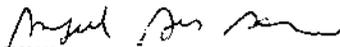


ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE A REDAÇÃO FINAL DA  
TESE DEFENDIDA POR JORGE DE PAIVA  
CAMPOS..... E APROVADA  
PELA COMISSÃO JULGADORA EM 20.10.3.12006

  
.....  
ORIENTADOR

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA  
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

## **Ações associativistas entre pequenas empresas: evidências, formulação e execução**

**Autor: Jorge de Paiva Campos  
Orientador: Prof. Dr. Miguel Juan Bacic**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA  
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

## **Ações associativistas entre pequenas empresas: evidências, formulação e execução**

**Autor: Jorge de Paiva Campos**

**Orientador: Prof. Dr. Miguel Juan Bacic**

Curso: Engenharia Mecânica.

Área de concentração: Gestão da Qualidade Total

Dissertação de mestrado profissional apresentada à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica.

Campinas, 2006  
São Paulo - Brasil

UNIDADE	Be
Nº CHAMADA	Tunicamo
	C157a
V	EX
COMBO BCI	69535
PROC.	16.123.06
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	11,00
DATA	09/08/06

Bib ID 384001

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA E ARQUITETURA - BAE - UNICAMP

C157a Campos, Jorge de Paiva  
Ações associativistas entre pequenas empresas:  
evidências, formulação e execução / Jorge de Paiva  
Campos.--Campinas, SP: [s.n.], 2006

Orientador: Miguel Juan Bacic.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade  
Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia  
Mecânica.

1. Análise por conglomerados. 2. Pequenas e médias  
empresas. 3. Administração de empresas. 4.  
Organizações não-governamentais. 5. Associações,  
Instituições, etc. 6. Vantagem comparativa (Comércio).  
I. Bacic, Miguel Juan. II. Universidade Estadual de  
Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. III.  
Título.

Titulo em Inglês: Associative actions among small businesses: evidence, creation and  
accomplishment

Palavras-chave em Inglês: Associative work, Joined work, Active advantages

Área de concentração: Gestão da Qualidade Total

Titulação: Mestre em Engenharia Mecânica

Banca examinadora: Leonel Mazzali e Eolo Marques Pagnani

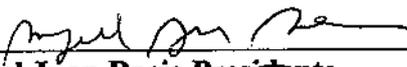
Data da defesa: 20/03/2006

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA  
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA  
ÁREA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL**

**Trabalho Final de Mestrado Profissional**

**“Ações Associativas entre Pequenas Empresas:  
Evidências, Formulação e Execução”**

**Autor: Jorge de Paiva Campos  
Orientador: Prof. Dr. Miguel Juan Bacic**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Miguel Juan Bacic Presidente  
IE/UNICAMP**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Leonel Mazalli  
UNESP**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Eolo Marques Pagnini  
IE/UNICAMP**

Campinas, 20 de março de 2006

200617430

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a minha esposa Sueli que, de forma incansável, tem me apoiado durante essa jornada e às minhas filhas, Carolina, Mariana e Luiza, que talvez um dia entendam porque seu pai, professor, tem que estudar tanto.

## **Agradecimentos**

Este trabalho não poderia ser concluído sem a valiosa ajuda de minha esposa e filhas e, ainda, de diversas pessoas às quais presto minha homenagem:

A meus pais, pelo incentivo em todos os momentos;

Ao orientador, que me ensinou a perseverar e mostrou um caminho a seguir;

A todos que, constantemente, insistiram em compartilhar seus conhecimentos;

Aos companheiros de jornada, aos amigos, pequenos empresários, consultores, colegas, ...;

Aos professores do Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade Total, na pessoa do Professor Dr. Ademir José Petenate, pela oportunidade de aprendizado;

Aos amigos: Luiz Leite, Valcir de Souza, Richard Breyer, João Araújo, Reginaldo Emmerich de Souza, Roberto Romeu, Leonel Tinoco, Márcio Landes Claussen e Carlos Angelo, dentre tantos que me incentivaram e ajudaram a elaborar esse trabalho;

A todos que ajudaram de forma direta e/ou indireta na conclusão deste trabalho.

De tudo, ficaram três coisas  
A certeza de que estamos começando  
A certeza de que é preciso continuar  
A certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar.  
Façamos da interrupção um caminho novo  
Da queda, um passo de dança  
Do medo, uma escada  
Do sonho, uma ponte  
Da procura, um encontro.

Fernando Sabino

## Resumo

CAMPOS, Jorge de Paiva, *Ações associativistas entre pequenas empresas: evidências, formulação e execução*; Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2006, 199 p. Dissertação (Mestrado).

O objetivo deste trabalho é estudar as possíveis formas de organização das pequenas e médias empresas, quando organizadas e articuladas sob a forma de redes de empresas e pólos industriais para a ação conjunta. Investiga-se como se formam, como funcionam, qual a influência das ações conjuntas na competitividade e os fatores restritivos e impulsionadores deste tipo de organização. Entende-se que a junção e organização das várias firmas instaladas numa dada região contribuem para a sua transformação econômica, principalmente quando levam a cabo o propósito inicial de atuar conjuntamente nas várias frentes possíveis. O trabalho apresenta um estudo destacando um projeto prático de ação conjunta aplicados às pequenas e médias empresas, exequível e de fácil entendimento. Como destaque, são apresentados os passos necessários para a formação de associações de empresas, o passo inicial para qualquer tipo de atuação conjunta, de acordo com a legislação. Entende-se que a junção das pequenas firmas pode resultar em benefícios para todos os participantes e também para o entorno. Os exemplos dos distritos industriais italianos, as redes de empresas e o trabalho comunitário mostram as vantagens do trabalho associativista.

### *Palavras chave*

- Associativismo, trabalho conjunto, vantagens ativas.

## **Abstract**

CAMPOS, Jorge de Paiva, *Associative actions among small businesses: evidence, creation and accomplishment*; Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2006. 199 p. Dissertação (Mestrado).

The focus of this study is to analyze the possible ways of small and medium companies organization, when organized and articulated as a net of companies and industrial poles for a joined action. This study verifies how the net is created, how it works, what is the influence of the joined actions in the competitively, the restrictive features and what stimulate this kind of organization. It is known that the organization of many companies installed in one region contributes for their economic transformation, mainly when these companies have the initial of purpose acting together in all market areas. This study emphasizes a practical project based on a joint effort applied to the small and medium companies, of easy understanding and execution. Distinctively, it presents the necessary steps for the formation of joint ventures, the first necessary step to any kind of joined action, according to the legislation. As a result, the joining of small companies can bring benefits for all participants and also to the region. The example of Italian industrial districts, the nets of companies and the communitarian work show the advantages of the associative work.

### *Key words*

- Associative work, joined work, active advantages.

## Índice

Lista de quadros .....	XI
Nomenclatura .....	XIII
1. Introdução.....	1
1.1 Objetivos do trabalho.....	7
1.2 Justificativa.....	9
1.3 Hipótese .....	9
1.4 Método .....	10
1.5 Estrutura do trabalho .....	10
2. O associativismo como mecanismo de fortalecimento das PMEs .....	12
2.1 Trajetória das PMEs .....	15
2.2 PMEs e os ganhos provenientes das ações conjuntas.....	21
2.3 Formas cooperadas de atuação .....	28
2.4 Possíveis modelos de agrupamentos de PMEs para atuação conjunta .....	31
3. Entidades de apoio e análise das redes criadas pelo DRS – SEBRAE .....	39
3.1 Agentes que atuam apoiando a cooperação entre PMEs .....	39
3.1.1 Departamento de Redes Setoriais do SEBRAE/SP - histórico.....	49
3.1.2 Início da atuação do DRS na criação de redes.....	61
3.1.3 Algumas redes criadas pelo Departamento de Redes Setoriais .....	67
3.2 Interrupção do apoio às redes (formadas e em processo de formação) .....	75
3.3 O projeto Empreender .....	78

4. Análise dos casos de ações conjuntas .....	84
4.1 - Processos usuais para a criação de uma central de compras .....	84
4.1.1 - A atuação conjunta e os benefícios possíveis de serem alcançados .....	90
4.1.2 - A criação da rede de empresas para a ação conjunta .....	95
4.1.3 - Administrando a rede de empresas: criação e operação .....	98
4.1.4 - Cuidados a serem tomados pela rede na união interfirmas .....	100
4.2 - Processos usuais para a criação de um consórcio de empresas .....	102
4.3 - Manutenção dos agrupamentos .....	112
5. Formulação e execução das ações conjuntas: estudo de caso .....	114
5.1 O caminho percorrido pelas empresas do Pólo Moveleiro de Votuporanga .....	115
5.1.1 Histórico .....	115
5.1.2 As etapas percorridas .....	120
5.1.3 Início do projeto e apresentação das normas ISO às empresas do Pólo .....	122
5.1.4 Dados e desdobramentos do projeto pleiteado pela AIRVO .....	125
5.2 - O caminho percorrido pelos panificadores de Atibaia .....	129
5.2.1 Histórico de Atibaia .....	129
5.2.2 As etapas vencidas pelos associados da Rede Padaria de Atibaia .....	130
5.3 - A criação da Central de Compras de Diadema/SP .....	138
5.4 - Os passos para a articulação política do agrupamento: criação de uma associação .....	140
6. Considerações finais .....	151
 Bibliografia consultada .....	 157
 Anexo 1: Histórico do SEBRAE .....	 163
Anexo 2: Alguns artigos da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 .	166
Anexo 3: Ata da Assembléia geral de Constituição da Associação .....	168
Anexo 4: Modelo de Estatuto de Associações .....	171
Anexo 5: Código de Ética e Conduta (Rede Mãos à Obra) .	184

## Lista de quadros

Quadro 1 - Benefícios da ação conjunta <i>versus</i> dificuldades das PMEs isoladas .....	27
Quadro 2 - Propostas de apoio do CNPq / RHA E .....	43
Quadro 3 - Histórico da Rede Construir.....	50
Quadro 4 - Distribuição do número de empregados e das empresas filiadas à CdO .....	51
Quadro 5 - Quantidade de redes constituídas e desativadas por ano .....	53
Quadro 6 - Quantidade de redes constituídas que operavam normalmente em 2005 ....	54
Quadro 7 - Orçamento do DRS para a formação de redes de empresas.....	54
Quadro 8 - Principais motivos para a criação de uma rede de empresas .....	57
Quadro 9 - Redes formadas pelo DRS - Lojas de Materiais de Construção .....	62
Quadro 10 - Redes formadas com a Indústria da Panificação (padarias).....	63
Quadro 11 - Redes formadas pelo DRS em outras áreas de interesse .....	66
Quadro 12 - Total de Redes formas pelo DRS .....	73
Quadro 13 - Como funciona uma associação pela legislação brasileira .....	74
Quadro 14 - Principais diferenças entre Associação, Cooperativa e Empresa Mercantil ..	75
Quadro 15 - Resultados esperados do Projeto Empreender .....	79
Quadro 16 - Painel sobre as Características dos participantes da central de Compras .....	85
Quadro 17 - Exemplo de coleta de dados para compras conjunta (panificadoras) .....	88
Quadro 18 - Redução média por setor que criou uma central de compras .....	89
Quadro 19 - Principais passos para a criação de um consórcio de exportação .....	104
Quadro 20 - Empresas participantes do projeto pleiteado pela AIRVO .....	127
Quadro 21 - Resultados importantes da 1ª Festa do Pêssego de Atibaia .....	134
Quadro 22 - Resultados da rodada de negócios entre Serras e Águas .....	136
Quadro 23 - Resultados parciais da Central de Compras de Diadema.....	138

Quadro 24 - Riscos a serem evitados pelos interessados na formação da rede .....	144
Quadro 25 - Requisitos para a formação de uma nova rede .....	146
Quadro 26 - Características do perfil associativista e individualista .....	148

## Nomenclatura

### Siglas

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

AIRVO – Associação das Indústrias de Votuporanga

AIPESP – Associação da Indústria da Panificação do Estado e São Paulo

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia

APA – Associação dos Panificadores de Atibaia

APEX – Agência de Promoção às Exportações

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAMEX – Câmara de Comércio Exterior

CDAs – Centros de Distribuição Avançados

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente

ECOMINI – Associação da Indústria da Confeção de Amparo

EF – Especialização Flexível

EPC – Equipamento de Proteção Coletiva

EPI – Equipamento de Proteção Individual

EUA – Estados Unidos da América

FEM - Faculdade de Engenharia Mecânica

FGV - Fundação Getulio Vargas

GE – Grande Empresa

GEs – Grandes Empresas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social  
IPT – Instituto de Pesquisas Científicas  
ISO - International Organization for Standardization  
JIT – Just in Time  
MBAs – Master Business Administration  
ME – Micro Empresas  
MPEs – Micro e Pequenas Empresas  
MTb - Ministério do Trabalho  
NBR - Norma Brasileira  
PMEs – Pequenas e Médias Empresas  
PE - Pequena Empresa  
PEs – Pequenas Empresas  
PNPE – Programa de Novos Pólos de Exportação  
PROEX – Programa de Apoio às Exportações  
RH - Recursos Humanos  
ROAD SHOW - Rodada de negócios  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SIMPLEX – Sistemática de Câmbio Simplificado para as Exportações Brasileiras  
UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development  
UNIDO – United Nations Industrial Development Organization  
WORKSHOP – Oficina e/ou encontro de trabalho

# Capítulo 1

## Introdução

O objetivo deste trabalho é estudar as possíveis formas de organização das pequenas e médias empresas (PMEs), quando agrupadas e articuladas no modelo associativista, seja sob a forma de redes de empresas, consórcios de exportação ou quando vinculadas a um polo industrial. Investiga-se como se formam, como funcionam, qual a influência das ações conjuntas na competitividade dos arranjos formados e os fatores restritivos e impulsionadores para este tipo de organização.

A motivação para realizar este trabalho decorre da experiência do autor como consultor *ad hoc* do CNPq, ao gerenciar a implementação do programa da qualidade pleiteado pela Associação Industrial da Região de Votuporanga (AIRVO) e, posteriormente, como consultor terceirizado do SEBRAE/SP, dando suporte técnico para a criação e formação de redes junto com PMEs.

Dentre as redes formadas pelo autor destacam-se a rede de padarias de Atibaia (REDE PADARIA), rede de padarias de Itu (REDE PÃO), rede de padarias de Piracicaba (APAPIR), rede de padarias de Jundiaí (APAN), rede de padarias de Sorocaba e região (SIPANS), associação das lojas de materiais de construção de Sorocaba e região (CONSTRUMIX), associação das lojas de materiais de construção de Diadema e região (REDE MÃOS À OBRA), associação nacional das oficinas mecânicas de aeronave (ANOMA), Associação das mercearias e pequenos mercados de Amparo (REDE AMMA), associação da indústria da confecção de

Amparo e região (ECOMINI) e associação dos prestadores de serviço na área da construção civil (REDE APS).

Durante a atuação profissional com as PMEs, observou-se a ausência de apoio dos governos e instituições, proporcional à medida da necessidade, se considerada a importância do setor que é dada pelos números que seguem: 99% das empresas legalmente constituídas no país são de pequeno porte e respondem atualmente por 70% dos postos de trabalho e 20% do PIB. Apesar dos números, o histórico do setor indica que 31% dos pequenos negócios não sobrevivem ao primeiro ano e, pior, existe a perspectiva de fechamento de 60% dos estabelecimentos deste segmento até o quinto ano. (SEBRAE, 2005).

Devido a ausência de políticas públicas eficazes direcionado às empresas de pequeno porte, pretende-se com este trabalho de pesquisa contribuir para o fortalecimento do setor indicando caminhos, experiências bem sucedidas e situações que poderão evitar a mortandade precoce de PMEs, que preocupam tanto a população, governos e entidades. Segundo a Organização do Desenvolvimento Industrial das Nações Unidas - UNIDO (2004), a função das pequenas empresas na geração de empregos nos países desenvolvidos e em desenvolvimento é bastante reconhecida.

A literatura que discute as formas de organização das PMEs mostra que a junção e organização das várias firmas instaladas numa dada região, podem contribuir para a transformação econômica local. O exemplo dos modelos e mecanismos associativos italianos, especialmente os encontrados na região Emilia Romagna, demonstram as vantagens e os benefícios do trabalho associativista. (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998, p. 107).

Para que tais ações aconteçam é necessário atenção diferenciada do poder público e instituições criadas para essa finalidade enfocando as ações coletivas. O SEBRAE/SP atuou com bastante intensidade na criação e formação de redes, entre 1998 e 2003, e a condução dos trabalhos estava a cargo do Departamento de Redes Setoriais (DRS). No desenvolvimento do trabalho serão apresentados os resultados do projeto coordenado pelo DRS e discute-se as vantagens que as PMEs conseguem alcançar quando se unem para a atuação conjunta.

Durante o trabalho de campo pesquisou-se algumas redes já formadas e observou-se, nestas mesmas redes, uma característica comum: a importância de um agente externo na condução dos trabalhos para formação e manutenção dos agrupamentos. A principal missão desse agente é esclarecer o papel de cada uma das empresas participantes no contexto associativista e as dificuldades a serem superadas no decorrer do período de implantação. Verificou-se que, mesmo depois de formada a rede, este agente deve permanecer atuando até que ela tenha condições de seguir sozinha. A perseverança nesse caso é muito importante; haja vista o exemplo dos agrupamentos de PMEs que lograram êxito na região da Emilia Romagna, Itália.

Depois de algum tempo coordenando e incentivando a organização de agrupamentos interfirmas, verifica-se que a consolidação de uma rede raramente ocorre em menos de dois anos. Para que haja a consolidação da rede é preciso que os participantes aumentem a confiança no parceiro até adquirir confiança mútua. O esperado dos membros de uma rede atuante e alinhada ao conceito do trabalho associativista é a busca e inserção de mercados melhores organizados, com maior poder de compra. A retirada do agente externo durante o processo de consolidação da rede, raramente leva a outro resultado senão a desfragmentação e ao fim da iniciativa.

A partir de 2004, desprezando a experiência acumulada pelas pequenas firmas italianas, o SEBRAE/SP deu início a um processo de desmonte do DRS, interrompendo gradativamente o apoio dado às redes já formadas (mas ainda em processo de reestruturação) e fechando a possibilidade de se abrir novas redes. Verificou-se mais tarde que, após o fim do apoio e incentivo, as redes formadas há pouco tempo (não maduras e/ou em processo de reestruturação), não conseguiram se manter e acabaram se desfazendo.

As redes que estavam em processo adiantado de formação, mas que ainda não tinham completado o ciclo de consolidação (situadas num nível intermediário), foram obrigadas a procurar outras fontes de ajuda para obterem o conhecimento e as informações necessárias para se manter atuantes, caso fosse essa a opção do agrupamento.

Este caminho, procurar ajuda em outros órgãos pertencentes ao aparato do Estado, foi a recomendação dada pelo autor à Associação das Indústrias da Confecção de Amparo/SP (ECOMINI), que ante a interrupção do apoio do DRS (por ter sido desativado), procurou ajuda externa. O primeiro passo dado pela ECOMINI foi juntar-se ao Consórcio de Exportação Tropical SPICE, que está em atividade desde 1999 e tem bastante experiência em arranjos associativistas voltados para exportação.

Agrupar as PMEs em rede é um dos possíveis caminho para buscar mercados mais rentáveis e aumentar a receita. Na busca por apoio e ajuda para se consolidar como entidade atuante, a ECOMINI procurou a prefeitura local que, após alguns entendimentos, se propôs a colaborar na formação do agrupamento e, mais tarde, disponibilizou um galpão para que fosse feita uma loja das fábricas associadas para vender diretamente seus produtos ao público interessado. A procura por ajuda continuou:

- I) Encontraram na Agência de Promoção às Exportações (APEX), o apoio necessário para entender melhor como funciona o mercado externo (estão se preparando para exportar);
- II) No Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), o apoio para adaptar-se às normas dos mercados de interesse;
- III) No Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), a capacitação dos funcionários às novas regras produtivas, visando a inserção dos produtos dos associados em mercados de outros países.

A importância e as razões da busca por mercados externos pode ser entendida a partir da informação abaixo:

Tendo como referência o PIB, o mercado brasileiro é 20 vezes menor que os Estados Unidos, 16 vezes menor que a União Européia, 8 vezes menor que o Japão, quase 4 vezes menor que a Alemanha e 3 vezes menor que a Inglaterra. A percepção sobre o tamanho do mercado local é equivocada porque o mercado brasileiro, segundo os números apresentados, é pequeno. Enquanto o Brasil está próximo dos Estados Unidos em extensão geográfica, em termos econômicos é menor que a Espanha e ocupa o décimo segundo lugar na lista das maiores economias do planeta. (URBASH, 2004, p. 07).

O modelo associativo, formalizado ou não, se constitui na forma legal de reunir forças e fazer valer a vontade e a defesa dos interesses de um dado agrupamento. As associações (de todo tipo), servem de caminho para levar adiante os mais variados tipos de reivindicações, lutas e defesa dos interesses de uma determinada categoria ou classe. O respaldo constitucional viabiliza a formação desse tipo de entidade e favorece as reivindicações e ações demandadas por elas (as associações) em todos os níveis de governo, instituições e demais repartições do Estado.

As reivindicações de uma associação, quando direcionadas ao poder público e instituições, têm prioridade por representar a vontade de um determinado agrupamento. O propósito das configurações associativistas é somar forças para manter em operação os diversos tipos de negócio. Um grande atrativo do modelo associativista, além do reconhecimento e estímulo legal<sup>1</sup>, é a não exigência formal de um determinado número de participantes para sua criação. Por representar uma gama de empresas, um pedido de ajuda partindo de uma associação tem mérito para ser atendido pelas instituições que tem este propósito. O sistema “S”, por exemplo, mantém suas portas abertas graças às contribuições compulsórias<sup>2</sup>. Nos agrupamentos empresariais estudados, pode-se citar como resultado concreto das ações conjuntas, várias melhorias; a saber:

- Diminuição de preço na aquisição da matéria prima;
- Melhoria de processos, produtos, serviços, qualidade e produtividade;
- Aumento da rentabilidade, quando comparados a seus pares que atuam isoladamente.

As vantagens usufruídas pelas firmas em modelos associativos justificam um estudo que mostre os passos necessários para a criação e manutenção de agrupamentos empresariais envolvendo os diversos segmentos organizados da nossa economia.

---

<sup>1</sup> Segundo o Artigo 174 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988; § 2º - “A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo”.

<sup>2</sup> Segundo o Dicionário Houaiss, contribuição compulsória pode ser entendida como sentença ou mandado de juiz superior ao inferior, ou deste a um subordinado, para que cumpra seu mandado, decisão ou instrução; no caso, o montante financeiro destinado às Instituições do Sistema “S” é fruto de um percentual incidente sobre o total da remuneração paga aos funcionários e avulsos que prestam serviços mensalmente. Este recurso é recolhido ao INSS que, depois, repassa às Instituições. Os percentuais são: INCRA 2,5 %; SENAI 1,0 %; SESI 1,5 %; SENAC 1,5 %; SESC 1,0 %; DPC 2,5 %; SEBRAE 0,3 % (sobre o total das remunerações pagas pelas empresas contribuintes do SESI, SENAI, SESC e SENAC); FUNDO AEROVIÁRIO 2,5 %; SENAR 2,5 %; SEST 1,5 % e SENAT 1,0 %.

Supõe-se que a divulgação ampla de experiências bem sucedidas, alcançadas pelos agrupamentos organizados de PMEs, pode ajudar a divulgar o modelo associativo e a criar novos aglomerados empresariais, melhorando a performance das pequenas firmas e renovando as esperanças desse segmento. Associar-se, legalmente ou não, é a proposta a ser levada às PMEs para que possam obter vantagens dentro do modelo de atuação conjunta. A troca de informações para alinhar-se com os requisitos do mercado e agrupar-se com seus pares é vital para a sobrevivência dos pequenos negócios. Para a elaboração desse trabalho pesquisou-se as etapas percorridas para a formação do Polo Moveleiro de Votuporanga – SP (conhecido comercialmente como Interior Paulista Design) e redes de empresas formadas em vários segmentos; a saber:

- a) Em Indústrias de: velas, brinquedos, panificação, confecção e cerâmica;
- b) Em lojas de: móveis, materiais para construção, automóveis, farmácias, papelarias, óticas, materiais plásticos (utilidades domésticas);
- c) Redes de prestadores de serviços nas áreas de: turismo, oficinas de aeronaves, telecomunicações, coleta seletiva de lixo e empreiteiros que atuam na construção civil.

No decorrer desta empreitada, observou-se PMEs tentando uma alternativa para sobreviver às exigências do mercado e, algumas vezes, procurando se fortalecer com a criação de uma rede. Infelizmente, algumas empresas não conseguiram se organizar e nem tão pouco manter suas portas abertas. Verificou-se posteriormente que uma das razões deste fracasso é devido, em grande parte, ao esforço ter sido individual, isolado e sem apoio. A grande maioria dos pequenos empresários não têm informações concretas sobre quem pode orientá-los na manutenção de um empreendimento. O que se verifica na ponta, onde está a pequena empresa, é a ausência de apoio das instituições criadas para esta finalidade.

Quando procuradas por empresários em dificuldades várias instituições oferecem de pronto seus cursos, palestras e consultorias (todos pagos), como alternativa para resolver o problema, sem ao menos ouvir as reais dificuldades apontadas. Para evitar a mortandade precoce de PMEs, entende-se que é preciso uma ação pró-ativa dos governos e entidades criadas para essa finalidade, visando apoiar as iniciativas das pequenas firmas que buscam ajuda.

Prosperar individualmente e sem ajuda institucional é muito difícil devido ao montante de informações necessárias para manter-se competitivo. Como sugestão para diminuir o ritmo de falências das PMEs, indica-se o trabalho associativista por privilegiar uma necessidade comum a todos: a sobrevivência. Compartilhar informações e experiências é o mais indicado para manter-se no mercado, ora tão concorrido e exigente. Com suas compras efetuadas conjuntamente, pela criação de centrais para esta finalidade, é possível melhorar a qualidade dos insumos, processos, produtos e serviços.

Se economias de grandes escalas forem facilmente identificadas em alguma atividade peculiar da empresa (por exemplo, em compras), essa atividade poderia ser desdobrada e desenvolvida em comum, dentro de uma ação conjunta, controlada pelos próprios pequenos empresários. (STEINDL, 1990, p. 121).

Os insucessos de iniciativas dentro do modelo de trabalho associativistas podem ser atribuídos a diversas causas, mas a principal delas se dá quando um componente do grupo tenta levar vantagem sobre os demais. Neste caso, quando se verifica tal prática, o agrupamento se desfaz. As outras causas apuradas foram: falta de planejamento, interesses particulares se sobrepondo ao coletivo e, principalmente, a inexistência de apoio de governos e instituições criadas para apoiar as PMEs.

Por contribuir continuamente com os governos e instituições, através do recolhimento de impostos, deveria haver uma ação mais concreta para orientar e apoiar, quando necessário, as pequenas firmas. Observa-se, nos estabelecimentos comerciais ou industriais de pequeno porte (instalados em qualquer parte do país), a presença do aparato do Estado buscando recursos financeiros na forma de impostos; em contrapartida, comprova-se a falta de apoio e orientação.

## **1.1 – Objetivos do trabalho**

**Geral:** A proposta deste trabalho é mostrar os ganhos que podem ser obtidos pelas PMEs dentro de modelos de atuação conjunta, indicar limitações do modelo e alertar aos interessados em compor-se associativamente sobre alguns cuidados; para tanto, pretende-se:

- Estudar os agrupamentos organizados associativamente que somam suas forças para conseguirem melhores resultados nas suas ações;
- Investigar as ações conjuntas dos agrupamentos organizados sob a forma de redes de empresas e quando pertencentes a um pólo industrial;
- Verificar como se formam, como funcionam, quais são os requisitos básicos para criar um agrupamento e os ganhos provenientes desta união.

A contribuição que se pretende dar neste estudo é esclarecer e divulgar como se formam os agrupamentos de PMEs, mostrar como se criam modelos associativos, como podem ser legalizados e os resultados provenientes desta operação conjunta. Busca-se esclarecer as principais dificuldades enfrentadas por estes agrupamentos, os benefícios alcançados e mostrar o resultado da atuação de uma instituição que atuou por algum tempo na criação e organização de redes de empresas (no caso o SEBRAE), que foi criado por força de lei<sup>3</sup> para este propósito.

Notadamente, a problemática e a sobrevivência das PMEs acaba sendo banalizada por não representar uma prioridade imediata na visão das autoridades. As iniciativas para evitar a mortandade de PMEs, na prática, têm se tornado tímidas e ineficazes. Considerando o ponto de vista pessoal e profissional, a remota possibilidade de contribuir para evitar a mortandade precoce de algumas empresas com este trabalho é muito gratificante.

#### **Específicos:**

- a) Estudar as dificuldades iniciais das PMEs em organizar-se associativamente para a formação de agrupamentos empresariais;
- b) Investigar as principais dificuldades dos agrupamentos formados e os caminhos viáveis para se obter ajuda das Instituições e Entidades que se prestam a isto;
- c) Avaliar os resultados alcançados, provenientes das ações conjuntas.

---

<sup>3</sup> Lei n.º 8.029, de 12/04/90, cujo propósito é aplicar os recursos recebidos dos contribuintes em programas de apoio e desenvolvimento das pequenas e micro empresas; a saber: 0,3% sobre o total das remunerações pagas pelas empresas contribuintes do SESI, SENAI, SESC E SENAC, aos seus empregados.

## 1.2 – Justificativa

Supõe-se que a alta taxa de mortalidade das PMEs pode ser diminuída por meio de ações associativistas. Ao nível institucional, das leis que regem nossa sociedade, existe tratamento diferenciado para as PMEs; resta, no entanto, divulgar aos interessados (no caso, aos empresários das pequenas firmas), e fazer valer o poder das ações conjuntas.

Porém, por ignorância (dos donos de PMEs), desinteresse ou desconhecimento dos seus direitos ou, ainda, por interesse das instituições em não divulgar amplamente os motivos para os quais foram criadas, o apoio necessário às pequenas firmas brasileiras não se concretiza proporcionalmente às necessidades. O trabalho associativo é um caminho que pode esclarecê-los, trazê-los à luz da competitividade e ajudá-los a mudar suas relações com o Estado e suas Instituições (criadas para essa finalidade).

## 1.3 – Hipótese do trabalho

Diante do exposto, admite-se como principal hipótese que as PMEs organizadas em formatos associativos consigam obter vantagens diversas (redução no custo dos insumos, atenção diferenciada do poder público e Instituições, custos menores de infra-estrutura, melhor capacidade de marketing, entre outras), que potencializam a capacidade de inserção nos mercados de interesse (com maior poder aquisitivo) e aumentam suas chances de sobrevivência.

Esta hipótese é reforçada pela atenção e apoio dado às PMEs pela UNIDO (2001, p. 09) no desenvolvimento e criação de *clusters* e *networks*. Entende-se *clusters* como concentrações setoriais e geográficas de empresas que produzem e vendem seus produtos, relacionados e/ou complementares, enfrentando desafios e oportunidades comuns; ao passo que as *networks* podem ser entendidas como agrupamentos de empresas que cooperam mutuamente, visando a superação de problemas e necessidades comuns.

Nos dois casos em questão, *clusters* e *networks*, o principal objetivo é alcançar eficiência coletiva e marcar presença em mercados que antes seriam inacessíveis à estas empresas

individualmente. Há, também, estudos de outros autores que mostram a importância das PMEs no fortalecimento do tecido social e o papel das ações coletivas; dentre eles destacam-se: Souza (1995), Bava (1996), Schmitz (1997), Bacic (1998), Casarotto Filho e Pires (1998), Minervini (2001), Maciel e Lima (2002) e Sachs (2002).

#### **1.4 – Método**

Para a realização deste trabalho serão seguidas as seguintes etapas:

- a) Pesquisa bibliográfica;
- b) Pesquisa de campo;
  - b1) Acompanhamento das Redes formadas (verificando os resultados);
  - b2) Estudo do Polo Moveleiro de Votuporanga;
- c) Análise dos benefícios e das principais dificuldades para a ação conjunta;
- d) Verificar os passos necessários para a criação de uma Rede de Empresas.

#### **1.5 - Estrutura do trabalho**

Nesse primeiro capítulo são apresentados os motivos para a ação conjunta, o objeto de pesquisa, a hipótese, o método e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2, estuda-se o associativismo como alternativa de fortalecimento e sobrevivência das pequenas firmas. Verifica-se, também, os vários motivos para estudo das PMEs e as formas possíveis para a ação conjunta.

No capítulo 3, estuda-se as instituições que apoiam as iniciativas de PMEs e verifica-se alguns casos de redes de empresas criadas pelo DRS.

No capítulo 4, estuda-se os mecanismos que levam os empresários das pequenas empresas a se organizarem associativamente para a ação conjunta.

No capítulo 5, verifica-se: (I) o desdobramento de uma associação consolidada (Votuporanga, que teve apoio externo durante todo processo), (II) o de uma associação que não conseguiu se firmar (em Atibaia a ajuda foi interrompida durante o processo de formação da rede), e (III) a formação de uma Central de Compras em Diadema.

No capítulo 6, as considerações finais desse trabalho.

## Capítulo 2

### O associativismo como mecanismo de fortalecimento das PMEs

O propósito deste capítulo é estudar o associativismo como alternativa de fortalecimento e sobrevivência das pequenas firmas. Verifica-se, também, os vários motivos para estudo das PMEs e as formas possíveis para a ação conjunta, considerada neste trabalho uma forma de potencializar a capacidade das pequenas empresas e uma saída viável ao segmento.

A palavra associativismo é definida no Dicionário Houaiss como “tendência ou movimento dos trabalhadores de se congregarem em associações representativas (órgãos de classe, sindicatos etc.), para a defesa de seus interesses”. Num sentido mais amplo, indo além dos interesses dos trabalhadores, pode ser definida como o ato de associar-se, agregar-se, juntar-se, unir forças alinhados a um propósito comum. Amplamente, o associativismo pode ser entendido como qualquer iniciativa formal ou informal que venha reunir grupos, de pessoas ou empresas, com o propósito de superar dificuldades e tratar de assuntos de interesses comuns.

Embora não haja unanimidade sobre a delimitação do segmento das micro, pequenas e médias empresas, o que se observa na prática é a existência de uma variedade de critérios para a sua definição, tanto por parte da legislação específica<sup>4</sup>, como por parte de instituições financeiras e órgão representativos do setor; ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de

---

<sup>4</sup> Ver: Lei 9.841 de 05/10/1.999.

pessoas ocupadas, ora em ambos. O critério adotado para PMEs nesse trabalho é o definido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE)<sup>5</sup>.

No passado recente, o ambiente da gestão de negócios enfrentou dificuldades decorrentes das transformações sociais, políticas e econômicas em todo mundo. Particularmente no nosso país, o desafio de como alavancar o desenvolvimento econômico local tendo as PMEs como agente ativo, tem sido um intenso desafio para as instituições que têm como missão este tipo de apoio e para os governos.

Souza (1995, p. 22) manifesta esta mesma preocupação, pois, segundo a autora, o momento atual é marcado por um conjunto de transformações que afetam a estrutura econômica das diversas economias e imprimem novos contornos à divisão internacional do trabalho. As novas regras do mercado impõem a todos, indistintamente, modificações significativas no modo de produzir e às formas de concorrência. Este processo altera, dá novos significados, às relações e normas vigentes.

A alternativa de como obter desenvolvimento econômico com base nas pequenas firmas locais tem sido uma preocupação de todos, governos e entidades. Na tentativa de encontrar um caminho seguro para as PMEs, deve-se tomar o cuidado de não dispensar o mesmo tratamento dado às grandes empresas (GEs). Neste sentido, uma estratégia baseada no apoio à sobrevivência e expansão do segmento das Micros e Pequenas Empresas (MPEs), pode oferecer soluções viáveis à sociedade, já que este segmento é o maior responsável pela contratação direta de mão de obra no setor de comércio e serviços, índice que vem crescendo 9,7% ao ano entre 1998 e 2001.

Em 1985, segundo o IBGE (2003), as micro e pequenas empresas eram responsáveis por 50,7% do pessoal ocupado; em 2001 esse número avançou para 60,8% dos trabalhadores com carteira assinada. Dentre os vários motivos para estudo das PMEs, destacam-se:

---

<sup>5</sup> Fonte: SEBRAE, novembro de 1991 – classificação utilizada pela área de pesquisa. Microempresas: até 09 empregados para comércio e serviços e 19 empregados para a indústria; Pequena Empresas: de 10 a 49 empregados para comércio e serviços e de 20 a 99 para a indústria e Médio Porte para empresas que empregam de 50 a 99 no comércio e serviços e de 100 a 499 para a indústria.

Estímulo à livre iniciativa e a capacidade empreendedora; Compreensão das relações capital *versus* trabalho; Contribuição para a geração de novos empregos e absorção da mão de obra proveniente das GEs, em seus processos de ajuste; O crescimento das PMEs já existentes ou até mesmo para o aparecimento de novas empresas; Efeito amortecedor dos impactos do desemprego; Efeito amortecedor em função dos efeitos da flutuação na atividade econômica; Manutenção do nível de atividade econômica em determinadas regiões; Contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação às GEs; Potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo (SOUZA, 1995, p. 25).

Estima-se que haja um número muito maior de empresas que vivem na informalidade e de mão de obra por elas empregadas, principalmente nas regiões norte e nordeste do país<sup>6</sup>. Quanto às instituições que pensam numa solução para este setor, devem ser incluídos os governos locais<sup>7</sup>. A globalização impõe a todos os setores, organizados ou não, mudanças na forma de produzir, vender e distribuir; logo, este momento de competição é marcado por um conjunto de transformações. No caso das PMEs, o aumento da incerteza e a intensificação da concorrência significam privilegiar soluções que aumentem sua agilidade de resposta às novas condições mais incertas e mutáveis.

Nos estudos sobre a dinâmica da reestruturação, deve-se levar em conta as exigências do mercado consumidor por melhor qualidade nos produtos e processos. Deve-se considerar, também, as possíveis saídas para menores preços, novas dinâmicas das forças de trabalho, diluição das fronteiras, surgimento de novos concorrentes e, principalmente, o aumento das condições de incertezas e risco no processo de se tomar decisões.

Ao juntar-se com seus pares numa abordagem organizada para a colaboração mútua, seja na forma de associações, redes, *clusters*, *networks*, arranjos produtivos, consórcios ou agrupadas num pólo industrial, as PMEs podem obter condições de mercado que favoreçam sua posição competitiva, podem melhorar a qualidade dos produtos acabados e diminuir custos, tornando-se mais atrativas para seus fornecedores por consumirem maiores quantidades de produtos para transformação; com isto, podem conseguir preços menores de compra.

---

<sup>6</sup> Ver: As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil - Coordenação de Serviços e Comércio, Rio de Janeiro, IBGE, 2003.

<sup>7</sup> Ver: DOWBOR, L. (Org.), (1996).

Além de obter custos mais baixos conseguem, com as ações coletivas, melhorar o marketing, aprofundar a tecnologia, qualificar seus colaboradores, melhorar a qualidade dos produtos, dentre outras possibilidades, facilitando, desta forma, melhorias na diferenciação de seus produtos e serviços. Segundo Sachs (2002, p. 57), deve-se encarar os pequenos produtores e empreendedores como arquitetos potenciais do futuro e ampará-los com um conjunto de políticas públicas construídas a partir do princípio do tratamento desigual para os desiguais.

Noutras palavras, o autor sugere uma ação informativa em favor dos mais fracos, sem poder de voz. Informar, esclarecer o papel das instituições e governos para com as PMEs e estimular as ações conjuntas (associativas) é um caminho seguro nessa direção.

## 2.1 – Trajetórias das PMEs

O setor das PMEs, por conta da diferença da condição de atuar e da concorrência, representam um conjunto heterogêneo de empresas. Para Souza (1995, p. 47), há quatro modelos relevantes de PMEs: *PMEs em mercado competitivo*, *PMEs em estruturas dinâmicas*, *modelo de coordenação* e *modelo comunitário*. Os modelos representam distintas formas de inserção das PMEs e de relações entre elas e com as GEs. Dada a importância destes modelos, os mesmos serão descritos a seguir.

*PMEs em mercados competitivos*: são aquelas nas quais flexibilidade e estratégia competitiva associam-se a menores custos de salário e benefícios sociais. Em algumas circunstâncias estes custos menores chegam a desempenhar um importante papel social, evitando que um grande contingente de mão de obra chegue ao desemprego.

Neste sentido, as PMEs são vistas pelas autoridades econômicas como um mal necessário, ou, então, como grande potencial em termos de emprego, que deve ser apoiado e subsidiado para desenvolver-se. Deve-se, no entanto, tomar cuidado, porque inexitem garantias de que tais medidas, apoio e subsídio resultem efetivamente no efeito esperado.

Ao contrário, tais medidas podem levar os proprietários das PMEs a um estado de acomodação. As perspectivas de inserção positiva, no que diz respeito à competitividade, são extremamente reduzidas. As PMEs só permanecem naqueles mercados com menores barreiras à entrada, longe dos setores oligopolizados, líderes da economia. Ao final, em alguns casos, a redução de custos pode implicar menor produtividade e maiores custos sociais.

*PMEs independentes em estruturas industriais dinâmicas:* referem-se às empresas cujo surgimento, continuidade e desempenho estão associados às características de seus empresários, que, sob determinadas condições, conseguem perceber e reunir os elementos necessários para explorar novas oportunidades que se formam ao longo de um paradigma tecnológico.

As perspectivas estão ligadas à real capacidade dos empresários em tornar o seu empreendimento maior que a expressão das suas capacidades pessoais, mantendo a empresa na linha de frente, no que se refere à busca de novos nichos. Como não se trata de um mercado específico, mas sim de nichos proveniente de produto inevitável de um processo, há, nesse campo, espaço garantido para a inserção positiva das PMEs e, também, para a sobrevivência dos pequenos capitais.

Os grandes obstáculos se constituem no acesso ao financiamento, no provável impedimento de que a percepção de um nicho se transforme num empreendimento viável ou no fato de se tornar irrecusável a proposta de compra, fusão, entre outras possibilidades, de uma empresa maior. É importante notar, a esse respeito, a opção cada vez mais frequente nos países capitalistas avançados pela adoção de medidas seletivas de apoio técnico e administrativos e promoção a setores específicos, com metas e formas de avaliação de resultados previamente definidos.

*Modelo de coordenação:* traduz as condições e as possíveis formas de vinculação entre PMEs e GEs, existindo, na relação das primeiras com as segundas, um maior ou menor grau de dependência, um maior ou menor grau de autonomia. Este aspecto deve ser considerado, tendo em vista as transformações que ocorrem atualmente na divisão do trabalho entre empresas e as relações entre elas. Incluem-se aqui, PMEs subcontratadas (convencionais ou no *buying-in*), fornecedoras, prestadoras de serviços eventuais, pequenas consultorias especializadas,

revendedoras, *franchisees* e licenciadas. Resumindo, englobam-se todas as PMEs que se interagem com as GEs, fazendo parte das estratégias destas últimas e ficando, de alguma forma, sob seu controle.

Um caso clássico que pode ilustrar as formas de interação entre PMEs/GEs é o sistema de subcontratação no Japão. Naquele país este sistema operacional forma uma extensa rede de relações hierarquizadas e interdependentes entre as empresas participantes. No topo desta relação encontra-se a empresa-mãe, que em alguns casos é o único ou o maior cliente de um grande número de empresas subcontratadas. Como resultado, tem-se a formação de uma imensa e complexa estrutura hierárquica de contratantes e subcontratadas, ordenadas de forma a garantir o sucesso preconizado pela empresa-mãe.

*Modelo comunitário:* é constituído essencialmente de elementos coletivos locais, fatores endógenos que explicam a trajetória de crescimento das pequenas empresas concentradas geográfica e setorialmente. Diz respeito àquelas PMEs que tiveram acesso a condições que permitiram sua inserção no mercado em forma de organizações coletivas e cooperativas.

Para que as PMEs que integram estas organizações tenham vantagens diferenciadas é preciso que sejam mais que simples aglomerações geográficas e setoriais. O elemento fundamental é que as ações conjuntas e coordenadas permitam obter ganhos e vantagens que, de outra forma, seriam inacessíveis a uma empresa individual. O exemplo deste arranjo cooperativo é dado pelas formações conhecidas como distritos industriais. Para a promoção dos distritos, a atuação das instituições públicas e a presença ou não de medidas seletivas de proteção, apoio e promoção, apesar de não serem o elemento estratégico, podem representar a diferença entre permanecer ou sair do mercado.

As características destas organizações, na maioria das vezes, são traduzidas por sinergias potenciais, obtidas por meio de significativa divisão de trabalho no interior do distrito, posições pouco rígidas, poder das empresas não muito desigual, baixa hierarquia nas relações entre empresas, entre outras características. É interessante salientar que, neste sentido, a organização comunal, além de propiciar eficiência técnica, pode ampliar o peso e a voz política das PMEs,

inclusive no que diz respeito a demandas do setor público, conferindo-lhes certo poder de manobra, normalmente acessível somente às GEs.

O que diferencia o modelo de coordenação do modelo comunitário é a natureza das perspectivas de cada uma das possibilidades. A organização das PMEs em ações coletivas, considerando o tipo de vantagens que conseguem alcançar enquanto um grupo que associa cooperação e concorrência, propicia perspectivas mais favoráveis. Se, por exemplo, o distrito for de fabricação de componentes para outras indústrias, as PMEs podem aliar às vantagens construídas, a partir da eficiência coletiva, aquelas derivadas da situação de fornecedor altamente especializado e adaptado às características e exigências dos clientes.

Se, por outro lado, for o caso de um distrito não vinculado diretamente às GEs, já que muitas vezes ocorre a concorrência com produtos próximos, as economias coletivas podem permitir vantagens competitivas, aqui traduzidas como tecnologia, mão de obra polivalente, maior flexibilidade, grande poder de barganha, entre outros, que faculta às firmas atuarem com desenvoltura, inclusive, no mercado internacional.

Aparentemente os distritos têm garantido uma certa importância em termos de dinamismo, desenvolvimento industrial e situação econômico-financeira das regiões em que se situam. Desta forma, as PMEs que os integram estão mais protegidas (com relação a PMEs isoladas), dada as vantagens inerentes ao pertencimento a uma rede empresarial em dado espaço.

Quanto às redes de empresas, pode-se entender como a maneira de atuação de algumas PMEs, articuladas em centrais de compras, a partir da qual alcançam vantagens competitivas dinâmicas que possibilitam adquirir níveis de competitividade cada vez mais elevados quanto maior for o grau de organização e de participantes. Um dos fatores que contribuem para a formação deste tipo de organização é a tendência à diminuição dos postos de trabalho nas grandes empresas<sup>8</sup>, que acabam se transformando em unidades menores.

---

<sup>8</sup> Ver: Souza, Mazzali e Bacic, (1997).

Conseqüentemente acabam produzindo, neste caso, uma revitalização dos processos de subcontratação ligados à especialização, situação em que as PMEs apresentam uma relação de complemento às GEs. Dá-se o nome, para este caso, de redes verticais<sup>9</sup>, que são exemplos do modelo de coordenação. Uma outra forma de coordenação, refere-se às vantagens de atuação conjunta das PMEs organizadas em redes horizontais de relação, formando os distritos industriais onde as empresas de um mesmo segmento poderiam conseguir um grau maior de eficiência produtiva. Este é o caso do modelo comunitário.

Uma outra forma de entender a inserção das PMEs e verificar sua relação de complementaridade às GEs. As PMEs podem ser tipificadas, segundo Souza (1995, p. 41), levando-se em conta sua modalidade de articulação, podendo, assim, serem classificadas como empresas dependentes e independentes:

*Empresas dependentes:* PMEs que se concentram na função de complementar direta ou indiretamente às GEs<sup>10</sup>, executando uma ou várias das operações que compõem o processo de fabricação de um produto ou produzindo um ou mais de seus componentes. Os exemplos brasileiros são encontrados nas empresas de autopeças que se instalaram próximas às GEs com o objetivo de dar apoio a produção no momento em que é necessário, em conformidade com a teoria do *just-in-time*, que estão presentes em várias localidades brasileiras.

Tome-se como exemplo as PMEs instaladas próximas à montadora Fiat, em Betim (MG), à unidade da Volkswagen em Rezende (RJ), da Peugeot em Porto Real (RJ), às montadoras Renault e Audi instaladas em São José dos Pinhais (PR), na unidade da em Gravataí (RS), na unidade da Ford em Camaçari (BA), da Mitsubishi em Catalão (GO), da Mercedes em Juiz de Fora (MG), dentre outras, com os fornecedores industriais instalados bem próximos ou até mesmo na mesma planta, propiciando redução de custos, transporte e controle sistêmico da qualidade das peças e produtos fornecidos.

---

<sup>9</sup> As redes verticais são organizadas a partir de grandes empresas produtoras de insumos básicos. Neste caso, os fornecedores são altamente dependentes das estratégias da empresa-mãe e têm pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede. É também conhecido como modelo de rede *topdown* ou modelo japonês (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998, p. 34).

<sup>10</sup> Ver: Souza, M.C.A.F. e Bacic, M.J. (1997).

As empresas dependentes são PMEs resultantes da descentralização de GEs em estabelecimentos menores, pertencentes a uma mesma empresa, como forma de se adaptar às novas condições, em especial no que se refere às conquistas sindicais. A rigor, não se tratariam estritamente de PMEs, mas uma das várias espécies de reestruturação interna das grandes empresas. Dentre elas, estão as empresas autônomas que trabalham exclusivamente sob a égide de uma GE, atuando sob encomenda ou subcontrato, e as empresas autônomas que produzem componentes de produtos finais, comercializando-os diretamente com as GEs (neste caso, componentes sob a denominação de peças originais), ou no mercado de reposição.

*Empresas independentes*, são aquelas que não mantêm uma ligação direta com grandes empresas. Neste caso, pode-se ter empresas que operam em setores tradicionais e competitivos com baixas barreiras à entrada e concorrência em preço, cujo desempenho está diretamente ligado ao comportamento da demanda. É nesta categoria que são encontradas a maioria das PMEs. Há também as PMEs que concorrem com as grandes empresas em setores mais concentrados e que só se tornam viáveis graças à maior flexibilidade ou simplicidade, em se tratando de estrutura organizacional, e a liberdade em contratar e demitir empregados com custo menor.

As PMEs que conseguem ser bem sucedidas em estruturas industriais onde há clara liderança das grandes empresas, ocupando espaços em termos de produto, processo ou mercado perfeitamente delimitados, e sendo flexíveis o suficiente para buscar e ocupar novos espaços à medida que os atuais se estreitam, seriam as integrantes em melhor situação no seu grupo estratégico.

Em espaços que simplesmente não interessam às grandes empresas explorar, por exemplo, confecções de luxo sob medida, bijuterias finas, alimentos congelados diferenciados e outros nichos, as PMEs teriam uma existência assegurada. Em espaços que, embora ocupados por PMEs, não escapam às atenções das grandes empresas, a concorrência é intensa as pequenas empresas podem ter vida efêmera.

## 2.2 – PMEs e os ganhos provenientes das ações conjuntas

A utilização dos conceitos de economias externas e de economias de aglomeração, tornaram-se referência nas discussões que envolvem o crescimento regional e setorial. Em muitos países o avanço econômico de setores produtivos locais, constituído basicamente pelas PMEs, foi influenciado pelo expressivo crescimento deste segmento de empresas. O crescimento destas firmas, concentradas geográfica e setorialmente, estão centrados na presença de vantagens competitivas, advindas da aglomeração e cooperação mútua.

Putnam (1998, p. 133), mostra a importância da cooperação e da confiança no sucesso coletivo das empresas dentro das aglomerações. Segundo o autor, os padrões sociais que remontam à Itália medieval do século XI são fundamentais para explicar por que, no início do século XXI, certas comunidades se mostram mais aptas do que outras para gerir a vida coletiva e manter instituições eficazes. A idéia de que há ganhos com a formação de aglomerados é antiga em economia industrial. Haja vista as considerações de Marshall (1984), sobre a contribuição à ciência econômica, que esclarece a diferença entre as economias internas e externas; a saber:

a) *Economias internas*: normalmente são dependentes dos recursos dos próprios estabelecimentos ou dos negócios individuais nelas comprometido, de sua organização e da eficiência no seu gerenciamento. Para exemplificar a aplicação prática de tal conceito, pode-se citar as alianças ou associações de supermercados independentes criadas nos EUA em 1926 por Frank Grimes. Seu fundador, um contador que atuava junto ao mercado atacadista e varejista de alimentos, constatou que os supermercadistas independentes estavam tendo dificuldade em competir com as grandes redes de supermercados. Grimes percebeu que era imprescindível fortalecer os proprietários dos pequenos estabelecimentos nas negociações com os fornecedores e as indústrias do setor; desta necessidade nasceu a *Independent Grocers Alliance*, mais tarde denominada *International Grocers Alliance (IGA)*<sup>11</sup>.

Sua criação, inovadora para a época, se diferenciava por formar uma aliança nacional fazendo com que os comerciantes supermercadistas operassem de forma sistemática e

---

<sup>11</sup> Informações disponíveis em: <http://www.igainc.com/aboutIGA/about.asp#>.

organizada, mantendo as características de cada estabelecimento. A estratégia de criar uma consistência entre as lojas participantes e operar como uma rede, permitia benefícios antes impensáveis (vantagens ativas, passivas, de marketing, aquisição em escala, propaganda conjunta, poder nas negociações, reconhecimento da freguesia quanto a prática de bons preços, etc.). Tais vantagens também podem ser observadas nos distritos italianos, nos *clusters*, nos pólos de desenvolvimento e nos agrupamentos de empresas, de forma geral.

Os participantes desta aliança continuaram independentes e, por força de contrato estabelecido com fornecedores atacadistas/distribuidores, passaram a estar unidos pelas ações coordenadas de abastecimento das lojas (diminuindo custos de armazenagem). Unidos pelo mesmo propósito, passaram a usufruir vantagens semelhantes às obtidas pelas grandes redes.

A fase inicial contou com 69 varejistas e, no primeiro ano de operação, a rede estava presente em 15 estados norte-americanos. A Aliança Internacional de Varejo (IGA), iniciou suas atividades no Brasil em 1995, contando com bases seguras e o suporte de 13 empresas atacadistas/distribuidoras que estão investindo na formação de uma estrutura profissional e necessária ao setor supermercadista. O objetivo é desenvolver um sistema que fortaleça a competitividade dos comerciantes independentes.

A entrada da IGA no Brasil, segundo seus dirigentes, visa oferecer uma alternativa de comercialização de produtos e serviços aos varejistas independentes (pequenos comerciantes). Uma de suas metas no Brasil é trazer tecnologia, mentalidade global e know-how de gerenciamento para auxiliar o desenvolvimento do varejo nacional. Outra iniciativa que merece destaque por operar juntamente com as pequenas empresas do setor supermercadista é a do grupo Martins, cuja sede está situada em Uberlândia – MG. O vínculo com as empresas clientes, neste caso, é uma relação comercial e não exige compromisso dos participantes; exceção feita quando a empresa é associada à Rede Smart (com mais de 230 lojas). A exemplo da IGA, o grupo Martins criou uma bandeira própria, denominada Smart<sup>12</sup>, e conta com mais de 250 lojas associadas.

---

<sup>12</sup> Ver: <http://www.redesmart.com.br/>

O início do Grupo se deu em 1953 graças a iniciativa do Sr. Alair Martins, que começou seu negócio com a venda de um sítio da família para entrar no ramo supermercadista; com o dinheiro da venda, montou o armazém Borges Martins<sup>13</sup>. Em meados de 1956, com o excedente de mercadorias adquiridas pelo seu armazém, começou a repassar aos demais comerciantes da região e do Planalto Central do país, tendo início a saga do Grupo Martins na condição de atacadista/distribuidor. No início de 1964, o grupo toma novo rumo deixando o varejo de lado e optando pelo atacado.

Já em 1989 o grupo contava com 24 Centros de Distribuição Avançados (CDAs), em 18 Estados; em 1990 eleva seu faturamento anual para US\$ 421,2 milhões, se tornando o maior distribuidor/atacadista da América Latina. Em 1990 inaugura o Tribanco, uma entidade financeira que tem como objetivo financiar o varejista e o fornecedor, considerados parceiros pelo Grupo Martins. Nesta ocasião, o Tribanco realizou cerca de 100.000 operações de financiamento aos parceiros e, em 1993, o Grupo Martins compra 72 caminhões da Volvo, sendo este o maior pedido de compra atendido pela montadora em todo mundo.

Ainda em 1993, o grupo dispunha de 1.303 caminhões e mais 90 veículos de apoio para atender 13.712 localidades diferentes, entre vilas, povoados, comércios rurais e cidades, cobrindo 97% do território nacional. Em 2002, implanta o sistema de compras pela internet, denominado B2B, funcionando 24 horas por dia, ofertando mais de 20.000 itens e colocando à disposição dos clientes cadastrados os recursos logísticos nos mais distantes rincões do Brasil.

*Economias externas:* são literalmente dependentes do desenvolvimento geral da indústria. O conceito de economias externas não está necessariamente condicionado à proximidade geográfica, pois há economias externas que podem ser encontradas em lugares muito distantes. Todavia as economias externas são particularmente significativas quando indústrias especializadas se concentram em localidades particulares. Tal conceito (economias externas), foi introduzido de modo a elucidar porque e como a localização da indústria tem importância e, ainda, como as pequenas firmas podem ser eficientes e competitivas.

---

<sup>13</sup> Disponível em: [http://www.martins.com.br/site/content/institucional/home/default.asp?secao\\_id=3](http://www.martins.com.br/site/content/institucional/home/default.asp?secao_id=3)

Este conceito é essencial para se entender as vantagens decorrentes da aglomeração e da atuação em rede de empresas. As economias externas se formam a partir da disseminação local de conhecimentos, da existência de um mercado com mão-de-obra qualificada, da existência de fornecedores de máquinas e equipamentos, da atuação de técnicos locais especializados na manutenção e reforma dos equipamentos e da fama (ou atrativo) que o local obtém, atraindo compradores. Estas economias externas são passivas, pois se formam espontaneamente, e caem “no colo” de todas as empresas do aglomerado. (SCHMITZ, H., NADVI, K., 1999).

Às economias passivas, podem se somar economias externas ativas construídas a partir de ações conjuntas das empresas e das instituições que atuam no local. As ações ativas podem visar compras conjuntas, desenvolvimento de marca comum, esforços para exportar conjuntamente, dentre outras possibilidades. O trabalho conjunto baseado no modelo associativo possibilita às pequenas empresas a obtenção destas economias ativas.

Do efeito somado das economias externas, passivas e ativas, decorrem ganhos de eficiência coletivos, que determinam vantagens competitivas favoráveis às empresas em aglomerações, em comparação às empresas concorrentes não aglomeradas. Para Schmitz (1997, p. 179), a eficiência coletiva baseada nas atividades econômicas e sociais de uma comunidade é difícil de ser criada de cima para baixo. Mas o fato de ser difícil, nas considerações do referido autor, não significa ser impossível sua realização.

A UNIDO (2004), contrapondo-se a Schmitz, recomenda a intervenção do poder público e das instituições para aumentar a colaboração entre as pequenas empresas, visando a obtenção de eficiência coletiva. A eficiência coletiva pode ser planejada e posteriormente implementada sob a forma de associações de pequenas empresas, que acabam se organizando em redes, consórcios de exportações ou em pólos industriais. As economias externas, ativa e passiva, acabam encontrando um forte traço dos elementos territoriais na sua formação, bem como recebendo a influência das comunidades locais e das instituições que dão apoio a este segmento.

A existência dos elementos coletivos é claramente influenciada pelas características internas de um aglomerado, em que a sinergia facilita a mistura destes ingredientes, tornando-se peça fundamental para a existência do desenvolvimento local.

Casarotto Filho e Pires (1998, p, 42), demonstram que o grande problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacitação de todas as etapas. Em termos de concepção de um empreendimento, o autor sugere ter acabado a era do *projeto de fábrica* em favor da era do *projeto de negócio*.

O projeto de negócio não envolve apenas os componentes tradicionais de um projeto de fábrica, mas também novos componentes como logística, parcerias, marcas, franquias, etc. Verifica-se, hoje, maior complexidade das funções, de maneira que cada vez mais é necessário formar alianças e trabalhar de forma associativa e/ou cooperada. Esta é uma razão para dotar modelos associativos, que permitam, a um conjunto de PEs, dominar a maior parte (ou parte relevante) do projeto do negócio.

Por disporem de poucos recursos, o ônus é grande para as empresas isoladas, caso errem em suas estratégias e dependendo da situação podem encerrar suas atividades, engrossando ainda mais as estatísticas referentes a mortalidade de pequenas empresas. Quando agrupadas, as pequenas empresas tornam-se fortes economicamente e despertam o interesse de outras firmas em fornecer seus produtos e serviços, resultando em vantagens para todos os envolvidos na negociação. Assim, por exemplo, para os fornecedores, o agrupamento inspira segurança e a certeza de receber pelo produto vendido ou pelo serviço prestado ao agrupamento (que pode estar organizada sob a forma de rede, consórcio ou pólo industrial), e para as PMEs a vantagem de adquirir bons produtos pelo menor preço com atributos de qualidade, garantia, fornecimento alinhado com o *just in time*, assessoria e treinamentos.

As distintas partes se beneficiam neste tipo de relação. Para os fornecedores, o principal atrativo é a diminuição da inadimplência. Ao fornecer para um agrupamento, a empresa fornecedora sabe que receberá o valor combinado. Para o agrupamento de empresas ser forte é preciso dar garantias ao fornecedor de que irá receber pelo produto ou serviço prestado.

Um participante não pode deixar de honrar um compromisso financeiro porque esta atitude poderá prejudicar seriamente os demais participantes. Há um compromisso moral perante os demais associados. Ao pensar-se na busca de uma estratégia competitiva, deve-se considerar que ela não se dá apenas quanto a produtividade ou a capacidade de compra, mas, sim, quanto a posição total de uma empresa envolvendo produção, logística, distribuição e serviços.

As empresas operando de forma associativa, podem explorar, de forma consistente com seus interesses, as vantagens decorrentes da eficiência coletiva obtida. A interação interfirmas cria relações privilegiadas baseadas na reciprocidade de vantagens, na concentração sistemática e na procura conjunta por inovações que tragam benefícios mútuos. Entende-se que a ocorrência de tal parceria pode levar as empresas a alcançarem objetivos antes inimagináveis para uma empresa isolada (de caráter geral ou específico), compartilhar recursos e competências, reduzir riscos e facilitar a realização de projetos de interesse.

A cooperação se caracteriza, nesses moldes, numa operação estratégica muito atrativa para as PMEs quando existem barreiras de entrada numa dada região de interesse, seja por exigência de especialização ou, até mesmo, *know-how*. Observa-se que o crescimento da competição internacional obriga as empresas a se diferenciarem (administrando melhor e dominando certa tecnologia) e a estabelecer novas ferramentas de gestão para gerenciar melhor as informações do mercado. Em síntese, as principais vantagens da cooperação mútua, são:

Permite à empresa atingir a dimensão crítica (dimensão virtual) em relação a uma determinada função, evitando um incremento injustificado do seu tamanho, explorando economias de escala ou de gama; Facilita o acesso a novos mercados, permitindo significativas sinergias quando as empresas possuem mutuamente fortes aspectos complementares, e contribui para o esforço da posição de mercado, tanto em nível geográfico como em nível de produção; Estabelece uma forma de organização partilhada, não sendo necessário que a totalidade das operações organizadas se realizem no seio de uma única empresa e enriquece, também, as relações com o mercado; Acelera os processos de aprendizagem e reduz o tempo necessário para alcançar um novo produto ou processo, permitindo o acesso a novo *know-how* e tecnologias; Permite uma maior e melhor partilha de riscos, distribuindo custos e vantagens de uma determinada atividade entre um certo número de participantes, ou divide um certo número de recursos por um conjunto de processos diferentes; Favorece as operações complementares assegurando uma divisão mais adequada do trabalho (por exemplo nas relações entre invenção e inovação comercial); Pode assegurar a estabilidade necessária à implementação de uma política de expansão das empresas com poucos recursos. (DUARTE, 1998, p. 10).

Contra atacando os benefícios provenientes das ações conjuntas pelas PMEs, a grande maioria dos fornecedores fazem questão de elogiar e destacar a performance dos empresários quando negociam diretamente, de forma individual, dando a entender que eles são hábeis e que não precisam se aliar a ninguém para obter vantagens para o seus negócios. Para a UNIDO (2004), as PMEs representam um caminho seguro para distribuir renda. Tal fato se dá pelo fortalecimento e interação do tecido social, ocasionado pelo crescimento das PMEs. A seguir, no quadro 1, os principais benefícios das empresas que priorizam a ação conjunta *versus* as principais dificuldades das PMEs que atuam isoladas.

**Quadro 1 – Benefícios da ação conjunta *versus* dificuldades de PMEs isoladas**

BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
Aprofundamento na tecnologia	Falta de atualização
Assegurar oferta e/ou demanda	Pressão de fornecedores
Compensação do poder de negociação	Representatividade ineficaz
Maior habilidade em efetuar diversificação	Distanciamento dos clientes
Barreiras de mobilidade e entrada elevadas	Pressão dos clientes por inovação
Estar num negócio com retorno mais elevado	Crédito inacessível e caro
Defesa contra possíveis fechamentos	Perda de participação (financeira)
Divulgação conjunta do negócio	Aumento da concorrência
Aumento do poder de vendas	Pouco (pequeno) volume de compras
Redução de distorções no custo	Desconhecimento dos preços de mercado
Análise de preços atualizada com o mercado	Tendência a um postura auto – referencial
Fortalecimento de uma vantagem local	Desconhecimento do potencial que dispõe
Inserção de uma marca (nome da rede)	Descontinuidade

Fonte: elaboração própria.

Verifica-se que, com trabalho para a população, é possível resgatar a dignidade, a cidadania e pensar em crescimento econômico. Entende-se que o associativismo pode ser um antídoto que,

se bem esclarecido e difundido na mídia, nas escolas e nos meios empresariais, pode ajudar o país a fortalecer a pequena empresa.

### **2.3 – Formas cooperadas de atuação**

O grande mérito da união interfirmas é a descoberta do poder de barganha, advindo das necessidades comuns sobre o setor a que pertencem. Os acordos de cooperação entre as empresas, modo geral, são recursos organizacionais que ocorrem dentro dos aglomerados empresariais, pelo qual dois ou mais interessados, sem perder a personalidade jurídica, estabelecem, voluntária e reciprocamente, compartilhar alguns recursos e conhecimentos tecnológicos, comerciais e/ou financeiros, com o objetivo de desenvolver estratégias que resultem em vantagem competitiva para os componentes da iniciativa.

A principal diferença, se comparada às operações centralizadas, se dá pelo fato das ações não acontecerem simultaneamente numa mesma direção; com as operações geridas individualmente, por cada empresa participante, caracteriza-se a autonomia de cada uma das associadas quanto a independência do modo de gerir seus negócios. A formulação dos acordos se dá em função dos objetivos a serem alcançados e podem ocorrer desde um simples pacto entre cavalheiros, passando também por contratos expressos, onde se incluem os tipos padrão de acordos de cooperação. A validade dos acordos podem ser de médio prazo ou ser estendido por mais tempo, dependendo da conveniência dos participantes.

Quanto aos inúmeros benefícios da cooperação destacam-se, ainda, maior fluxo de transferência tecnológica de uma empresa à outra, complementaridade tecnológica entre os componentes, acesso a economias de escala na aquisição de insumos, comercialização dos produtos conjuntamente noutros mercados, e ainda, a obtenção de diferentes economias. Dentre as diferentes economias, podem ser citadas as de aprendizagem, de alcance, de acesso ao conhecimento, de localização, etc., além de manter a flexibilidade e proteger suas competências essenciais. (HAMEL e PRAHALAD, 1997, p. 257).

No âmbito do acesso aos mercados decorrentes do acordo de cooperação, as PMEs podem crescer substancialmente. Estima-se que existam novos fatores, no entorno e na própria dinâmica das organizações, que precisam estabelecer a cooperação como uma dimensão importante de uma estratégia que possibilite competir com êxito. Atuar conjuntamente exige cautela dos participantes devido aos perigos da ação cooperada no que se refere aos limites de decisão. Nos acordos entre competidores sempre nascem novas preocupações, em particular sobre a apropriação unilateral dos resultados obtidos pela ação conjunta. Observou-se, na maioria dos agrupamentos pesquisados, a inexistência de mecanismos eficazes para diferenciar os participantes mau intencionados dos demais.

O juízo dessa situação só poderá ser concluído após a ocorrência de algum fato relevante, com provas incontestáveis, da participação de um ou mais associados, levando vantagens e se apropriando delas. Os cuidados a serem tomados nas ações compartilhadas são para que a cooperação não resulte numa forma diferente de competição, o que causaria desentendimento. Dentre os outros fatores que requerem cuidado, destacam-se:

- a) A harmonia do grupo não deve estar atrelada ao êxito de uma única operação;
- b) Todos devem conhecer os limites da cooperação;
- c) As empresas devem se defender dos seus compromissos competitivos;
- d) Deve-se passar detalhadamente aos demais associados a idéias central da operação.

Os acordos firmados de cooperação entre as empresas concedem a todos os colaboradores uma série de vantagens que, de forma isolada, dificilmente algum membro conseguiria. Tais vantagens motivam a cooperação quando a idéia central de melhoria da competitividade for comum a todos. Este envolvimento resulta numa série de relações benéficas entre as empresas participantes, que acabam obtendo aumento da flexibilidade, gerando novos conhecimentos e incorporando novas informações a respeito das atividades que compõem a cadeia de valor.

O êxito das ações conjuntas passa, necessariamente, por evitar problemas de cooperação; assim, deve-se gerar confiança, estabelecer um clima correto, favorecer a aprendizagem mútua,

ter cuidado na divulgação de informações sobre o grupo, favorecer a objetividade e cuidar das relações internas com transparência e ética.

Buscando evitar problemas numa ação de cooperação, deve-se estabelecer um clima ético, reforçar a confiança entre as partes, estabelecer um clima organizacional saudável, favorecer a aprendizagem mútua, cuidar das informações que circulam nas empresas para evitar ruídos, redobrar os cuidados em cima dos pontos acordados e, principalmente, cuidar das relações externas visando o crescimento dos associados. Nas pequenas empresas, o processo de tomada de decisão tende a acontecer dentro de uma categoria limitada pela experiência e os conhecimentos adquiridos pelos donos dos respectivos estabelecimentos ao longo do tempo.

O trabalho e/ou tarefas, quando passados de pai para filho, experimentam nessa oportunidade o pensamento compartilhado. Esta é a melhor forma de ação conjunta, pois, adota um ponto de vista confiável e mais aplicável quando se tomam decisões envolvendo os agrupamentos. A divulgação de depoimentos dos associados que vivenciaram de alguma forma as particularidades do trabalho associativo, bem como suas características e dificuldades, contribui para que os demais participantes tenham a oportunidade de aprender e passar adiante este conceito. Inicialmente é preciso que alguém, pertencente ao próprio agrupamento ou associação, transmita aos demais integrantes as vantagens e a confiança no trabalho em parcerias.

O grande desafio das PMEs organizadas nos diversos agrupamentos empresariais é sair do esquema de decisões isoladas em suas respectivas empresas e procurar alternativas que vão além “do que sabemos ou daquilo sobre o qual temos experiências”. A rotina diária das empresas que atuam conjuntamente oferece um ambiente bastante propício para aprofundar este tipo de pensamento compartilhado, dentro do espectro de alternativas possíveis e compreendidas, quanto ao que *sabemos fazer* e o *como se faz*.

Nas situações de problemas multifuncionais, onde a combinação de diferentes soluções são necessárias, é possível notar a adoção das idéias comuns devido ao envolvimento das várias empresas quando atuam. E isto, por sua vez, torna nítida a fragilidade das ações isoladas por não conseguir exercer a combinação necessária das diferentes opiniões.

Percebe-se, no entanto, que a predominância das ações isoladas estão presente em quase todo tipo de organização familiar e podem ser encontradas e verificadas na maioria das PMEs. Para a atuação conjunta é imprescindível a mudança desse paradigma. A forma verticalizada na tomada de decisões deve dar lugar ao pensamento compartilhado, horizontal. Ouvir os demais associados e aceitar sugestões para determinados casos, pode propiciar a renovação de idéias e gerar resultados melhores a todos (financeiros e culturais).

#### **2.4 – Possíveis modelos de agrupamentos de PMEs para atuação conjunta**

A colaboração e ajuda mútua interfirmas, pode acontecer em espaços físicos onde as PMEs estão ligadas por laços de confiança e, também, pela proximidade. Independente do formato ou elo de ligação (associação, aliança, rede, parceria, consórcio, arranjo produtivo, *cluster*, etc.), a união das empresas pode ocorrer por diversos motivos e, dentre eles, destacam-se as ações demandadas aos órgãos públicos, à sociedade civil, às instituições, aos fornecedores comuns, às escolas da região, aos institutos de pesquisa, às universidades (próximas ou não), entre outros organismos e entidades do aparato social. Esta ação propõe estabelecer com o meio uma proximidade para interagir, se atualizar e manter uma relação de cordialidade (cooperação racional X comportamento social).

Se uma empresa deseja ser competitiva ela deve, em primeira instância, detectar os fatores inibidores da competitividade e começar a trabalhar para eliminá-los. Os casos mais comuns a serem eliminados são: excesso de dependência de produtos básicos; ausência de enfoque no cliente; ausência de integração vertical na cadeia de valor; compreensão deficiente da posição relativa, ou seja, do porquê dos seus concorrentes serem mais competitivos; baixa cooperação entre as empresas; e, ainda, mentalidade paternalista.

Entende-se que a competitividade impõe aos competidores (isoladamente) muitos desafios e, dentre eles, a necessidade de investir em inovação, saber gerenciar e reconhecer que a pressão exercida pela concorrência é totalmente positiva para a melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços; depois, quando a empresa se dá conta da exigência do mercado, ela também descobrirá

nas ações conjuntas a melhor solução porque tal proposta conta com a ajuda formal das instituições e, ainda, com a força da lei, que se concretiza a partir da criação de um agrupamento e/ou associação (formalizada ou não).

Dentre os aglomerados mais conhecidos que contam com esse tipo de apoio, destacam-se: associações de empresas; alianças ou parcerias empresariais; arranjos produtivos; *clusters*; pólos de desenvolvimento; consórcios de empresas; redes; cooperativas; grupos organizados informalmente e empresas de participação comunitária (EPC), a saber:

- *Associações*: essa forma de organização desempenha, em tese, um importante papel na sociedade, pois, dá voz à vontade de determinados nichos sociais e se constituem no mecanismo de acesso ao poder público e suas instituições (Universidades, Institutos de Pesquisa e de Apoio e demais Instituições do aparato do Estado). Sua ação é essencial nas atividades empresariais, desportivas, sociais e desempenham um papel de fundamental importância na salvaguarda dos direitos dos cidadãos e zelam pelo desenvolvimento do país. Embora as associações sejam de extrema importância para a sociedade, poucos cidadãos conhecem esse legítimo mecanismo de defesa das idéias. Sabe-se, no entanto, que a grande maioria das associações contam com poucos recursos financeiros mas grande parte delas cumprem o seu papel; ou seja, defendem idéias de grande importância para o tecido social. As associações são enquadradas juridicamente como uma sociedade civil sem fins lucrativos, uma forma de organização permanente e democrática, por meio da qual um grupo de pessoas ou de entidades buscam realizar determinados interesses comuns, sejam eles econômicos, filantrópicos, científicos, sociais, políticos ou culturais;
- *Alianças ou parcerias*: são formadas para objetivos específicos e, também, quando existe a possibilidade de se obter ganhos (proporcionais ou não) para as partes envolvidas. Via de regra, as alianças são formadas entre empresas que atuam em segmentos próximos cujo propósito é manter ou conquistar vantagens para seus negócios (comprando matéria prima, divulgando produtos de uma dada região, vendendo produtos acabados ou complementares, etc.). Esta parceria se concretiza quando existe clareza de interesses e normalmente se efetua por tempo determinado. Após alcançar o objetivo inicial, a aliança interfirmas pode ou não

ser renovada, dependendo do sucesso alcançado na primeira vez. Nesse tipo de trabalho conjunto, pode haver (e normalmente há) um contrato particular determinando o papel de cada participante, bem como a determinação de multas e penalidades, caso algum ponto tratado não seja cumprido por alguma das partes;

- *Arranjos produtivos*: são definidos como aglomerações de PMEs existente numa dada localidade. Segundo o SEBRAE<sup>14</sup>, o arranjo produtivo é um fenômeno vinculado às economias de aglomeração associadas a proximidade física das empresas, em um mesmo território, ligadas entre si por um fluxo de bens e serviços, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizado. Para sua identificação quatro elementos são importantes para caracterizar um arranjo produtivo; são eles: capital social, organização produtiva, articulação político institucional e articulação comercial. Atualmente, segundo dados da Secretaria Executiva (SEXEC) do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), existem vários arranjos produtivos instalados no país<sup>15</sup>.
- *Clusters*: também conhecido na literatura como distrito industrial (neste caso considerado uma etapa para o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais), foi descrito por Marshall (1890), para caracterizar as concentrações de PMEs, localizadas na proximidade das grandes empresas nos subúrbios das cidades inglesas. Os distritos industriais ingleses eram constituídos por aglomerações de PMEs, que pela necessidade de sobrevivência, se relacionavam e produziam bens em larga escala tanto para o mercado interno (ou atendendo às grandes empresas) como para exportação. Nesse tipo de articulação interfirmas, as PMEs foram fortemente beneficiadas por fatores gerados pela situação encontrada na economia local (infra-estrutura, mão-de-obra já treinada, existência de recursos naturais locais, informações sobre as novas técnicas de produção, dentre outras). Além disso, as PMEs eram igualmente beneficiadas pela proximidade entre si, bem como pelo seu elevado grau de relacionamento, o que lhes assegurava um clima propício à produção em larga escala, reduzindo custos de transporte, facilitando a aquisição de novas técnicas produtivas e a comunicação entre seus pares. Este fenômeno, de aglomeração interfirmas e de

---

<sup>14</sup> Ver: <http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp>, (20/10/2004).

<sup>15</sup> Ver: <http://www.prossiga.br/acaoregionalmct/arranjos/> (25/10/2004).

desenvolvimento, é amplamente estudado por setores interessados (universidades, pesquisadores e governos), em entender o porquê de algumas regiões se desenvolverem com mais facilidade que outras (às vezes, regiões consideradas com grande potencial não se desenvolvem). Observa-se, no entanto, que o desenvolvimento local não é um modelo que se baseia simplesmente na mensuração de variáveis econômicas como taxa de juros, salários, inflação, déficit público, câmbio, dentre outros quesitos. O desenvolvimento local é observado em regiões, geograficamente delimitadas, que conhecem e trabalham suas potencialidades, levando-se em conta os recursos naturais existentes e a vocação trabalhista; considera-se, também, os fatores sócio culturais como laços familiares, confiança entre os agentes produtores, grau de relacionamento entre as empresas, cooperação interfirmas, costumes, tradições, religião, etnia, laços culturais, etc. Neste contexto, entende-se *clusters* ou distritos industriais, como um processo de articulação, coordenação e inserção dos empreendimentos empresariais associativos e individuais, comunitários, urbanos e rurais, a uma nova dinâmica de integração sócio econômica de reconstrução do tecido social, com potencial de crescimento e geração de emprego e renda;

- *Pólos de desenvolvimento*: também conhecidos como pólos industriais, comerciais, educacionais, tecnológicos, agropecuários, moveleiros, etc., se caracterizam pelo resultado da conjugação de esforços de diferentes parceiros interessados no desenvolvimento regional, econômico e social, envolvendo os mais diversos setores organizados de uma dada localidade. Para a identificação de um pólo de desenvolvimento é preciso que os diversos atores locais estejam alinhados ao mesmo propósito e, ainda, que o desdobramento dessa empreitada traga benefícios à localidade e ao entorno. Dentre os atores locais envolvidos nessa operação, destacam-se com clareza a atuação dos diversos setores organizados (indústria, comércio, universidades, sociedade civil, centros de pesquisa, escolas técnicas e demais Instituições públicas, além do próprio Ministério de Ciência e Tecnologia, que tem como missão promover o desenvolvimento local e/ou regional). Os pólos industriais se caracterizam por incrementar o desenvolvimento de uma região pela organização da vocação industrial local;

- *Consórcios*: a idéia básica do consórcio de empresas reúne os preceitos da filosofia do associativismo, ou seja, uma pequena empresa aliada a outras do mesmo porte, torna o agrupamento forte pela ação conjunta, convertendo-se em grandes empregadoras e até mesmo exportadoras de produtos manufaturados. É possível a um agrupamento de empresas organizar-se associativamente sob a forma de um consórcio; no entanto, deve-se ressaltar que depende muito do interesse e do estágio de desenvolvimento em que se encontram (se conhecem e praticam os preceitos associativistas) e, ainda, considerar a cultura das empresas participantes. Observa-se que os consórcios devem se organizar em função do seu principal objetivo, que normalmente se traduz por promover as firmas participantes ou vender seus respectivos produtos. Deve-se considerar, também, a segmentação de mercado das empresas participantes. Ao participar de um consórcio, a empresa pode continuar pequena, mas, com uma grande capacidade produtiva. Os atores de um consórcio de empresas normalmente são constituídos de instituições de pesquisa, cooperativas de crédito, centros catalisadores de tecnologia, observatórios econômicos, bancos, grandes, pequenas e médias empresas, governo, fórum local de desenvolvimento e o consórcio, propriamente dito, que é o instrumento de integração;
- *Redes*: as redes de empresas são formadas por grupos de organizações com interesses comuns e se unem para viabilizar o alcance de melhoria da produtividade de um determinado setor ou segmento. Essa forma de junção (ou união interfirmas) busca parcerias que proporcionem aumento da competitividade, incremento da rentabilidade, melhoria da lucratividade, facilidade na operacionalidade (troca de informações interfirmas), investimento acessível aos componentes da rede, maior gama de informações, acesso aos estudos e pesquisas de interesse, parcerias que proporcionem acesso a tecnologia e qualidade, certificação conjunta de empresas, dentre outras facilidades<sup>16</sup>.
- *Cooperativas*: as cooperativas são uma alternativa ao trabalho informal e, principalmente, àqueles que trabalham sem vínculo empregatício, conhecidos como “conta própria”. As

---

<sup>16</sup> Veja mais informações sobre redes no item 3.2, dessa dissertação.

cooperativas de trabalho têm legislação específica<sup>17</sup> e para a sua formação são necessários no mínimo 20 pessoas físicas, ou excepcionalmente jurídicas<sup>18</sup>, sendo que a união ocorre voluntariamente para satisfazer necessidades comuns, aspirações e interesses econômicos. Tal união de interessados se dá por intermédio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (cada membro tem direito a um voto). As cooperativas tomam geralmente o nome da produção principal dos seus sócios, que podem ser educadores, artesãos, citricultores, cafeicultores, bananicultores, pescadores, e muitos outros. Pelas pesquisas e investigações dos egiptólogos franceses, Revillout e Lumbroso, descobriu-se que no Império dos Faraós os trabalhadores daquele tempo já se organizavam em grêmios, cujo regime cooperativo era muito desenvolvido para a época. (THENÓRIO, 1999);

- *Organização informal*: embora possa parecer despojada de propósito, essa forma de organização se dá toda vez que um agrupamento se reúne visando a criação de uma associação (situação pré formalização da associação). Devido ao grande número de agrupamentos informais verificados durante a elaboração dessa pesquisa, definiu-se que a situação que antecede a criação e formalização da associação deveria ser classificada para diferenciar seu estágio embrionário de desenvolvimento. Visando defender seus direitos, os grupos organizados informalmente são constituídos, em sua maioria, por pessoas físicas com os mesmos interesses. Geralmente se unem somando esforços e iniciam uma ação coletiva organizada, sem que o agrupamento esteja formalmente constituído, com o propósito de viabilizar melhores resultados nas suas ações. Um indivíduo sozinho não tem chance de conseguir resultados favoráveis à sua causa, se comparado ao resultado que pode ser alcançado coletivamente. Ao organizar-se (mesmo informalmente), os segmentos sociais vão conseguindo auferir resultados numa economia centrada em valores coletivos e dessa forma conseguem, por assim dizer, satisfazer suas necessidades imediatas e criar perspectiva de resolver os anseios (nesse caso coletivo) dos componentes do agrupamento;

---

<sup>17</sup> O cooperativismo está estruturado na Lei Federal nº 5764 de 16/12/1971, que obedece a um regime jurídico próprio, estando desobrigada com relação a encargos trabalhistas, previdenciários e fiscais, que não incidem sobre as atividades da sociedade cooperativa.

<sup>18</sup> O anexo II da Lei nº 5764, de 16/12/1971, no seu artigo 6º, indica que as sociedades cooperativas são consideradas: I - Singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos.

- *Empresas de Participação Comunitária (EPC)*: esse tipo de junção também se forma sob a guarida de uma associação de empresas, esclarecendo no escopo do objetivo do agrupamento o propósito da atuação conjunta. Essa modalidade de articulação surgiu como uma alternativa de investimento para o desenvolvimento local onde a renda, quando gerada, é revertida para a própria comunidade. A comunidade empresarial investe na EPC e recebe de volta os benefícios resultantes, incentivando a economia da região. As empresas de participação comunitária podem ser entendidas como um exemplo de como o empresariado, de uma certa localidade, pode dar respostas aos desafios do dia a dia unindo seus recursos financeiros e aplicando na própria região para o bem comum. O resultado esperado dessa iniciativa é, em princípio, despertar o interesse da sociedade civil em buscar as possíveis soluções econômicas e sociais onde está inserida. Conseqüentemente, aumentam a possibilidade de sucesso nos negócios pelo aproveitamento do conceito associativista e, ainda, por viabilizar o aproveitamento das competências da comunidade em questão. A EPC se configura como um dos caminhos para o fortalecimento do tecido social, pela prática associativista onde, empresas e sociedade civil juntas, buscam alcançar vantagens mútuas como atenção do poder público constituído, redução de custos, ganhos de produtividade, melhoria da qualidade de vida, aumento da rentabilidade, etc. Em São Paulo, a divulgação desse conceito efetuou-se pelo SEBRAE/SP em 1996 no município de Bauru, sendo essa uma ação pioneira na entidade, visando o desenvolvimento do associativismo e aproximar cidadãos, empresários e investidores. (SEBRAE/SP, 2000).

Embora definido pela Constituição que a forma de governo deve privilegiar apenas ações coletivas, muitos cidadãos desconhecem a força da união. Mesmo nos lares mais humildes a saga de um conhecido que logrou êxito nos negócios é contada como exemplo de alguém que venceu sozinho; e isso é no mínimo conflitante, pois, o exemplo leva as pessoas a pensarem que o caminho a ser seguido é o do individualismo (situação incompatível com a realidade).

Conforme visto nesse capítulo, existe caminho para o desenvolvimento das localidades pela via legal. A grande dificuldade encontrada para a concretização desse desenvolvimento se dá pela dificuldade de entendimento dos preceitos associativistas. O desenvolvimento local e das

pequenas empresas é um desafio e uma preocupação constante de governos e entidades, pelo grande número de empresas e empregos que o segmento abriga.

No próximo capítulo, serão identificadas algumas entidades de apoio às PMEs, esclarecida a forma de atuação do DRS do SEBRAE e identificadas algumas redes criadas.

## Capítulo 3

### Entidades de apoio e análise das redes criadas pelo DRS - SEBRAE

O objetivo deste capítulo será estudar as instituições que apoiam as iniciativas de PMEs, verificar como atuava o DRS do SEBRAE e identificar algumas redes de empresas criadas, onde a atuação conjunta fez a diferença levando vantagens aos participantes. Sabe-se que atuar conjuntamente exige cautela dos participantes, principalmente quando as decisões são tomadas em nome do agrupamento.

#### 3.1 - Agentes que atuam apoiando a cooperação entre PMEs

Entende-se que a soma dos esforços de uma dada comunidade empresarial seja maior que a soma dos esforços individuais; um dos possíveis caminhos para o crescimento das pequenas empresas é a ajuda do poder público constituído, previsto na Constituição<sup>19</sup>.

Para qualquer iniciativa pensando em unir-se e organizar-se em agrupamentos empresariais, existem mecanismos legais de apoio para tal propósito. A seguir, as instituições que atuam apoiando a cooperação entre as PMEs que pretendem organizar-se em associações e posteriormente criar formatos que lhes sirvam de estratégia para seus negócios, tais como redes, consórcios, pólos de desenvolvimento, arranjos produtivos, *clusters*, *networks*, parcerias e demais tipos de ação conjunta.

---

<sup>19</sup> Ver: Artigo 174, § 2º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

1. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)<sup>20</sup>, é uma instituição de apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno porte, voltada a promoção e ao fortalecimento das micro e pequenas empresas. Fornece informações e apoio sobre a organização e formação de arranjos produtivos locais, redes de empresas, consórcios de exportação e outros tipos de agrupamento empresariais. Oferece aos interessados o seguinte:

- Informações sobre abertura de empresas; gestão empresarial; alternativas de negócios;
  - Inovações tecnológicas; acesso a mercados e ao crédito; palestras sobre empreendedorismo;
  - Rodada de negócios e clínica tecnológica;
  - Informações sobre fundos de investimento em empresas emergentes que se destinem à capitalização das micro e pequenas empresas, principalmente as de base tecnológica e as exportadoras;
  - Cursos gratuitos pela internet; teleaulas (vídeos) complementadas por material didático impresso, abordando os temas empreendedorismo, mercado e finanças; catálogo online que fornece informações referenciais sobre os livros, fitas de vídeo, artigos de periódicos e outros documentos;
  - Treinamento de multiplicadores e seminários estratégicos nos estados para difundir a cultura da cooperação e estimular os empreendimentos coletivos;
  - Empréstimos de bancos oficiais para desenvolvimento de atividades autônomas, ou para pequenos negócios, com acompanhamento técnico do SEBRAE nos primeiros três anos;
  - Principais programas: Feira do Empreendedor; Programa de Capital de Risco; Educação on-line; Treinamentos; Jovem Empreendedor.
- 
- Público alvo: empreendedores atuais e prospectivos; micro e pequenas empresas; público em geral; empreendedores, entidades de classe e representantes do setor público; estudantes do ensino fundamental ou médio na faixa etária de 16 a 24 anos, provenientes de famílias com renda per capita de até meio salário mínimo.

---

<sup>20</sup> Ver: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>

2. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)<sup>21</sup>, empresa pública federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, tem como objetivo financiar em longo prazo os empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país, além do fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e desenvolvimento do mercado de capitais e, também, o financiamento à exportação. O BNDES financia a comercialização de máquinas e equipamentos, previamente credenciados (lista disponível aos interessados no site). Principais programas:

- BNDES automático e cartão BNDES;
- Público alvo: Empresas em qualquer estágio de desenvolvimento e MPes.

O BNDES oferece como apoio aos agrupamentos voltados para a exportação, um produto denominado BNDES-EXIM: trata-se de uma linha de crédito para financiar a exportação de bens e serviços brasileiros em condições competitivas, que compreende as seguintes modalidades: (I) Pré embarque; (II) Pré embarque especial; e (III) Pós embarque.

3. Banco do Brasil: atua como o principal agente financeiro fomentador do comércio exterior brasileiro, tem colaborado para incrementar os negócios com o mercado externo mediante iniciativas como financiamentos à produção, comercialização, treinamento de empresários e a disponibilidade de espaço físico nas agências do exterior para realização de negócios entre exportadores e importadores.

- Principais programas do Banco do Brasil para as PMEs exportadoras:
  - a. Sistemática de Câmbio Simplificado para as Exportações Brasileiras - SIMPLEX: aplica-se às exportações de até dez mil dólares, por operação. Qualquer produto pode ser exportado tanto por empresas como por pessoas físicas (inclusive pelos correios), desde que não esteja sujeito a controles por órgãos governamentais;
  - b. Programa de Financiamento às Exportações - PROEX: procura, através de financiamentos diretos aos exportadores e pagamentos de equalização de taxas de juros, oferecer ao exportador nacional as mesmas condições de financiamentos obtidas pelos nossos concorrentes, apoiando a exportação de bens ou serviços nacionais com recursos do Tesouro Nacional através de duas modalidades; a saber: (I) financiamento

---

<sup>21</sup> Ver: <[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)>

direto aos exportadores (PROEX financiamento); e (II) pagamento de equalização de taxas de juros (PROEX equalização);

- c. Programa de Novos Pólos de Exportação - PNPE - implantado em vários estados, esse programa procura promover a interiorização do comércio exterior brasileiro. É um programa de apoio às PMEs, criado com o objetivo de facilitar o acesso ao crédito de médio e longo prazo (através do FINAMEX);
- d. FINAMEX – Pré embarque especial, como regra geral, o fabricante da mercadoria é o beneficiário deste financiamento, mas, em situações especiais, a trading company ou a empresa comercial exportadora também podem ser as beneficiárias.

- Público alvo: Empresas nacionais em qualquer estágio de desenvolvimento.

4. Agência de Promoção às Exportações (APEX), destina apoio para as empresas que exportam. A APEX é apoiada pela implementação da política de promoção comercial das exportações traçada pela Câmara de Comércio Exterior (CAMEX - criada em 1995), e em estreita coordenação com os Ministérios das Relações Exteriores e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. A APEX foi criada em novembro de 1997 e tem como objetivo estimular as exportações brasileiras.

- Principais programas: Empresas de pequeno porte; Trabalho setorial; Conceito ampliado de produção comercial; Correção de falhas de mercado; Estreita parceria com setor privado.

- Público alvo: atualmente o foco é para as PMEs que pretendem exportar.

5. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) foi criado em 15/01/1951, pela Lei nº 1.310; é uma fundação vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), para apoio à pesquisa brasileira. Contribui diretamente para a formação de pesquisadores (mestres, doutores e especialistas em várias áreas de conhecimento) e, desde sua criação, é considerado uma das maiores e mais sólidas estruturas públicas de apoio à Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), dos países em desenvolvimento.

Os investimentos feitos pelo CNPq são direcionados para a formação e absorção de recursos humanos e financiamento de projetos de pesquisa que contribuem para o aumento da produção de conhecimento e geração de novas oportunidades de crescimento para o país. O Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas (RHAE) do CNPq, tem como propósito apoiar de forma institucional e interinstitucional, projetos para capacitação de recursos humanos quando vinculados às linhas de pesquisa tecnológica, ao desenvolvimento de processos produtivos e aos serviços tecnológicos e de gestão<sup>22</sup>. As propostas apresentadas ao CNPq / RHAE, visando a obtenção de apoio e verba, são submetidos a apreciação do referido órgão e verificados por consultores *had hoc* (convidados), que analisam a viabilidade de execução, bem como a importância e o impacto do projeto para a localidade e região. A proposta do CNPq / RHAE está descrita no quadro 2, a seguir.

#### Quadro 2 – Propostas de apoio do CNPq / RHAE

Estreitar a colaboração entre empresas, universidades e institutos de pesquisa;
Possibilitar múltiplas estratégias de capacitação, incluindo estágios, cursos e outros eventos não enquadrados nas competências tradicionais da formação acadêmica;
Estabelecer a avaliação dos projetos tomando como base os objetivos finais pretendidos, compreendendo a análise do impacto do programa nas instituições participantes, em cada área prioritária e na composição e expansão da base tecnológica e científica brasileira.

Fonte: <[www.cnpq.br/](http://www.cnpq.br/)> (28/10/2004)

Os projetos que têm a preferência, portanto passíveis de escolha, devem se ajustar às seguintes classes:

a) Tecnologias avançadas e portadoras do futuro:

- Com temas indicados por estudos prospectivos e estratégias mercadológicas das empresas;

<sup>22</sup> Ver: <<http://www.mct.gov.br/prog/rhae/Default.htm>> (em 28/10/2004)

- Conduzirem ao desenvolvimento de tecnologias de largo campo de aplicação e grande conteúdo científico, como entre outros, Biotecnologia, Informática e Materiais Especiais.
- b) Tecnologia Industrial básica:
- Metrologia, normalização, ensaios e certificação;
  - Propriedade industrial, informação e gestão tecnológica;
  - Programas de qualidade e produtividade.
- c) Inovação, difusão e modernização tecnológica:
- Introdução de novas tecnologias de produtos e processo na cadeia produtiva industrial;
  - Reconversão industrial e reestruturação produtiva, decorrentes de mudanças de paradigma tecnológico;
  - Desenvolvimento de tecnologias de apoio à infra-estrutura econômica (energia, transportes e telecomunicações).
- d) Tecnologias ambientais:
- Aproveitamento da biodiversidade brasileira;
  - Gerenciamento de ecossistemas;
  - Tratamento de resíduos e gestão ambiental;
  - Atendimento e certificação às normas NBR ISO 14000.
6. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada (ANPROTEC)<sup>23</sup>. Oferece: cursos de aprimoramento relacionados a empreendedorismo, prêmios para pequenas empresas incubadas e participação em feiras e eventos (nacionais e internacionais).
- Principal programa: Programa ANPROTEC de suporte ao Movimento de Incubadoras de Empresas.
  - Público Alvo: Incubadoras de empresas de base tecnológica e de setores tradicionais, parques tecnológicos, pólos de desenvolvimento, instituições nas áreas de

---

<sup>23</sup> Ver: <[www.anprotec.org.br/](http://www.anprotec.org.br/)>

empreendedorismo e pré-incubação, redes de incubadoras, sistemas locais de inovação e outros.

7. Confederação Nacional de Jovens Lideranças Empresariais (CONAJE)<sup>24</sup>: tem como missão representar, aglutinar e informar as entidades de jovens empresários, comprometidas com a ética, a cidadania e a livre iniciativa, buscando o aprimoramento contínuo da nossa sociedade. Pretende também reunir empreendedores de diversos estados brasileiros com o objetivo de articular e divulgar práticas que fortaleçam a disseminação de novos e sólidos negócios no país. Realiza congressos anuais e reúne empresários de diversos estados para formar lideranças, articular e divulgar práticas que fortaleçam a disseminação de novos e sólidos negócios. Participa no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) do Governo Lula e nos CDES dos Estados. A CONAJE utiliza o CDES como vetor político visando consolidar, nas áreas pública e privada, o conceito do empreendedorismo. O conselho aborda questões como a situação das micros e pequenas empresas e legislação trabalhista.

- Principais programas:

- Congresso Nacional de Jovens Lideranças Empresariais;
- Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) do Governo Federal e dos Estados.

- Público alvo: Jovens empresários brasileiros.

8. Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs)<sup>25</sup>. Oferece financiamentos para pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos inovadores, em fases que precedem a comercialização. Os financiamentos variam de Estado para Estado. Os programas são coordenados pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e executados pelas Fundações e Entidades de Amparo à Pesquisa (FAPs) estaduais. Cada FAP lança chamadas públicas para apoio a projetos de P&D, em consonância com os objetivos e as diretrizes gerais do Programa. O Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas (PAPPE) é uma adaptação feita pela FINEP (mantenedora do programa) especialmente para o Estado de São Paulo. Este é um

---

<sup>24</sup> Ver: <[www.conaje.com.br](http://www.conaje.com.br)>

<sup>25</sup> Ver: <[www.gestaoc.org.br](http://www.gestaoc.org.br)>

dos programas de apoio à P&D em empresas nascentes, coordenado pela FINEP, e executado pelas FAPs nos demais Estados.

- Principal programa: Programas de Apoio Financeiro à Pesquisa e ao Desenvolvimento de Projetos em Empresas Nascentes.
- Público alvo: PMEs que desenvolvam projetos de inovação tecnológica.

9. Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)<sup>26</sup>. Oferece financiamento a fundo perdido de até R\$ 200.000 para projetos de inovação tecnológica. Com prazo de execução de até dois anos, prevê a realização do projeto em três fases:

- I) Fase Pré-Operacional: em até quatro meses, é realizado o cadastramento de potenciais clientes para as Fases I e II;
- II) Fase I: com um prazo máximo de execução de até seis meses, visa a apoiar a realização de estudos de viabilidade técnica, econômica e comercial do projeto. O aporte máximo nessa etapa é de R\$ 50.000,00 por projeto;
- III) Fase II: com um prazo máximo de execução de até 18 meses, visa apoiar o final do desenvolvimento de novos produtos ou processos já prontos para serem colocados em prática. O aporte máximo nesse caso é de R\$ 150.000,00;

Além dos financiamento oferece (em casos de interesse): ponto de encontro virtual entre empreendedores e potenciais investidores; empréstimos para o desenvolvimento de processos ou produtos inovadores; consultoria gerencial especializada; curso intensivo para elaboração de plano de negócios e rodas de negócios para aproximação entre empreendedores e potenciais investidores. Principais programas:

- a. PAPPE - Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas (coordenado pela FINEP e executado pelas FAPs estaduais);
- b. Portal Capital de Risco Brasil;
- c. Programa de Financiamentos Reembolsáveis;
- d. Venture Fórum Brasil.

---

<sup>26</sup> Ver: <[www.finep.gov.br](http://www.finep.gov.br)>

- Público alvo:
  - a. Pequenas empresas que desenvolvam projetos de inovação tecnológica, que atuem em cooperação com empresas de base tecnológica;
  - b. Projetos ou empresas de base tecnológica constituídas em busca de capital de risco;
  - c. Empresas em geral, pessoas jurídicas;
  - d. Projetos ou empresas de base tecnológica constituídas em busca de capital de risco.

10. Instituto Euvaldo Lodi (IEL)<sup>27</sup>. O IEL foi criado na cidade do Rio de Janeiro em 29 de janeiro de 1969. Sua inspiração é em decorrência da mentalidade inovadora e disseminada em países avançados de que a parceria entre a Universidade e a Indústria é fundamental para sustentar o desenvolvimento do setor produtivo. É uma instituição do Sistema Confederação Nacional da Indústria (CNI), que tem, além da própria Confederação, o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). O IEL surgiu no momento em que o Brasil iniciava o ciclo que levaria ao chamado “milagre econômico”, com crescimento da ordem de 10 por cento ao ano do Produto Interno Bruto (PIB), com a conquista de novas fronteiras nos estados do Norte e Centro-Oeste, e grandes obras financiadas pelo poder público; como exemplo, destacam-se a hidrelétrica de Itaipu Binacional e da Ferrovia do Aço.

Foi também um período de fortalecimento de empresas estatais, a exemplo da Companhia Vale do Rio Doce e da Petrobras. Na ocasião o país recebeu vultosos investimentos estrangeiros e consolidou o seu parque industrial privado. O IEL teve a sua sede transferida para Brasília em princípio de 1997. Oferece cursos para preparar professores universitários que desejam implantar e ministrar disciplinas de empreendedorismo em seus cursos; apoio logístico para professores que desenvolvem projeto em parceria com Federações das Indústrias, Núcleos Regionais do IEL, SEBRAE e Instituições de Ensino Superior.

- Principais programas: Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior.
- Público alvo: Professores e Estudantes de Instituições de ensino superior.

---

<sup>27</sup> Ver: <[www.iel.org.br](http://www.iel.org.br)>

11. Instituto Endeavor Brasil<sup>28</sup>. O propósito do Instituto Empreender Endeavor é apoiar empreendedores e inovadores, facilitando o seu acesso à capital, à informação e suporte qualificados e à redes de contato que acelerem o crescimento de suas empresas. Oferecem orientação na captação de recursos (apresentação a potenciais investidores, individualmente ou através de *road shows* e auxílio no processo de negociação), acesso a rede de contatos de profissionais de primeira linha por meio de reuniões de aconselhamento, rodadas de negócios, *workshop* setoriais e assessoria de MBAs das principais universidades americanas na elaboração de projetos. O Endeavor atua a partir de programas abertos ao público em geral que incluem:

- Programas educacionais: conferências semestrais, workshops semanais gratuitos e palestras visando estimular a troca de experiências e o fortalecimento da comunidade empreendedora do país;
- Guias de consulta para o Empreendedor: publicações que organizam informações sobre recursos disponíveis para empreendedores oferecidos pela iniciativa privada ou por organizações de fomento;
- Portal interativo: o sítio do Instituto Empreender Endeavor oferece recursos eletrônicos que visam difundir informações especializadas e promover a integração da comunidade empreendedora brasileira.
- Salas educacionais: no sítio, empreendedores podem interagir com especialistas voluntários que, em horários agendados, estão disponíveis em tempo real para responder perguntas e solucionar dúvidas. Estas "aulas virtuais" são gravadas e depois podem ser consultadas na nossa biblioteca virtual.
- Boletins informativos: empreendedores podem assinar gratuitamente o nosso boletim informativo que traz informações de relevância para o empreendedor.
- Biblioteca virtual: a biblioteca contida no nosso site oferece conteúdo gratuito de qualidade para empreendedores doado por indivíduos e instituições de renome através do programa parceiros do conhecimento.
- Materiais educacionais: através de uma parceria com o SEBRAE e a ANPROTEC, o Empreender Endeavor desenvolve materiais educacionais baseados nas suas

---

<sup>28</sup> Ver: <[www.endeavor.org.br](http://www.endeavor.org.br)>

conferências e workshop na forma de vídeos e arquivos eletrônicos. Os mesmos encontram-se a disposição na biblioteca virtual ou mediante solicitação.

- Prêmios para empreendedores: através de parcerias, o Empreender Endeavor organiza com outras empresas, prêmios que reconhecem empreendedores inovadores em diferentes segmentos que servirão de exemplos para o país. Com a Revista Você S.A., da Editora Abril, o Empreender Endeavor realiza anualmente o prêmio "Empreendedores do Novo Brasil". Com a empresa de consultoria Ernst & Young, o Empreender Endeavor participa da seleção do "Empreendedor do Ano - Categoria Emerging", elegendo o empreendedor de maior destaque dentre empresas de pequeno e médio porte. Além dos programas abertos, o Empreender Endeavor oferece suporte exclusivo para empreendedores que sejam aprovados em seu processo de seleção.

Principais programas:

- Programas de Suporte Exclusivo para Empreendedores Endeavor;
  - Programas Educacionais.
- 
- Público alvo:
    - Empreendedores à frente de negócios inovadores e com alto potencial de crescimento aprovados no processo de seleção;
    - Público em geral.

### **3.1.1 - Departamento de Redes Setoriais do SEBRAE/SP - histórico**

O Departamento de Redes Setoriais (DRS) do SEBRAE/SP iniciou as atividades no começo de 1998 e foi desativado em dezembro de 2004. Sua criação se deu para atender uma demanda específica de PMEs que buscavam na organização em rede uma maneira de dinamizar seus negócios. A iniciativa partiu da coordenação do Programa de Apoio Integrado a Setores Empresariais (PAISE) do SEBRAE/SP. Já em julho de 1997 havia sido firmado, para um período de seis meses, o primeiro convênio para organizar setores distintos de PMEs.

O Convênio em questão, entre o SEBRAE/SP e o Sindicato do Comércio Varejista de Maquinismos, Ferragens, Tintas, Louças, Materiais de Construção e Vidros de São Paulo (SINCOMAVI), tinha como objetivo firmado a criação e acompanhamento de uma rede de empresas do setor de materiais de construção, denominada Rede Construir.

No quadro 3, a seguir, o histórico da rede cuja fundação se consolidou em 1998.

### **Quadro 3 – Histórico da Rede Construir**

Foi iniciada em 1997 a partir da união de algumas lojas de materiais de construção, ligadas à Associação das Lojas de Materiais de Construção da Grande São Paulo (ALOMACO) que acordaram realizar compras conjuntas, para o que constituíram uma central de compras. Foi fundada após a constatação da dificuldade em negociar isoladamente com representantes de empresas de grande porte (que dispunham de produtos importantes para as lojas). Os empresários de setor resolveram se unir, criar uma central de compras e aumentar a quantidade a ser negociada fazendo um levantamento prévio da necessidade de compra dos produtos de cada loja, aumentando, assim, a quantidade de determinados produtos e o interesse dos representantes das grandes marcas em negociar. A partir do sucesso dessa experiência consolidou-se a rede. Seu modelo foi base para a criação do DRS, que passou a apoiar o desenvolvimento dessa associação a partir de 1998, assessorando na diversificação das atividades da rede. A partir de então a Rede Construir, passou a oferecer melhores condições aos associados e também aos clientes, que passaram a ter descontos em diversos produtos. Com o apoio dos fornecedores, os associados aceitaram a proposta de modernização dos pontos de vendas, a um custo variando de R\$ 15.000,00 a R\$ 40.000,00. Os fornecedores doaram pisos, azulejos revestimentos gôndolas e outros materiais (conhecidos no ramo como enxoval), em troca de fidelidade à marca por um período determinado. A Rede Construir é composta por 172 lojas em 6 estados do Brasil e 75 cidades. O aprendizado da Rede Construir indica que os estágios mais avançados da ação associativa pode ir além do exercício do poder de barganha, chegando a criar treinamentos exclusivos aos funcionários da rede, padrões visuais dos uniformes, definição da fachada, logotipo, marca e o leiaute interno das gôndolas nas lojas associadas, dentre outras possibilidades, além das campanhas promocionais feitas conjuntamente patrocinada pelos fornecedores.

Fonte: dados disponíveis em: [www.redeconstruir.com.br](http://www.redeconstruir.com.br)

De acordo como os coordenadores do projeto, a proposta de criar a rede de empresas foi consequência de um estudo realizado pelos alunos da empresa júnior da Universidade Mackenzie (encomendado pelo SINCOMAVI e custeado pelo SEBRAE), que indicava a ação conjunta como uma saída para os pequenos empreendimentos e da iniciativa das duas entidades parceiras. Com a difusão dos resultados positivos da Rede Construir, empresários de PMEs de diversos setores mostraram-se interessados em participar de iniciativas semelhantes.

Diante dessa demanda, o SEBRAE-SP decidiu criar um departamento dedicado á formação de redes; nascia, então, o Departamento de Redes Setoriais. O Sr. Reginaldo Emmerich de Souza foi nomeado coordenador do departamento. Conforme o edital de lançamento do programa, as ações previstas eram:

- Reunião/Palestra de Sensibilização sobre Associativismo, visando detectar o grau de interesse e despertar a união do grupo para a organização da Rede;
- Apresentação do Projeto Redes Setoriais;
- Nomeação de Comitê para elaborar Estatuto Social/ Código de Funcionamento e Conduta
- Levantamento das Expectativas e Necessidades do Grupo/Diagnóstico (Elaboração do Plano de Ação com base no Diagnóstico).

Para melhorar os conhecimentos no referente às práticas de constituição de redes, o DRS realizou em 1999, com apoio da Câmara Ítalo Brasileira de Comércio e Indústria, uma conferência sobre a importância da atuação conjunta de pequenas empresas. Na ocasião contaram com a presença do presidente da Companhia das Obras (*Compagnia Delle Opere*), Sr. Dino Righi, que no decorrer do seu relato destacou a importância da ação conjunta na busca de melhorias para as PMEs. Righi explicou que a associação que ele preside envolve 24.000 empresas e gera aproximadamente 400.000 empregos (diretos e indiretos). O quadro 4, a seguir, mostra a distribuição percentual do número de empregados entre as empresas associadas.

**Quadro 4 – Distribuição do número de empregados e das empresas filiadas à CdO**

Nº de empregados	1 – 5	6 – 10	11 – 30	31 – 50	51 - 100	> 100
<b>Empresas (%)</b>	65	15	14	3	2	1

Fonte: elaborado a partir de material fornecido pela CdO (2005).

Os dados apresentados recentemente por Righi (2005), dão conta que os associados da Companhia das Obras (CdO), geraram riquezas na ordem de 8 bilhões de Euros<sup>29</sup>. Na conferência, o presidente da CdO ressaltou que o princípio básico para a formação de uma rede de empresas, é a confiança. Sem esse atributo o agrupamento não sobrevive, sucumbe na primeira dificuldade. Outro aspecto fundamental na criação das redes é o apoio contínuo de uma entidade até que a rede atinja um razoável grau de maturidade.

Sem apoio a maioria das redes, principalmente aquelas em processo de formação, deixariam de existir. Tendo como uma das referências as experiências bem sucedidas (apresentada na conferência), o SEBRAE/SP adotou para formar as redes o modelo de ajuda continuada às pequenas empresas. Os consultores contratados procuravam lideranças empresariais de distintos setores sugerindo a criação de redes para a atuação conjunta e articulavam encontros promovidos pelos empresários mais dispostos.

Nos encontros para a formação de redes, os empresários eram informados que o consultor seria mantido mesmo depois de formada e consolidada a rede. Sua função principal seria a de colaborar com os empresários para que os propósitos iniciais não fossem ignorados e também no desenvolvimento de outras ações. O DRS adotava um plano de trabalho abrangendo as diversas etapas a partir das quais uma rede poderia desenvolver:

- Organização de centrais compras;
- Estudo e adequação de processos;
- Ações conjuntas de marketing, treinamentos e vendas;
- Estudo de viabilidade de venda dos produtos em outras regiões;
- Desenvolvimento de novos fornecedores, dentre outras atividades programadas.

---

<sup>29</sup> Ver: [www.cdo.org.br](http://www.cdo.org.br)

O programa formou, entre 1998 e 2003, 40 redes, das quais 20 foram descontinuadas até o ano de 2005. O número médio de empresas associadas às redes formadas foi de 18. As 20 redes formadas e que continuam em operação permitiram a criação de 278 novos empregos (14 empregos novos, em média, por rede). A partir de maio de 2003, em função da imposição de um programa nacional de formação de redes - Projeto Empreender -, demitiram o Sr. Reginaldo Emmerich de Souza e o DRS foi tendo suas atividades reduzidas até ser extinto no final de 2004.

Em decorrência, as redes formadas no âmbito do DRS deixaram de ser atendidas. Essa descontinuidade no atendimento pode ser uma das principais explicações para a desativação de redes. Parte importante das redes desativadas (12 de 20), corresponde às redes constituídas em 2002 e que perderam o acompanhamento do consultor do DRS antes de terem tempo para atingir grau de maturidade suficiente para operarem de forma autônoma. O quadro 5, a seguir, mostra as redes constituídas e desativadas por ano.

**Quadro 5 - Quantidade de redes constituídas e desativadas por ano**

Ano	Quantidade de redes constituídas no ano	Redes desativadas no ano	Estoque
1998	6	-	6
1999	5	-	11
2000	5	3	13
2001	7	1	19
2002	15	6	28
2003	2	10	20
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Fonte: levantamento de campo

Observa-se maior concentração de encerramento de associações nos anos de 2002 e 2003, refletindo, basicamente, o comportamento das redes formadas no ano de 2002. O programa do DRS formou 6 redes no ano de 1998, das quais 5 (83%) continuam em operação em 2005.

Das redes formadas em 1999, 60% continuam ativas; das organizadas em 2000, 80% estão em operação. Das constituídas em 2001, 43% continuam ativas e das formadas em 2002 somente 20% permanecem em operação. As duas redes organizadas em 2003 continuam operando.

O quadro 6, a seguir, relaciona o ano de formação da rede com sua operação em 2005.

**Quadro 6 - Quantidade de redes constituídas que operavam normalmente em 2005**

Ano de início	Quantidade de redes formadas	Das redes constituídas no Ano de Início, quantas estão operando no ano de 2005?	% de Redes Ativas correspondentes ao Ano de Início
1998	6	5	83%
1999	5	3	60%
2000	5	4	80%
2001	7	3	43%
2002	15	3	20%
2003	2	2	100%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>50%</b>

Fonte: levantamento de campo

O ano de 2002 é atípico - no que se refere à formação de redes (15) e à elevada taxa de insucesso (80%). Desconsiderando-se os dados de 2002, a taxa de sucesso seria de 68% (25 redes formadas, com 17 permanecendo ativas). Observa-se, no entanto, que esse número de redes e de novos empregos foi obtido com um orçamento reduzido - total de R\$ 380 mil nos 6 anos de duração do programa -, conforme quadro 7, a seguir.

**Quadro 7 – Orçamento do DRS para a formação de redes de empresas**

Ano	Dotação orçamentária
1998	R\$ 20.000,00
1999	R\$ 30.000,00
2000	R\$ 50.000,00
2001	R\$ 80.000,00
2002	R\$ 100.000,00
2003	R\$ 100.000,00
<b>Valor total</b>	<b>R\$ 380.000,00</b>

Fonte: elaboração própria, a partir das informações do antigo gerente do DRS do SEBRAE/SP (2004).

A razão do sucesso dos agrupamentos de pequenas empresas na Itália, segundo Righi (1999), é não deixar o pequeno empresário entregue a própria sorte. É preciso atenção diferenciada dos governos e entidades criadas para dar apoio às PMEs, independente da vontade de governantes, presidentes de entidades e demais instituições ligadas ao Estado; durante sua palestra, esclareceu que é imprescindível o acompanhamento das PMEs, passo-a-passo, por instituições e entidades governamentais, orientando, acompanhando e mostrando tendências.

Comentou-se, na ocasião, que o descaso com a pequena empresa acaba sendo muito caro para a sociedade e que o princípio básico para a formação de um agrupamento empresarial, ou uma rede de empresas, é a confiança nas instituições. Sem esse apoio o agrupamento não sobrevive. Conhecendo tal característica, o SEBRAE/SP adotou o modelo de ajuda continuada aos empresários das PMEs e, em 1999, o DRS informava aos interessados em formar redes que *em nenhum momento* eles estariam sozinhos.

O papel do SEBRAE/SP, segundo a os propósitos de sua criação, é dar apoio incondicional às PMEs. A informação passada aos empresários nos encontros para formação de redes, dava conta que mesmo depois de formada e consolidada a rede seria mantida a presença de um consultor para ajudar os empresários nos seus propósitos iniciais (troca de informações, ajuda mútua, incentivo a formação de outras redes, interação com o meio, contato com instituições, divulgação do trabalho associativista, dentre outras atividades necessárias).

A razão para manter um consultor junto às redes seria, em princípio, articular todas as redes formadas pelo SEBRAE (e demais redes existentes), para dar vida a um novo projeto, denominado inicialmente “Rede de Redes”, cujo objetivo seria articular as PMEs organizadas pela união interfirmas para dar maior visibilidade à idéia das vantagens dessa articulação. Neste sentido, o DRS promoveu quatro encontros no Estado de São Paulo, sendo dois em Campinas (2001), um em Piracicaba (2002) e outro em Sorocaba (2002).

A iniciativa acabou resultado numa experiência bem sucedida e adotada pela Prefeitura Municipal de Sorocaba, que tem realizado anualmente o “Encontro Paulista de

Associativismo”<sup>30</sup>, relatando experiências bem sucedidas de iniciativas associativista. Segundo Vieira (1608 – 1697), a vida ocorre somente com a união; para se obter um edifício é preciso agrupar de forma ordeira um monte de pedras; da mesma forma, é preciso unir ordenadamente muitas tábuas para se ter um navio, um monte de homens para se obter um exército e assim por diante. Sem essa união o conjunto perde o nome e, ainda, se descaracteriza por completo; o edifício sem união é ruína, o navio sem união é naufrágio e o exército sem união é despojo.

Percebe-se, então, que a união é um pré-requisito para a concretização de muitas idéias. A concorrência sem limites imposta a todos os segmentos (organizados ou não), com o advento da globalização, impõe aos pequenos negócios alternativas de sobrevivência até então inimagináveis. A união interfirmas, pela ação conjunta, pode modificar a forma de ver o concorrente; por exemplo, a união de comerciantes de um dado setor (padarias), que antes eram tidos como inimigos, depois, com a soma dos esforços para um mesmo objetivo (compras conjuntas), transformou o antigo concorrente num forte aliado.

O esperado dos componentes de um agrupamento é que atuem fortemente em favor da causa, mudando o paradigma da concorrência. O agrupamento formado não é a união dos inimigos, como muitos imaginam; esta e outras respostas sobre atuação conjunta podem ser encontradas no trabalho compartilhado. Ao imaginar o esforço necessário para alcançar um dado objetivo isoladamente, muitos empresários se enganam ao supor que, com um pouco de sorte, conseguem manter seus negócios rentáveis infinitamente; a realidade mostra que na maioria das vezes delinea-se outro cenário (às vezes desfavorável).

Ao canalizar seus recursos sem um planejamento (muitas vezes com dinheiro de parentes, fruto de indenizações trabalhistas, etc.), e com um foco individualista, aumentam as possibilidades de perda. Observa-se que o trabalho quando articulado conjuntamente resulta em benefícios a todos envolvidos e à sociedade. As experiências bem sucedidas (dos agrupamentos empresariais de pequeno porte), demonstram a força da união, do trabalho conjunto, cujo exemplo indica claramente que quando os concorrentes se unem para superar dificuldades comuns é possível manter seus negócios rentáveis e funcionando.

---

<sup>30</sup> Ver: Resultados do 2º Encontro Paulista de Associativismo no site: <[www.sorocaba.unesp.br](http://www.sorocaba.unesp.br)>; se preferir, acesse

O quadro 8, a seguir, indica os principais motivos apontados pelos empresários para a formação de uma rede de empresas. A coleta destas informações ocorreu durante a implantação das diversas redes, ao longo de seis anos, juntamente com os empresários que ajudaram a compor o trabalho de formação das suas respectivas redes.

**Quadro 8 - Principais motivos para a criação de uma rede de empresas**

Motivo	Principais argumentações dos empresários
1	Criação de uma central de compras para adquirir produtos com melhor preço
2	Acesso a produtos e/ou mercados melhores estruturados
3	Concorrência - instalação de redes melhores estruturadas na localidade
4	Organização do setor para pleitear melhores condições junto ao poder público

Fonte: elaboração própria.

As redes formadas e os encontros promovidos pelo DRS, ocorreram com dotação orçamentária do próprio departamento e as informações colhidas são provenientes dos relatórios do autor deste trabalho e do antigo Gerente do DRS. O SEBRAE/SP não disponibiliza estes dados. Como não foi encontrado nenhum relato sobre os diversos motivos para se agrupar associativamente, serão esclarecido, a seguir, os principais motivos indicados pelos empresários durante a realização do trabalho de formação de associações para o trabalho conjunto; a saber:

*Criação de uma central de compras (1):* O objetivo desta proposta é adquirir produtos e serviços a preços menores devido ao aumento das quantidades negociadas. A criação de uma central de compras para esta finalidade, pode ser considerada um mecanismo aglutinador e gerador de vantagem competitiva às PMEs na aquisição dos insumos necessários a produção. Esta proposta baseia-se na aquisição dos insumos básicos (produtos ou serviços essenciais),

---

pelo link direto: <[http://www.sorocaba.unesp.br/eventos/2004-12-01\\_associativismo/](http://www.sorocaba.unesp.br/eventos/2004-12-01_associativismo/)>.

adquiridos pelos associados da central de compras em maior quantidade que a praticada por uma empresa isoladamente.

Para tanto, é preciso que os produtos e/ou serviços utilizados pelo agrupamento tenham um volume bem maior que o consumido individualmente por uma das empresas pertencentes ao agrupamento. Nesta etapa de levantamento dos insumos e/ou serviços, a elaboração sistemática dos principais produtos utilizados pelas empresas participantes da central de compras é de muita importância. Depois de conhecidas as quantidades de consumo pelo agrupamento (levantamento através da curva ABC, por exemplo), inicia-se o processo de negociação com os fornecedores dos principais itens (não mais que 2 itens no primeiro contato).

Em muitas ocasiões, o agrupamento acaba desenvolvendo outros fornecedores devido a quantidade que está sendo negociada. Os custos de frete, os problemas relacionados a distribuição, comissão de vendedores, visitas técnicas, etc., são incorporados ao orçamento referente à quantidade negociada, trazendo vantagens aos componentes (financeira, procedência, qualidade, assistência técnica, dentre outros).

*Acesso a produtos e/ou mercados melhores estruturados (2):* Para algumas empresas este quesito não parece importante; mas deve-se levar em conta a necessidade daquelas empresas que estão situadas em regiões distantes dos grandes centros. Para elas, o acesso a produtos das grandes marcas só é possível quando se dirigem aos grandes atacadistas. Não existe, ainda, uma distribuição capaz de atender às necessidades de uma panificadora situada no centro de uma grande cidade e, simultaneamente, numa cidade localizada num raio de 50 km da capital.

A cidade de Atibaia, por exemplo, está situada a 56 Km da capital e não dispõe de uma estrutura semelhante àquela disponível aos panificadores dos grandes centros urbanos. Argumenta-se que por ser a última cidade a ser atendida tanto pelos distribuidores que vão da capital para o interior, como de São José dos Campos para Campinas, e vice-versa, ela não é atendida em todas as suas necessidades porque está situada no marco divisório de atendimento pelos fornecedores das respectivas cidades.

Os comerciantes de cidades nesta condição precisam se organizar e ter uma quantidade de compras que desperte interesse dos fornecedores para ter acesso a produtos vendidos em mercados melhores estruturados. Ao agrupar-se e criar um montante que interessa ao fornecedor, deve-se adquirir produtos com os mesmos requisitos e atributos daqueles vendidos em outras regiões, favorecidas por uma logística de distribuição.

Outro aspecto relevante a ser considerado, quando se cria uma central de compras, é a possibilidade do agrupamento organizar-se para outras necessidades comuns, avançando na prática associativista. Um dos assuntos que normalmente é tratado por uma central de compras ligado ao ramo da confecção de roupas infantis é o escoamento da produção dos associados. Hoje os produtos fabricados pelos associados da ECOMINI são transportados para a região do Brás, em São Paulo, compartilhando as despesas. Neste o caso, o agrupamento empresarial que se beneficia da central de compras, também atua no escoamento da produção para outros mercados.

*Concorrência - instalação de redes melhores estruturadas na localidade (3):* Não raramente, esta modalidade ocorre devido a ameaça que as redes organizadas representam para as pequenas firmas. Uma grande rede de farmácias instalada na capital, manifestou interesse em ampliar seus pontos de venda, sondando um ponto comercial em Sorocaba; foi o bastante para que velhos concorrentes se dessem conta do perigo que este empreendimento representaria para seus negócios e, de forma muito rápida e eficaz, criaram uma associação de farmácias, Rede FARMAFORT<sup>31</sup>, que conta atualmente com 25 associados.

Mais tarde, o mesmo fato ocorreu com o setor de lojas de materiais para construção, fazendo com que as operações da Associação das Lojas de Materiais de Construção de Sorocaba e Região, iniciassem suas operações o mais breve possível. Esta associação opera na cidade e Região com o nome fantasia Rede CONSTRUMIX, contam atualmente com 21 associados e estão planejando criar uma Central de Distribuição, para a entrega de mercadorias comuns.

A ameaça de entrada de uma grande rede numa localidade é, em muitos casos, um grande impulsionador de novas redes devido a ameaça real que representa para os pequenos negócios.

---

<sup>31</sup> Ver: <[www.farmafort.com.br](http://www.farmafort.com.br)>

Em contrapartida, muitas redes de empresas se dão conta da importância que têm para a localidade, através do exemplo do trabalho conjunto, somente depois de formadas. É interessante ressaltar que quando há um forte motivo para manter a rede atuante ela se organiza melhor, com mais determinação, não dando chance para que oportunistas de plantão levem vantagens individuais em nome dos demais associados. Nota-se que quando os empresários se vêm ameaçados pela concorrência, não resta outra alternativa senão contra-atacar somando esforços, sonhando com dias melhores e lutando pelos interesses coletivos.

*Organização do setor para pleitear melhores condições junto ao poder público (4):* Outro motivo que leva à criação de uma rede de empresas é a organização de determinados setores empresariais que visam obter êxito nas suas propostas políticas. Para que isso aconteça é preciso uma gama muito grande de associados e, ainda, que estejam mobilizados em torno da idéia que defendem ou que pretendem defender.

Temas como acesso ao orçamento do município, obtenção de apoio das instituições, capacitação de funcionários, melhoria da segurança pública, iluminação e calçamento de ruas, entre outras reivindicações, freqüentemente são abordadas pelas redes de empresas e/ou associações e normalmente logram êxito nas suas propostas. Tal propositura é legal e conta com o apoio da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. O objetivo destas associações é angariar o maior número de sócios e, a partir daí, buscar melhorias para o setor ou localidade através de uma proposta que agrade a todos. Dificilmente se obtém resultados favoráveis quando o agrupamento está dividido. As reivindicações normalmente são atendidas quando todos do agrupamento demonstram estar alinhados à proposta encaminhada aos governos e instituições.

A adesão de outros atores locais também é importante para fortalecer a proposta. Quando um agrupamento (associação ou rede de empresa) se destaca numa dada região, os líderes políticos logo se aproximam tentando envolver os representantes dos associados. Deve-se, portanto, tomar cuidado com propostas vindas dos políticos. É dever dos responsáveis pela associação não deixar que os associados sejam considerados massa de manobra.

Via de regra, quando a associação é utilizada para beneficiar um dos associados, o agrupamento se desfaz e dificilmente conseguem se reunir novamente. Tal situação foi verificada em inúmeras tentativas de agrupamentos, sindicatos e associações que buscavam através do discurso fácil mobilizar o segmento e, posteriormente, fazer pressão para obter vantagens para determinados setores.

Tanto no Sindicato dos Panificadores de Campinas e Região (SIPAC), como na Associação da Indústria da Panificação do Estado de São Paulo (AIPESP), na Associação dos Panificadores de Jundiaí (APAN), na Associação dos Panificadores de Atibaia (APA), na Associação dos Panificadores de Piracicaba e Região (APAPIR) ou em outras localidades por onde se organizaram diversos agrupamentos de panificadores, o motivo principal para unir as empresas e organizar o setor sempre esteve ligado a possibilidade de se conseguir melhorias.

A ECOMINI de Amparo conseguiu sensibilizar o poder público local para que fosse destinado uma dotação orçamentária para dar suporte às iniciativas dos empresários ligados à indústria da confecção. Após a votação e aprovação da Câmara dos Vereadores, a prefeitura disponibilizou verba para a locação de um imóvel para exposição permanente dos produtos ligados à área da confecção, onde os pequenos fabricantes obtiveram êxito na proposta inicial de expor seus produtos e vender diretamente ao público interessado.

Dentre as possíveis ações que podem ser desencadeadas pelos agrupamentos organizados, destacam-se: realização de treinamento dos funcionários, capacitação dos empresários, orientação para obtenção de empréstimos com juros diferenciados, informações sobre como participar de feiras e eventos, planejamento produtivo, realização de marketing conjunto e orientação para a criação de centrais de serviços.

### **3.1.2 – Início da atuação do DRS na criação de redes**

As redes de empresas começaram a ser criadas pelo DRS a partir de 1998, por necessidade de sobrevivência em suas respectivas regiões de origem, devido a concorrência (implantação de grandes redes). A situação de perigo apresentada ao negócio de pequenas lojas de materiais de

construção levou a formação da primeira rede pelo DRS (Rede CONSTRUIR), que se estruturou, ampliou seus horizontes e ganhou espaço na imprensa divulgando os princípios e as vantagens do trabalho associativista por representar uma nova forma de organização interfirmas.

O mercado, por razões de concorrência, cria seus próprios mecanismos de funcionamento e leva as empresas a se adaptarem às mais diversas situações para superarem suas dificuldades. A seguir, no quadro 9, as rede de empresas criadas e a cidade de origem (algumas estão se expandindo para outros Estados) e, também, a indicação do motivo que levou vários empresários a pensarem nessa possibilidade de articulação conjunta.

#### **Quadro 9 – Redes formadas pelo DRS - Lojas de Materiais de Construção**

<b>Cidade</b>	<b>Nome</b>	<b>Principal Motivo</b>	<b>Nº Sócios</b>	<b>Início</b>
São Paulo	Rede Construir	1	30	1998
Mogi das Cruzes	Rede Construalto	1	15	1999
Sorocaba	Rede Construmix	1	21	1999
Pindamonhangaba	Rede Vale Construir	1	19	2000
São José dos Campos	Rede Construvap	1	20	2000
São Paulo	Rede Casanova	1	34	2001
Diadema	Rede Mãos à Obra	1	08	2003

Fonte: elaboração própria.

As redes descritas acima, em sua maioria, viram nessa modalidade de atuação uma saída à concorrência instalada na localidade onde atuam e continuam em operação, mantendo funcionários e buscando novos parceiros. A concorrência também contribuiu para que outro segmento do setor comercial, as padarias, se unissem para dar uma resposta aos supermercados que começaram a vender pães a preços competitivos.

Percebendo uma oportunidade, os donos de supermercados passaram a vender pães ao preço de custo, visando trazer o cliente para dentro do estabelecimento e divulgar outras ofertas. O motivo apurado com os donos de supermercados, indica que distribuir jornais de ofertas nas regiões de interesse é mais caro que repassar aos clientes um desconto no preço do pão.

Para os supermercados é mais vantagem dar o desconto no pãozinho porque a distribuição dos jornais é mais onerosa, financeiramente, e os empresários não têm garantias de que as entregas serão feitas nas residências do público de interesse (em algumas cidades, o serviço de distribuição de propaganda é bem fiscalizado e requer, de quem faz o serviço de distribuição de propaganda, pleno atendimento à legislação trabalhista – CLT)<sup>32</sup>.

Com essa prática, a divulgação do estabelecimento e das suas ofertas é direcionada ao público de interesse: moradores do entorno ao supermercado, que se beneficiam do preço do pão e, em contrapartida, levam o jornal de ofertas do estabelecimento. A maioria das redes formadas com as padarias (indústria da panificação), não obteve o mesmo êxito se comparada ao setor das lojas de materiais de construção; estima-se que a razão decorre de uma diferença significativa do porte financeiro dos estabelecimentos estudados. No quadro 10, abaixo, as redes formadas com o setor da indústria da panificação.

**Quadro 10 – Redes formadas com a Indústria da Panificação (padarias)**

Cidade	Nome da Rede	Principal motivo	Nº de sócios	Início
Piracicaba	Rede APAPIR	2	22	1998
São Paulo	Rede Amigos do Pão	4	32	1998
Santos (*)	Rede Pão	1	145	1999
Jundiaí	Rede APAN	4	18	2000
Itu (*)	Rede Padaria de Itu	2	6	2002
Indaiatuba (*)	Rede Delícia	1	6	2002
Mogi das Cruzes	Rede Delícias do Pão	1	10	2002
Atibaia (*)	Rede Padaria	1	8	2002
Guarulhos (*)	Essência do Pão	1	8	2002
Campinas (*)	Rede Sipac	4	12	2002
Sorocaba (*)	Rede Sipans	4	16	2002

Fonte: Elaboração própria<sup>33</sup>

<sup>32</sup> O trabalho de menores de 16 anos fere o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA;

<sup>33</sup> (\*) Redes desativadas após o término do apoio do DRS do SEBRAE/SP. As Redes Sipac, Apan, Sipans, Rede Pão e Amigos do Pão, são ligadas a Sindicatos e à Associação da Indústria da Panificação do Estado de São Paulo (AIPESP - [www.aipesp.com.br](http://www.aipesp.com.br)). Sipac: Sindicato da Panificação e Campinas e Região; Apan: Associação dos

Deve-se ressaltar que os panificadores que se agruparam nos trabalhos propostos não dispunham, ou não quiseram, dispor de reservas financeiras naquele momento. Percebeu-se que viam na formação de redes uma saída para manter as portas dos estabelecimentos abertas (apurou-se que os lojistas de materiais de construção vêem na rede uma oportunidade de crescimento e os panificadores, em geral, vêem na formação de redes uma possibilidade de manter suas portas abertas; os objetivos de cada agrupamento são diferentes e esta é uma diferença que pode levar a rede a ser bem sucedida).

Verificou-se que para manter uma loja de materiais de construção numa rede é preciso uma reserva financeira maior, se comparado a uma rede de panificadoras. Os produtos de uma loja de materiais de construção, tem seus preços com maior valor embarcado, se comparado aos produtos adquiridos numa padaria situada na periferia (objeto desse estudo). Observou-se que para inovar e conseguir obter a atenção dos grandes fornecedores do ramo, algumas redes de lojas de materiais de construção passaram a comprar seus produtos à vista, se diferenciando dos panificadores que, em sua grande maioria, compram a prazo (e alguns não pagam, prejudicando os demais).

Os resultados alcançados, quando se compra à vista, são bem significativos e trazem vantagens. Recomenda-se aos grupos em formação que adotem esta modalidade de atuação (pagar imediatamente após a entrega do produto adquirido). Os volumes financeiros negociados nas redes de materiais de construção, devido a natureza dos produtos comercializados, são maiores. Quando comparado o poder de compra de cada uma das redes estudadas, as padarias não se saíram bem e tal fato contribuiu para os fornecedores não darem crédito aos panificadores.

Quanto às redes de materiais de construção, por lidarem com grandes somas de dinheiro nas compras, se destacam de longe dos colegas panificadores. Observou-se que esta é uma das razões apuradas para manter operante a rede e alavancar os negócios deste segmento. O sucesso da rede pode ser creditado, em grande parte, à credibilidade do setor e ao poder financeiro que os lojistas de materiais de construção dispõem.

Em muitos casos, as lojas de materiais de construção formam equipes de vendas para atuar diretamente nas ruas com vistas ao atendimento das construções em andamento para a oferta e venda de produtos. Esta prática é uma boa oportunidade de efetuar vendas para as redes de lojas de materiais de construção, pois, visitam também as escolas e prédios públicos que recebem mensalmente dos órgãos públicos (prefeituras, secretarias de educação e entidades governamentais em geral), dotação orçamentária para conservação e manutenção das instalações.

As equipes de vendas externas das lojas de materiais de construção são orientadas a negociar com os clientes potenciais e fechar contratos de fornecimento, de acordo com o andamento da obra, visando evitar desperdícios e dispêndio financeiro do cliente. Esta medida normalmente ganha respeito profissional e cativa a clientela (diferente das padarias que atuam com os clientes que lhes procuram; não há pró-atividade dos panificadores).

Poucos empresários da panificação demonstraram iniciativa na busca de novos clientes e parceiros. Na maioria das vezes, os proprietários das padarias demonstraram ser reativos e não tomaram nenhuma iniciativa para conquistar novos clientes. Os empresários da panificação (pró ativos) que buscavam novos mercados de atuação se destacaram dos demais com certa facilidade, alcançando o sucesso esperado. Em todas localidades onde foram implantadas redes de empresas envolvendo panificadoras, verificou-se novas oportunidades de expansão dos negócios. Não houve, isto sim, iniciativa dos empresários.

Em algumas redes estudadas foi possível firmar parcerias com instituições financeiras para parcelar o pagamento para o cliente e o comerciante receber à vista do agente financiador. A grande concorrência enfrentada, diferentemente das padarias que esperam por seus clientes, traz grande conhecimento sobre o mercado de atuação aos empresários do setor das lojas de materiais de construção fazendo com que se antecipem à necessidade do cliente, ofertando serviços de outros profissionais, tais como engenheiros, pedreiros, encanadores, jardineiros, eletricitas, pintores, carpinteiros, dentre outros.

Poucas redes sobreviveram sem investimento; em setores onde é relativamente fácil abrir uma porta (baixas barreiras de entrada), verifica-se uma grande rotatividade de proprietários (bares restaurantes, pizzarias, padarias de pequeno porte, etc.), o que acaba inviabilizando a formação de uma rede porque sem laços de confiança nada acontece.

Dentre os motivos identificados como favoráveis, destacam-se: divulgação da rede na localidade, otimização das linhas de produção, troca de informações entre os participantes, marketing conjunto, treinamento e capacitação, atenção diferenciada das instituições, parcerias com fornecedores, reconhecimento pelas entidades parceiras, dentre outros. A seguir, no quadro 11, as redes formadas em outras áreas.

**Quadro 11 - Redes formadas pelo DRS em outras áreas de interesse**

Cidade	Nome da Rede	Principal motivo	Sócios	Início
Sorocaba	Rede ANOMA (Oficinas de aeronaves)	4	19	1998
Sorocaba	Rede PAGE CAR (automóveis)	2	14	1998
Tambaú (*)	Produtores Cerâmicos	2	08	1998
Laranjal Paulista www.afabring.com.br	Rede das Indústrias de Brinquedos	2	19	1999
Piracicaba	Rede Fácil (Lojas Móveis)	3	08	2000
Sorocaba	Rede BOM VIZINHO (Supermercados)	1	12	2000
São Paulo (*) www.aberimest.org.br	Rede de Serviços em Telecomunicações	4	500	2001
Guarulhos (*)	Amigos da PIZZA	1	06	2001
Queluz (*)	Rede de Empresas (turismo)	2	03	2002
São Paulo (*)	Rede de Lojas (mat. Plástico)	1	14	2002
São Paulo (*)	Rede de Confecção (Fitness)	1	18	2002
São Paulo (*)	Plástico/revestimento	2	11	2002
Mogi das Cruzes (*)	Rede Amigos da Pizza	1	05	2002
Sorocaba	Rede APTA (Apicultores)	2	56	2002
Sorocaba	Rede Pastel	1	16	2002
Amparo	Rede ECOMINI (confecção)	2	14	2002
Amparo (*)	Rede AMMA (Supermercados)	1	08	2002
São Paulo (*)	Rede APS (Construção Civil)	2	09	2003
Sorocaba	Convention Visitors Bureau	2	06	2003

Fonte: elaboração própria.

(\*) Redes desativadas após o término do apoio do DRS do SEBRAE/SP.

O perfil desejado dos empreendedores que participam de um agrupamento que age conjuntamente deve ser compatível com a proposta (saber compartilhar, dividir conhecimento, ter

iniciativa em ajudar os demais associados, buscar novas alternativas para o setor, etc.), sob pena de haver desistência, porque os resultados não são imediatos.

O investimento do DRS do SEBRAE/SP na criação de redes de empresas (R\$ 380.000,00), mostra que o valor investido ao longo de seis anos é relativamente pequeno se comparado a outros setores para criar um novo posto de trabalho. Dados do BNDES (1999), demonstram que há setores que precisam de fortes investimentos para gerar um posto de trabalho; por exemplo, o aumento de 1 milhão de Reais na demanda do setor agropecuário, geraria 187 empregos; na indústria automotiva, apenas 69, considerando os empregos diretos, os indiretos e o que se chama efeito renda. No geral, no que se refere à geração de emprego por cada Real (R\$) investido, o setor automotivo ocupa a 11ª posição no ranking<sup>34</sup>.

Nenhum dos setores estudados (sobre o montante investido para gerar um emprego) aponta uma relação tão favorável quanto a solução encontrada pelo DRS. Com o valor destinado ao funcionamento do DRS formaram-se muitas redes de empresas e ajudou a divulgar as vantagens e a importância do trabalho associativista. O valor investido possibilitou a geração de empregos diretos e contribuiu para que muitos empresários pudessem sonhar com dias melhores.

### **3.1.3 – Algumas redes criadas pelo Departamento de Redes Setoriais - DRS**

O associativismo possibilita o acesso a muito mais recursos do que qualquer empresa ou profissional consegue atingir isoladamente. Entretanto, é conhecida a alegação de que as barreiras culturais impedem um amplo desenvolvimento da prática associativista; se contrapondo a tal pressuposto, os casos mostrados a seguir demonstram que é possível, sim, unir ideais, forças e contabilizar resultados favoráveis aos integrantes dos arranjos empresariais que superaram a tal *barreira cultural* e ajudar a desenvolver a região que atuam, beneficiando muito mais pessoas.

Pode-se supor, então, que estes empresários são os arautos do novo tempo ou simplesmente pessoas que sonham com dias melhores. A seguir, algumas redes formadas pelo DRS.

---

<sup>34</sup> Veja <<http://www.revistaforum.com.br/Revista/7/casoford.htm>>, acesso em 20/09/2005.

- Rede PAGE CAR<sup>35</sup> - em Sorocaba – SP os revendedores independentes de automóveis inovaram ao compartilhar o estoque com as demais lojas associadas no processo de vendas. Este mecanismo é acionado quando o cliente visita uma loja associada e não encontra o produto de interesse (determinado automóvel); imediatamente a procura se estende pelo estoque dos demais parceiros, onde a possibilidade de encontrar o produto solicitado é muito maior. Além de compartilhar o estoque, os lojistas criaram um selo de qualidade que é atribuído ao produto comercializado pelas lojas do grupo, garantido a qualidade e a procedência dos veículos. A forma de busca pelo produto solicitado ocorre com o auxílio da *internet* no estoque das demais lojas participantes (através de senha), disponível *on line* somente para os associados. A articulação dos lojistas possibilitou aos associados consultar o estoque disponível das lojas pertencentes à rede em tempo real. Numa consulta rápida é possível saber a quantidade de veículos em estoque, quais modelos, marcas, acessórios, ano de fabricação e todas as informações de interesse. Esta forma de trabalho aumenta a quantidade de produtos ofertados e propicia maior produtividade às lojas associadas (a compra de veículos, para reposição de estoque, também é feita conjuntamente quando são negociados grandes lotes de veículos).
- Rede Pão – Um grupo de empresários interessados em obter melhores resultados nas negociações com fornecedores, que até então praticavam preços diferenciados na venda de alguns produtos, viram na união o passaporte para tal possibilidade. Em outubro de 2001 na cidade de Santos criou-se a Rede Pão (uma associação e panificadores), com o objetivo de reduzir custos e enfrentar a concorrência dos supermercados da região, que passaram a vender pão nos estabelecimentos a preços reduzidos. Inicialmente, os panificadores não entenderam bem o propósito de um supermercado vender pão a um preço tão baixo; porém, com o tempo, entenderam que essa era uma forma de atrair clientela já que produzir a propaganda (panfletos e distribuição) era bem mais caro. Após algumas pesquisas descobriu-se que o pãozinho vendido a R\$ 0,10 cobria apenas o custo; mas, para os empresários dos supermercados o que interessava mesmo era o aumento da frequência no estabelecimento, conseqüência direta do preço baixo do pão. Segundo uma pesquisa informal da Associação dos Panificadores do Estado de São Paulo (AIPESP), uma dona de casa vai à padaria 14

---

<sup>35</sup> Ver: [www.pagecar.com.br](http://www.pagecar.com.br)

vezes por mês ao passo que ao supermercado ela se dirige 3,9 vezes. De posse dessa informação, os panificadores se uniram numa tentativa de reverter a tendência de esvaziamento das padarias. Inicialmente contavam com 14 associados e chegaram a ter mais de 150; a inspiração foi o grupo formado pelo Sindicato da categoria em São Paulo/SP juntamente com a Associação dos Panificadores de São Paulo (SINDIPAN e AIPAN). O primeiro resultado significativo foi conseguido com uma negociação direta com uma cooperativa de leite, que possibilitou aos panificadores a venda do produto a preços inferiores aos praticados pelos supermercados da região. Depois, com a ajuda do DRS, a Rede Pão conseguiu colocar, nas gôndolas das padarias associadas, vários produtos com marca própria (café, leite, sorvete, farinha de rosca, etc.). A mensagem dos panificadores da Rede Pão é para aqueles comerciantes que estão em dúvida em se organizar, que não acreditam na força do trabalho conjunto; destacam que só conseguiram enfrentar um grande desafio, a concorrência dos supermercados, pela ação conjunta;

- Rede Construmix<sup>36</sup>, nome fantasia da Associação das Lojas de Materiais de Construção de Sorocaba e Região, foi criada há cinco anos devido a possível instalação de uma grande loja do segmento na localidade. Os empresários não tiveram outra escolha senão unir-se para adotar uma estratégia única de concorrência e tentar manter suas portas abertas já que não dispunham de grande variedade de produtos. A união dos empresários resultou na criação da rede, que conta atualmente com 22 associados na cidade e região, e cada vez mais se impõem como uma alternativa viável de compra aos consumidores. Após estabelecer parcerias com grandes fornecedores (Cimento Cauê, Tintas Renner, Quartzolit, Mineral, etc.), estão planejando unificar a entrega dos produtos adquiridos nas lojas da rede, visando diminuir o custo desta operação. Atualmente, a estrutura criada para a entrega dos produtos vendidos isoladamente em cada estabelecimento, consomem, em média, 6,5% do faturamento bruto das lojas. A proposta é que haja um único centro de distribuição (CD) para os materiais que precisam de grande espaço para armazenagem (cimento, areia, pedra, tijolo, telha, madeiras, etc.), contando com uma estrutura mais enxuta e competitiva. O objetivo de custo para essa operação é de 3% do faturamento bruto das lojas, custeado proporcionalmente ao valor da receita bruta de cada estabelecimento. O aprendizado dos empresários que compõem a Rede

---

<sup>36</sup> Mais informações ver: <[www.redeconstrumix.com.br](http://www.redeconstrumix.com.br)>.

CONSTRUMIX é de otimismo e esclarecedora: juntos somos fortes e podemos concorrer com as grandes lojas do ramo;

- Rede Mãos à Obra - nome fantasia da Associação das Lojas de Materiais de Construção de Diadema e Região, foi criada em 2003 devido a intensa concorrência existente em Diadema. Os associados da Rede buscaram esta opção devido a divulgação na mídia que informava as vantagens da união nos pequenos negócios. As vantagens preconizadas pela ação conjunta indicavam que os preços de matéria prima poderiam diminuir quando adquirido conjuntamente, fato que possibilitaria oferecer produtos de melhor qualidade à clientela. A união dos empresários resultou na criação da rede, que conta atualmente com 08 associados, e estão realizando negócios que prometem ser rentáveis e atrativos para a clientela. Após levantamento do custo de entrega, prática comum na região, descobriu-se que não havia variação de preço quando comparado a outras redes (muitos empresários desconheciam este percentual). Atualmente, a estrutura criada para a entrega dos produtos consomem, em média, 6,0% do faturamento bruto das lojas. Pretende-se (o mais breve possível), a exemplo de outras redes, criar um centro de distribuição. A mensagem dos empresários da Rede Mãos à Obra aos demais empreendedores é para que não desistam de se articular; a união de interesses faz diferença, mesmo quando se tem poucos associados.
- Associação da Indústria da Confecção de Amparo - SP (ECOMINI), é fruto da preocupação de um grupo de empresários que viram na exportação a possibilidade de reverter um quadro de pessimismo relacionado à economia interna. Por seus produtos serem altamente especializado e voltados para o público infantil, viram esta oportunidade na junção das firmas que, somando o resultado produtivo, poderia alcançar uma quantidade significativa e suficiente para atender um contrato de exportação. Na ocasião, buscou-se uma experiência brasileira que tivesse obtido sucesso nas exportações e o caso adotado foi o Consórcio Tropical Spice. No primeiro encontro com os empresários da ECOMINI, procurou-se esclarecer as possibilidades de ajuda que poderiam obter, caso estivessem alinhados com o poder público local, devido ao interesse e a possibilidade da geração de emprego e renda. Ao envolver a prefeitura, pensou-se na possibilidade de se obter um galpão para a venda dos produtos da associação e demais interessados (criar uma loja de fábrica), e retomar uma

antiga tradição na cidade, de vender artigos infantis. Este galpão poderia conter, por exemplo, uma exposição permanente dos produtos da região. Após algum tempo, a ECOMINI se organizou, cresceu, estabeleceu parcerias, obteve ajuda da Prefeitura de Amparo - SP, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), da Agência de Promoção às Exportações (APEX), do Ministério de Ciência e Tecnologia, do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e se filiou ao Consórcio Tropical Spice. O trabalho associativo demonstrou que a união interfirmas é viável e um dos benefícios, até o momento, foi ter conseguido um galpão para venda direta ao consumidor final.

- Associação Nacional das Oficinas de Manutenção de Aeronaves (ANOMA): em junho de 2000, representantes de oficinas de manutenção de aeronaves da cidade de Sorocaba – SP, se reuniram pela primeira vez para tratar dos problemas comuns enfrentados nos seus estabelecimentos. O resultado dessa primeira reunião foi a criação de uma associação, cujo objetivo é a representação das oficinas de aeronave de todo país; atualmente conta com 40 associados de vários Estados, que fazem da ANOMA a porta voz das reivindicações e necessidades do setor junto aos órgãos oficiais da aviação civil brasileira. Seu principal propósito é a intermediação entre o setor de manutenção de aeronaves e o Departamento de Aviação Civil (DAC), visando facilitar os trâmites legais, diminuir a burocracia e estreitar as relações numa convivência dinâmica e pacífica. Ao longo desses anos de funcionamento, diversos objetivos foram alcançados; um deles foi a mudança de comportamento entre as oficinas e o DAC, que passou a conhecer melhor as particularidades da manutenção de aeronaves sob a ótica de quem faz o serviço. Houve, a partir da criação da associação, uma abertura ao diálogo, mais flexibilidade, mais oportunidades para se discutir problemas do setor e opiniões. Antes da formação da associação o acesso às autoridades do DAC para discutir a reposição de uma bateria ou mesmo de um simples parafuso numa aeronave, por exemplo, era difícil. Segundo o código de manutenção de aeronaves da aviação civil, toda reposição de peças e componentes deve obedecer a um determinado padrão; ou seja, os itens substituídos precisam ter as mesmas características e especificações técnicas originais de fábrica; se, por exemplo, houve grande evolução e atualmente algum componente apresenta melhores condições técnicas (qualquer que seja), por esse código de procedimento o novo

componente e/ou peça, não pode ser incorporado à aeronave. Segundo orientação do DAC, que fiscaliza a manutenção de aeronaves no Brasil, toda aeronave deve manter as condições originais de fábrica. A ANOMA vem trabalhando com a idéia de que é necessária uma cumplicidade maior entre as oficinas de manutenção de aeronaves para que o quadro atual seja mudado e possa trazer os benefícios da evolução tecnológica aos envolvidos diretamente nesse processo: oficinas de manutenção e donos de aeronaves. A associação acredita que esse processo é demorado mas, diante da situação atual na aviação civil, essa mudança deverá acontecer, a exemplo do que ocorre em termos de aporte de modernização nas aeronaves de outros países quando recorrem aos serviços de manutenção e conservação.

Como visto nos casos acima, o associativismo está mostrando um caminho seguro para a obtenção de bons resultados quando se deixa de lado a idéia de que o concorrente é um inimigo. Com a união dos empresários (preferencialmente do mesmo setor) é possível pensar numa metodologia para eliminar as dificuldades comuns e, somando esforços, mudar os rumos do negócio.

Sozinho é difícil obter êxito, até mesmo porque o aparato do Estado não privilegia ações isoladas. O poder público, por força de lei, deve ajudar às comunidades (empresariais ou não) ao invés de atender uma pessoa física ou jurídica, isoladamente.

Com a mudança do paradigma da convivência, muitos empresários que atuam nas redes descobriram que juntos poderiam mudar algumas regras no mercado onde atuam e, a partir daí, ajudar o agrupamento a se beneficiar de alguma forma. Para que isso ocorra basta haver vontade, alinhamento de propósito ao objetivo principal dos interessados e criar uma associação, que é o mecanismo viável e legítimo para buscar ajuda. Modo geral, é preciso atenção dos postulantes à formação da associação para não deixar que mudem o foco do trabalho.

Para obter sucesso num projeto que envolva muitos interesses, deve-se pensar sempre no coletivo e em atributos como honradez, seriedade nos negócios, histórico de atuação em prol da comunidade e vínculos com a sociedade. A seguir, no quadro 12, o total de redes formadas pelo DRS durante seis anos de funcionamento.

## Quadro 12 – Total de Redes formas pelo DRS

SEGMENTO	Nº DE REDES
Indústria da Panificação	11
Lojas de Materiais de Construção	07
Indústria de Confeção	03
Pizzarias, Casas de Massas e Pastelarias	03
Supermercados	02
Empresas de Turismo	01
Lojas de Materiais Plásticos	01
Lojas de Utensílios Domésticos	01
Prestadores de serviço em Construção Civil	01
Confeção de Moda <i>Fitness</i>	01
Revestimento de material Plástico	01
Convention Visitors Bureau (Hotéis, Agências de Viagens, Restaurantes, Pousadas, etc.)	01
Apicultores	01
Associação de Oficinas de Aeronaves	01
Revendedores de Automóveis	01
Produtores cerâmicos	01
Indústria de Brinquedos	01
Revendedores de Pneus	01
Serviços de Telecomunicações	01

Fonte: Elaboração própria

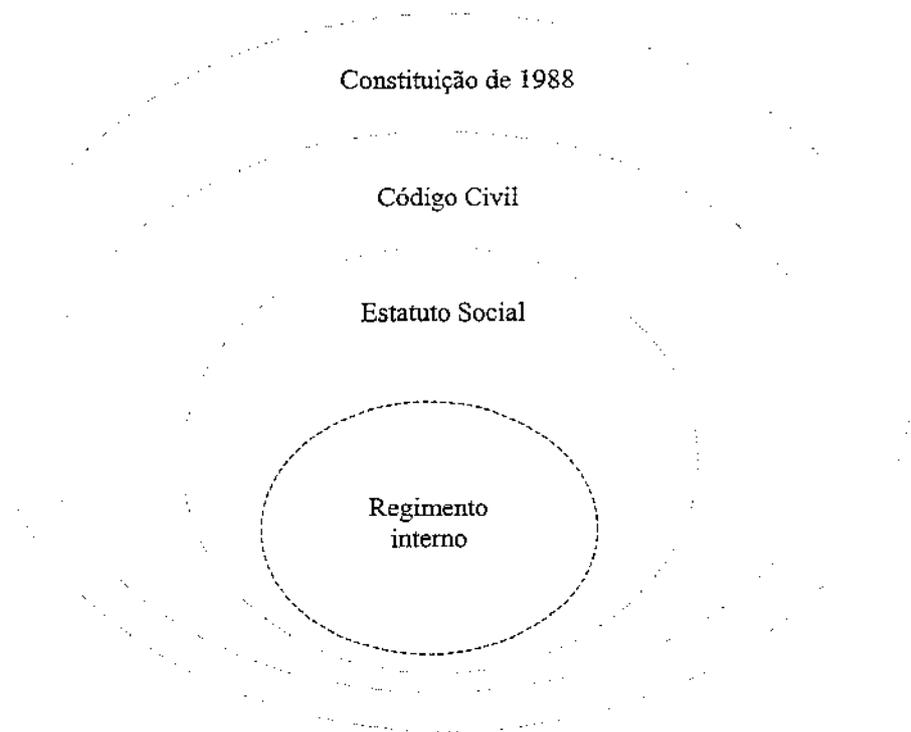
Por ser um meio eficaz de representatividade, uma associação deve funcionar à luz da legalidade; portanto, está sujeita à Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, ao Código Civil, a um Estatuto Social e, por fim, ao seu Regimento Interno<sup>37</sup> que norteia o seu funcionamento. É comum aparecer na assembléia de criação de uma associação algum líder local ou até mesmo políticos interessados na articulação do agrupamento, querendo levar vantagem de alguma forma. Deve-se tomar cuidado para não desvirtuar o propósito do encontro.

---

<sup>37</sup> A Associação é resultado de uma Assembléia Geral convocada para essa finalidade, ocasião em que são eleitos os componentes da Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. Após eleitos, os membros da Associação devem adotar um Código de Ética e Conduta (conhecido como Regimento Interno), para nortear as ações no dia a dia.

O funcionamento de uma associação pode ser vista no quadro 19, a seguir.

### Quadro 13 – Como funciona uma associação pela legislação brasileira



Fonte: elaboração própria

Como demonstrado no quadro acima, existe enquadramento legal para as associações e para os diversos tipos de arranjos formados. Todos os modelos que funcionam envolvendo os diversos modelos de agrupamento possíveis, estão sujeitos à essa situação, indicada acima.

As diferenças entre os modelos associativos, cooperativos e de empresa mercantil, são definidos pela legislação e podem ser vistos no quadro a seguir. Tais diferenças servem para direcionar o trabalho associativista que, como visto, não tem propósitos financeiros; porém, deve-se considerar que essa modalidade de articulação dá guarida aos desejos e aos mais diversos objetivos de uma dada comunidade que pretende ser ouvida e ter seus objetivos atendidos.

## Quadro 14 – Principais diferenças entre Associação, Cooperativa e Empresa Mercantil

<b>Associação</b>	<b>Cooperativa</b>	<b>Empresa Mercantil</b>
É uma sociedade de pessoas	É uma sociedade de cooperados	É uma sociedade de capital
Objetivo principal: atuar em prol de atividades assistenciais, econômicas, educacionais, culturais, etc.	Objetivo principal: ser uma opção ao trabalho informal e reunir prestadores de serviços em setores da economia	Objetivo principal: lucro
Nº de associados: não existe nº mínimo nem máximo de participantes	Nº de associados: mínimo de 20 e nº máximo ilimitado	Nº de associados: não existe nº mínimo nem máximo de acionistas
Sistema de Controle: democrático e cada associado tem direito a um voto	Sistema de Controle: democrático e cada cooperado tem direito a um voto	Sistema de Controle: cada ação representa um voto
Assembléias: quorum baseado no nº de associados	Assembléias: quorum baseado no nº de cooperados	Assembléias: quorum baseado no nº de ações (ou de capital)
Transferência da titularidade: não tem quotas partes, logo não é possível	Transferência da titularidade: não é permitido a transferência de quotas partes a estranhos à sociedade;	Transferência da titularidade: pela negociação e/ou venda de ações a terceiros
Retorno financeiro: não gera capital; logo, não gera retorno financeiro	Retorno financeiro: proporcional ao valor da operação (em quotas parte)	Retorno financeiro: proporcional ao nº de ações

Fonte: Elaboração própria

O quadro acima foi elaborado para uma consulta rápida sobre as diferenças de cada modelo apresentado, bem como as principais peculiaridades e características de cada situação.

### 3.2 - Interrupção do apoio às redes (formadas e em processo de formação)

A interrupção do acompanhamento às redes de empresas começou aos poucos. Em maio de 2003 o gerente do DRS, Sr. Reginaldo Emmerich de Souza, foi demitido e os consultores ligados ao projeto foram comunicados sobre as novas diretrizes de atendimento. A partir da comunicação das novas regras de atendimento pelo novo gerente do setor, as reuniões com os agrupamentos interessados em criar novas redes e a continuidade de atendimento às redes em processo de formação deveriam seguir uma nova metodologia para se consolidar.

As novas regras de atendimento davam conta que para formar uma nova rede deveria ter, no máximo, oito encontros com os agrupamentos interessados. Esta nova diretriz colocou em xeque uma metodologia que vinha apresentando resultados favoráveis aos empresários

interessados, inclusive com a geração de novos postos de trabalho. Observou-se, após 30 meses, que o propósito da mudança não foi para melhorar o atendimento aos pequenos empresários mas, sim, para interromper o processo de formação de novas redes. A experiência italiana na articulação das pequenas firmas para a ação conjunta foi deixada de lado para dar lugar a um novo programa, denominado “Projeto Empreender” (ver 3.3).

A experiência italiana recomendada pelo Sr. Dino Righi (1999), para a formação e organização de setores ligados às pequenas firmas, foi deixado de lado em favor de uma nova proposta que conseguiu desarticular um trabalho que estava no início e já apresentava resultados favoráveis ao segmento de PMEs. A interrupção de um programa em favor de outro que prega o mesmo benefício parece inoportuna, ainda mais com a suspensão do atendimento às redes no nascedouro, em processo formação.

Embora no discurso seja fácil apontar resultados favoráveis, os melhores resultados do Projeto Empreender ainda estão para acontecer. Verifica-se, de concreto, que com a saída do responsável pelo DRS (Sr. Emmerich), houve prejuízo ao andamento do programa de desenvolvimento de novas redes e ao desenvolvimento de muitas PMEs. Quando os empresários foram convidados pelo SEBRAE/SP a participar da criação de redes, não lhes informaram que o apoio cessaria forma inesperada, de uma hora para outra.

Na ocasião, afirmou-se categoricamente que a experiência italiana era um bom exemplo a ser seguido e que haveria apoio e incentivo explícito à formação de redes, enquanto fosse necessário. Esta mudança de direcionamento provocou um certo desconforto nos empresários participantes das redes, resultando num descontentamento geral. Os empresários têm conhecimento que a proposta inicial não previa a interrupção no atendimento; porém, verificou-se que quando as empresas tiveram uma amostra das vantagens do trabalho conjunto a entidade que semeou a idéia se retira da cena como se nada tivesse acontecido.

Daí, a razão para supor que tais medidas, impondo novas regras de atendimento às redes, foi no mínimo, inseqüente. Habitualmente, quando se tem conhecimento de uma mudança, o esperado é que seja para melhor. Nesse caso, o que se comprova na ponta (onde estão as

pequenas empresas), é que as redes deixaram de ter atendimento e a grande maioria delas deixaram de existir. Após alguns anos trabalhando na organização, criação e implementação de redes de empresas, é possível afirmar que o tempo necessário para maturação e entendimento do conceito associativista não acontece num passe de mágica; são necessários, às vezes, muitos anos de trabalho para avançar nesse terreno delicado (troca de informações entre concorrentes).

Nota-se que o esforço de alguns empresários e o sonho de dias melhores ainda estão por vir; o dinheiro recolhido das empresas contribuintes (feita mensalmente para o sistema “S”), que foi destinado à preparação e criação de algumas redes, foi perdido. Por fim, sobreviveram aquelas redes que tiveram ajuda especializada e conseguiram se estruturar. As redes que estavam em processo de formação, bem como as interessadas em se organizar, foram abandonadas. Neste aspecto, infelizmente, confirma-se as previsões de Righi quando cessa e/ou não há apoio.

Embora a criação de redes fosse uma proposta que estava apresentando resultados favoráveis (inserção das pequenas firmas em mercados melhores estruturados, geração de empregos com baixo investimento, melhoria do gerenciamento das PMEs, acesso a matéria prima de melhor qualidade, dentre outras vantagens), o SEBRAE/SP dificultou a ajuda para formação de novos agrupamentos, impondo restrições ao programa de desenvolvimento e apoio à criação de novas redes. A resultante desta mudança, em princípio, é um grande desperdício financeiro e um desserviço às PMEs.

Reunir novamente estas empresas para se reorganizarem será tarefa árdua e difícil, devido a desconfiança. Após uma sondagem com os empresários das redes formadas e que estavam em processo de formação, é voz corrente que não dispõem mais de tempo para perder sonhando com dias melhores, porque sabem perfeitamente que não podem contar com ajuda. Mudar as regras de atendimento sem que as partes interessadas saibam os reais motivos compromete a continuidade de qualquer programa<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> O SEBRAE/SP é comandado por uma entidade empresarial por dois anos, com possibilidade de reeleger-se por mais dois anos; depois deste período outra entidade empresarial assume. Comandaram o SEBRAE/SP, desde sua criação em 1990 as seguintes entidades: Federação do Comércio do Estado de São Paulo (FECOMÉRCIO), Federação da Agricultura do Estado de São Paulo (FAESP), Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e Associação Comercial de São Paulo (ACSP), que ficou no comandando até o final de 2004. Para o biênio 2005 e 2006, a FIESP assumiu novamente.

Alguns empresários, ligados às várias redes formadas, procuraram saber os motivos da interrupção junto aos Escritórios Regionais (ER) do SEBRAE/SP. A informação dada é que as redes não deixariam de ser atendidas pela entidade. Mas o que se vê não é bem isso; o departamento responsável foi extinto e as redes formadas e em processo de formação continuam sem atendimento. A partir de junho de 2003, o projeto Empreender assumiu a responsabilidade de assessorar as redes em processo de formação.

Os aglomerados empresariais passaram a ser atendidos por consultores contratados pelas Associações Comerciais e Industriais das cidades participantes do programa ou outra entidade credenciada, em parceria com o SEBRAE/SP. Os consultores com experiência na formação de redes foram deixados de lado porque, segundo o SEBRAE, o Empreender é um projeto que por si só gera forte impacto nas localidades e faz com que os empresários o procurem.

### **3.3 – O Projeto Empreender**

O Projeto Empreender surgiu em 1991, fruto de uma parceria com o governo alemão pela Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera - HWK (Alemanha) com as Associações Comerciais de Brusque, Blumenau e Joinville, do Estado de Santa Catarina. A parceria formada envolveu inicialmente a Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina (FACISC) e, posteriormente, o SEBRAE/SC.

A proposta da parceria estabelecida tinha como propósito apoiar o conjunto de ações desenvolvidas em benefício das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e Empresas de Pequeno Porte (EPPs) do Brasil e, posteriormente, da América Latina. O principal objetivo do projeto era fortalecer e desenvolver as pequenas empresas pela atuação conjunta (praticar o associativismo). O projeto começou a se expandir para todo Estado de Santa Catarina e, a partir de 1997, quando a parceria FACISC e o SEBRAE/SC se concretizou formalmente, tornou-se um programa das entidades parceiras no Estado.

O resultado obtido por esta experiência inicial levou a Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina (FACISC) e o SEBRAE/SC, com o apoio financeiro do SEBRAE/DF, a partir de 1997, implantar em outros municípios do Estado. A partir de 1999, o SEBRAE/DF e a Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB), iniciaram a implantação piloto do Projeto Empreender em 7 Estados brasileiros; a saber: AL, BA, MA, MG, PE, PR e SE. A partir de 2002, iniciou-se a expansão do Empreender para todas as 27 Unidades da Federação com a meta de atingir mais 650 municípios.

A principal proposta do projeto, fortalecimento das pequenas firmas pela prática associativista, passou a ser o grande desafio das entidades envolvidas. O funcionamento efetivo do referido projeto se dá pela formação de núcleos setoriais, essencialmente formados por pequenas empresas, e a participação dos interessados ocorre pelo vínculo da empresa interessada com a respectiva associação. Os empresários não vinculados às entidades locais (associações comerciais, associações industriais e outras parceiras do SEBRAE) ficam fora do projeto. Abaixo, no quadro 15, os resultados esperados.

#### **Quadro 15 – Resultados esperados do Projeto Empreender**

Organizar setorialmente, a médio prazo, todos os segmentos das MPEs/EPPs, através da criação de núcleos setoriais específicos;
Identificar, através dos núcleos setoriais, as reais demandas setoriais por serviços profissionais, nos níveis de formação profissional, informação e gestão;
Desenvolver/formatar soluções em capacitação, voltadas a atender as necessidades das MPEs/EPPs, ampliando a sua competitividade;
Auxiliar o desenvolvimento das Associações Empresariais, para que possam representar melhor os interesses empresariais;
Consolidar o processo de formação de redes de apoio às MPEs/EPPs, visando facilitar o acesso ao crédito, à informação e a formação profissional.

Fonte: <[http://www.sebrae.com.br/br/programaseprojetos/programaseprojetos\\_1942.asp](http://www.sebrae.com.br/br/programaseprojetos/programaseprojetos_1942.asp)>, em (16/03/2005).

Após associar-se, o interessado identifica o núcleo setorial do seu interesse e começa a participar. Caso não haja um agrupamento formado, a entidade empresarial e seus parceiros podem criar um novo núcleo, dependendo sempre do número de interessados. O projeto Empreender é mantido pelas próprias entidades empresariais com o apoio técnico do SEBRAE. Na forma apresentada, a participação dos interessados no projeto Empreender fica vinculada ao fato da empresa estar associada a uma entidade empresarial que seja parceira do SEBRAE da localidade. Caso contrário, o apoio técnico não se efetiva.

Supondo que o empresário não queira se associar a essa nova entidade, sua participação é *dificultada*. Os responsáveis pela multiplicação do projeto Empreender nos municípios participantes (somente alguns têm o apoio do SEBRAE), não esclarecem sobre a obrigatoriedade da empresa interessada estar vinculada a uma das associações da localidade (comercial, industrial, rural, etc.). Os escritórios do SEBRAE quando consultados sobre as condições para participar de um grupo do projeto Empreender não afirmam (mas também não negam), a prática de obrigar os empresários a se associarem às entidades locais. O fato é que se o interessado não for associado de alguma entidade local dificilmente participa do projeto.

Os parceiros iniciais do Projeto Empreender foram: Federação das Associações Comerciais e Industriais de SC (FACISC), Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de SC (FAMPESC) e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de SC (SEBRAE/SC). A realização do projeto ficou a cargo das Associações Comerciais e Industriais de SC (ACIs) e Associações de Micro e Pequenas Empresas de SC (AMPEs). O Projeto Empreender apresentou resultados favoráveis no Estado de Santa Catarina devido, em parte, à cultura e aos costumes locais. Os empresários da Região Sul do Brasil, e em especial os catarinenses, historicamente se organizam e sabem que a união faz a diferença quando se propõem a fazer algo.

Supor que os empresários de outros Estados tenham a mesma desenvoltura cultural e o mesmo grau de conhecimento a cerca dos seus direitos perante as instituições não é correto. O que divulgou o nome do Sr. Vinicius Lumertz no Estado, fazendo-o supor que era uma pessoa muito conhecida, é o fato dele ter sido um dos idealizadores do Projeto Empreender.

Enquanto Diretor Superintendente do SEBRAE/SC, o Sr. Vinícius Lumertz foi um dos responsáveis direto pela criação da parceria entre a Fundação Empreender, Federação das Associações Comerciais e Industriais de SC e SEBRAE/SC, inclusive apoiando financeiramente a expansão do Empreender para todo o Estado. A ampliação do projeto Empreender em nível nacional se deve, em parte, a ocorrência de uma disputa política regional. Apurou-se que o então pré-candidato Sr. Vinícius Lumertz concorria com o Sr. Paulo Bornhausen a um cargo eletivo pela mesma sigla partidária, o Partido da Frente Liberal (PFL).

Na disputa à vaga de pré-candidato ao cargo de Deputado Federal, o nome indicado foi o do Sr. Paulo Bornhausen (que foi eleito); decorrido algum tempo, o Sr. Vinícius Lumertz foi conduzido ao cargo de Diretor Técnico do SEBRAE/DF. Desta forma, com o apoio do Diretor Técnico do SEBRAE/DF recém empossado, o Empreender ganhou fôlego ao ser encampado pelos demais escritórios do SEBRAE para ser implantado nos demais Estados brasileiros.

No discurso de posse (em 23/01/2001), o Diretor Presidente do SEBRAE/NA, Deputado Carlos Eduardo Moreira Ferreira, fez menção aos Diretores que planejaram e redirecionaram as ações da instituição; são eles: Diretora Administrativa Financeira Maria Delith e Diretor Técnico Vinícius Lumertz<sup>39</sup>. A eles, aos dois novos diretores, foi atribuído o crédito da chamada Reinvenção do SEBRAE. Após algum tempo tentando superar uma dificuldade que se apresentava em grande parte dos agrupamentos, o coordenador Estadual do Projeto Empreender do SEBRAE/SC, Sr. Jefferson Reis Bueno, esteve no DRS do SEBRAE/SP em 2002<sup>40</sup>, para verificar como estavam sendo conduzidos os trabalhos de formação de redes.

O objetivo da visita, em princípio, era conhecer os mecanismos utilizados pelo DRS para manter os agrupamentos atuantes depois de formada a rede. Na ocasião, o responsável pelo Projeto Empreender no Estado de SC informou que os agrupamentos eram criados sem muita dificuldade; porém, o grande problema a ser enfrentado e resolvido residia na continuidade do trabalho depois de formado o agrupamento. O propósito do Empreender, reunindo os empresários para ação conjunta, terminava com a concretização do agrupamento.

---

<sup>39</sup> Disponível em < <http://www.abordo.com.br/moreiraferreira/disc5.htm> > dia 01/04/2005.

<sup>40</sup> Participaram dessa reunião o autor desse trabalho, o Sr. Emmerich e o Sr. Carlos Roberto Romeu.

Uma questão que precisava de respostas, implicava em orientar o visitante sobre como oferecer aos empresários um estímulo e/ou atrativo, para continuar operando conjuntamente após algum tempo de formado o agrupamento. Foi explicado que o DRS, na ocasião, adotava um plano de trabalho contemplando as diversas etapas de um empreendimento de pequeno porte (organização de centrais compras, estudo e adequação de processos, marketing, treinamentos e vendas conjuntas, estudo de viabilidade de venda em outras regiões, desenvolvimento de fornecedores, etc.), acompanhando os agrupamentos e resolvendo os problemas enfrentados por etapas; o que demandaria muito tempo.

Em São Paulo, as redes de empresas formadas pelo DRS eram na localidade de interesse dos empresários e contavam com o apoio de consultores nestes locais. Em algumas localidades, por falta de local apropriado para reuniões, os encontros aconteciam nos estabelecimentos comerciais pertencente aos membros da rede (promovia-se um rodízio), facilitando o acesso dos associados; ao passo que em Santa Catarina o procedimento era diferente, os interessados em compor-se em agrupamentos empresariais tinham que se dirigir até a associação local e, caso houvesse um número suficiente de interessados, poderiam formar o agrupamento.

Esta exigência, ter um dado número de interessados no núcleo (ou associação), foi apontada como um obstáculo a ser vencido. No Estado de São Paulo, nas cidades onde ocorreram a criação de várias redes de empresas, constatou-se uma forte resistência dos empresários para vincular-se às associações. Nestas cidades (Atibaia, Campinas, Diadema, Jundiaí, Piracicaba, São Paulo, Sorocaba, entre outras), é voz corrente que associar-se para participar do Projeto Empreender, comandado pelas associações comerciais e industriais, é pagar duas vezes por um mesmo serviço que é obrigação das Instituições ligadas ao sistema "S".

Por força da legislação vigente, além da contribuição compulsória recolhida todo mês (este valor é cobrado junto com a parte destinada ao INSS, que depois é repassada às instituições), os empresários interessados em ter ajuda do SEBRAE deveriam obtê-la sem burocracia. Mas pelo visto, para participar do projeto Empreender os interessados devem pagar, também, a mensalidade da associação local.

Se questionados sobre a veracidade desta informação, os gerentes dos escritórios regionais do SEBRAE negam; mas o que se comprova no dia a dia, segundo os responsáveis pelas redes formadas pelo DRS (que foram encampados pelo Empreender), é a discriminação dos empresários que não são associados. Existe uma pressão velada para que os participantes do projeto Empreender sejam associados a alguma entidade parceira (ou credenciada pelo SEBRAE) na localidade. Dirigentes de associações locais até arriscam dar uma explicação a essa exigência: alegam que é preciso fortalecer as Instituições locais e o tecido social.

Como demonstrado nesse capítulo, as ações conjuntas se caracterizam por ser um meio efetivo de se conseguir vantagens para os setores organizados, bem como ter voz ativa ante ao poder público e demais instituições criadas para apoiar as iniciativas de PMEs.

No próximo capítulo, é feita a análise dos casos de ações conjuntas, discute-se o processo usual para a criação de uma central de compras, de uma rede de empresas, de um consórcio empresarial e os passos necessários para a manutenção desses agrupamentos.

## **Capítulo 4**

### **Análise dos casos de ações conjuntas**

O propósito desse capítulo é estudar os mecanismos que levam os empresários das pequenas empresas a se organizarem associativamente para a ação conjunta. O ponto de partida para muitos agrupamentos é a criação de uma central de compras. Por ser considerada relativamente simples de organizar e por representar uma forma de economia financeira imediata, pela redução de preço dos insumos e serviços adquiridos pelos associados, a central de compras acaba se transformando no mecanismo desencadeador da formação de associações, redes, consórcios, pólos, e outros agrupamentos interessados na união interfirmas para a ação conjunta.

#### **4.1 - Processos usuais para a criação de uma central de compras**

A criação de uma central de compras é um caminho que as PMEs devem percorrer porque representam, de imediato, redução de custo na aquisição de insumos necessários ao empreendimento. Para que ocorra a criação da central de compras, basta ter empresas interessadas e um número significativo de produtos e/ou serviços a serem adquiridos. A aquisição em escala propicia a diminuição do preço porque passa a buscar os produtos e insumos na dimensão do atacado. Nessa modalidade de compras, o fluxo de interesse se inverte fazendo com que os fornecedores procurem a central de compras para ofertar seus produtos.

Aos interessados na formação de uma central de compras recomenda-se muita cautela quanto ao quesito “idoneidade dos participantes”. Deve-se conhecer bem os parceiros envolvidos

para não ter surpresas desagradáveis no futuro. A seguir, no quadro 16, a indicação das características importantes a serem observadas na escolha dos participantes para uma ação conjunta pela central de compras.

**Quadro 16 – Painel sobre as Características dos participantes da central de Compras**

<b>Participante de perfil associativista</b>	<b>Participante de perfil individualista</b>
Compartilha informações e idéias;	Esconde tudo: dados, indicadores e idéias;
Opta por gestão transparente;	Tem administração fechada, truncada;
Toma decisões compartilhada, colegiada;	As decisões são isoladas, sem compartilhar;
Busca resultados de longo prazo;	Visão imediatista e não acredita em ninguém;
Sabe que não é dona da verdade;	É personalista, resolve tudo sozinha;
Entende que o concorrente é parceiro, aliado;	Vê no concorrente um adversário, um inimigo;
Os processos são oportunidades de melhoria;	Preocupa-se, apenas, com os resultados finais;
Compartilha seus equipamentos ociosos;	Não disponibiliza nada;
Vê vantagem baseada na complementaridade;	Não enxerga vantagem nenhuma nos outros;

Fonte: elaboração própria.

A primeira compra conjunta deve conter poucos itens (de um a quatro) e não deve ultrapassar 40% da necessidade mensal de consumo de cada empresa participante, até que se conheçam os demais sócios. Comprando pouco inicialmente (por algum tempo), é possível acompanhar de perto a evolução da proposta, conhecer melhor o comportamento dos outros integrantes e, no momento certo, aumentar gradativamente a quantidade.

Agindo assim, é possível orientar aquele fornecedor que há muito está presente na história da empresa e, de certa forma, propiciar-lhe o tempo necessário para se adaptar às novas regras de fornecimento. Ao mudar bruscamente a forma de fornecimento de uma dada região, muitos interesses são afetados e as conseqüências são imprevisíveis. Por isso, recomenda-se cautela no início das operações para não alterar a dinâmica de fornecimento dos produtos e insumos.

Não se deve descartar de pronto um fornecedor de longos anos; se ele foi um grande aliado em tempos difíceis, pode e deve continuar sendo, até porque há possibilidade de ofertar seus produtos à central e melhorar também as condições de fornecimento. Basta orientá-lo quanto ao novo modo. É comum após algum tempo haver inadimplência, às vezes proposital, tentando destruir a central de compras.

Esta é uma situação caracterizada pela atuação do agente “Cavalo de Tróia”, na pele de um associado que compartilha a idéia de destruir a intenção do agrupamento, estimulado por algum participante ou fornecedor prejudicado pela ação das empresas na localidade. Alguns empresários conseguem enganar os participantes das ações conjuntas e não demonstram como de fato agem em suas empresas; por algum tempo conseguem manter a aparência mas, depois, acabam mostrando quem são. Tentar contornar a situação de um novo participante quando este não honra o compromisso da compra, assumido perante o agrupamento (quando este não paga suas contas em dia), é pura perda de tempo; com certeza, no próximo compromisso, irá atrasar novamente.

Há casos em que os participantes não fornecem informações precisas sobre produtos e fornecedores com medo de perder competitividade e o canal de fornecimento; participam da central de compras apenas para acompanhar de perto os desdobramentos da iniciativa, torcendo para que ela não evolua. Caso a central obtenha resultados satisfatórios, por estarem próximos, passam a dizer que acreditavam na idéia e na iniciativa desde o início. Ao operar com uma central de compras, reduz-se significativamente o custo individual com cotações, telefone, fax, impostos, luz, água, desenvolvimento e credenciamento de novos fornecedores, reuniões e outros itens. Se observados os resultados obtidos, pode-se considerar que a central de compras contribui para a inserção das PMEs nos mercados organizados, mantendo e gerando novos empregos.

Assim, tanto numa rede de padarias, lojas de materiais de construção, farmácias, pequenos mercados, mercearias, oficinas mecânicas ou qualquer outro segmento, para se conseguir bom preço numa determinada matéria prima é preciso escala. Este é o grande segredo das centrais de compras, quando aliado à honradez dos participantes. Por mais organizada que seja a central de compras, se não houver escala na aquisição ela perde o sentido, deixa de existir.

É conveniente lembrar que logo após efetuar uma negociação, outros fornecedores deverão aparecer com preços menores que aqueles negociados pela central de compras nos estabelecimentos dos associados. A esta oferta dos fornecedores, que durante o trabalho de implantação das centrais de compras passou a ser conhecida como “tentação inicial”, deve ser entendida como uma investida para testar o grau de comprometimento do agrupamento. Nenhum participante deverá ceder a esta investida e, com certeza, elas deverão ocorrer mais vezes.

Para o fornecedor que deixou de entregar seus produtos às empresas do agrupamento (por ter perdido a concorrência estabelecida), cria-se um grande transtorno ou até mesmo prejuízo; daí a razão da investida dos fornecedores tentando desestruturar a central de compras, ofertando seus produtos a preços menores para alguns comerciantes (normalmente àqueles que dão preferência por descontos ou por produtos mais baratos). O propósito dessa investida é mostrar ao comerciante que, isoladamente (quando ele faz compras sozinho), poderá obter resultados melhores por sua competência pessoal. Esta estratégia de alguns fornecedores tem a finalidade de desestruturar a comissão de compras, descreditando-os perante os demais associados.

Para os associados faltosos, que não compraram os produtos e quantidades informadas na pesquisa, não resta outra alternativa senão a aplicação do Código de Ética e Conduta adotado pelo agrupamento (manual de boas práticas e funcionamento<sup>41</sup>). Nenhum associado, isoladamente, deve adquirir produtos semelhantes àqueles comprados pela central de compras na porta do estabelecimento, mesmo que os preços ofertados sejam menores. Nas ocasiões em que aparecer alguém oferecendo produtos com preços menores, que sejam encaminhados à comissão de compras (ou responsáveis pela central de compras).

A criação de uma central de compras exige, necessariamente, o comprometimento de seus membros honrando os compromissos assumidos. Caso haja falta de pagamento dos compromissos assumidos por um dos associados, a central passa a sofrer risco de credibilidade (as compras são feitas conjuntamente mas a nota fiscal é individualizada e direcionada ao

---

<sup>41</sup> O próprio agrupamento deve estabelecer as regras de conduta e funcionamento; os responsáveis pelas redes formadas pelo DRS do SEBRAE/SP foram orientados a atender e repassar aos interessados o Código de Conduta e Funcionamento que adotaram.

comerciante interessado para que não haja bi-tributação). Após a coleta de dados chegou-se aos dados descritos no quadro 17, a seguir.

#### **Quadro 17 – Exemplo de coleta de dados para compras conjunta (panificadoras)**

1.500 kg de mussarela;
400 caixas de cerveja (embalagem de 600 ml);
1.424 pacotes de coca cola 2 litros (com seis unidades);
231 caixas de ovos (com 30 dúzias cada);
170 embalagens de fermento fresco (1/2 kg cada);
368 caixas de leite desnatado (com 12 unidades/caixa);
930 caixas de leite integral (com 12 unidades/caixa);
1.100 sacas de farinha de trigo (60 kg cada), dentre outros produtos levantados.

Fonte: elaboração própria.

Normalmente, nos agrupamentos formados, desenvolve-se o conceito de garantia solidária para honrar o pagamento dos compromissos firmados. Tal mecanismo se dá pela criação de um fundo de caixa onde cada membro desembolsa uma quota parte, proporcional à pretensão de compras do agrupamento. Para formar uma central de compras deve-se compartilhar as informações do setor, divulgar o trabalho associativista, atuar pensando no coletivo e não individualmente. Estes são os requisitos mínimos para formar um agrupamento visando benefícios pela ação conjunta, independente do fato de estar formalmente constituído ou não.

Devido à forte concorrência que enfrentam nos mercados onde atuam, a importância dos fornecedores acaba sendo maior a cada etapa dos processos e manter uma relação de cordialidade e honradez é aconselhável. As PMEs que se organizaram para atuar conjuntamente, perceberam esta importância e estão tomando providências para sanar as dificuldades inerentes ao ramo de atividades, criando as centrais de compras.

Esse modelo é criado após o pleno entendimento do conceito associativista e nem sempre é formalizado porque as compras são efetuadas diretamente em nome dos interessados (caso seja

feito em nome da associação, a legislação vigente obriga a emissão de nota de remessa; daí a incidência de impostos quando a mercadoria for repassada ao estabelecimento de destino).

A atuação conjunta pela central de compras pode trazer inúmeros benefícios aos participantes e serve de atrativo para novos arranjos interfirmas. Em contrapartida, exige postura ética e conhecimento dos princípios associativistas para que funcione em harmonia. Este tipo de articulação conta com o apoio formal dos governos e instituições e, como contra partida, requer dos participantes entendimento sobre a causa comum; se todos associados agirem em prol da mesma idéia, torna-se uma forma de potencializar a capacidade de atuação das PMEs.

No quadro 18, a seguir, a economia conseguida pelas centrais de compras criadas pelo DRS do SEBRAE/SP.

#### **Quadro 18 - Redução média por setor que criou uma central de compras**

<b>Segmento</b>	<b>Redução média alcançada</b>
Farmácias	30%
Lojas de materiais de construção	20%
Pequenos mercados e mercearias	15%
Padarias e confeitarias	15%
Papelarias	15%
Outros setores trabalhados	10%

Fonte: Departamento de Redes Setoriais, SEBRAE/SP (2003).

A união das PMEs é uma alternativa para a sobrevivência, mas não tolera e nem sobrevive a arrogância ou ao mau caráter dos participantes, mesmo daqueles que dispõem de alto poder de persuasão. Para iniciar as atividades conjuntas com êxito, indica-se:

- Linguagem alinhada com o propósito do trabalho;
- Objetivos que não privilegiem ninguém isoladamente, mas sim a todos;

- Cada participante da cadeia de suprimentos deve usar ferramentas para controle dos seus itens de compras, coerentes com o consumo (de fácil entendimento);
- Uso da transmissão de dados com suporte tecnológico, via internet, EDI<sup>42</sup>, código de barras, rádio, telefone, ou outro mecanismo de integração entre os estabelecimentos (quando for necessário alinhar os itens em tempo real para compras);
- Integração plena da cadeia de demanda, do mais baixo ao mais alto nível de consumo.

Estar atento às oportunidades é dever dos empresários, independente do tamanho da empresa. A dinâmica associada com a cadeia de suprimentos, embora muito complexa, deixou de ser uma teoria e pode ser verificada nas ações das centrais de compras espalhadas pelo país. Fatores que influenciam na dinâmica da cadeia de suprimentos, tais como acordos entre os participantes, estrutura de compras, contratos de fornecimento, políticas de coordenação, questões tributárias, marketing em escala, fluxo de materiais e outros assuntos de interesse para a cadeia de suprimentos, podem ser revistos sempre que necessário<sup>43</sup>.

#### 4.1.1 – A atuação conjunta e os benefícios possíveis de serem alcançados

A união interfirmas visando benefícios mútuos é uma solução que se contrapõe ao pensamento disseminado durante décadas, entre parte do empresariado brasileiro, que prega o segredo como a alma do negócio. Para muitos empresários esse ditado continua valendo e, lamentavelmente, contribuindo para o aumento das estatísticas sobre o fechamento de empresas.

Manter um negócio no mundo globalizado exige respostas rápidas aos desafios impostos pela concorrência e pronto atendimento às necessidades dos clientes. Muitos empresários imaginam que para seus negócios obterem resultados satisfatórios o melhor é que a concorrência desapareça num passe de mágica, decreta falência ou algo assim. Esta forma de pensar não é

---

<sup>42</sup> O EDI é uma nomenclatura universal para padronizar dados eletronicamente, conforme a norma ISO 9735. Seus conceitos foram desenvolvidos inicialmente na França em 1987 e foi definido pela padronização francesa EDIFRANCE, como sendo: *“transferência de dados de computador para computador, usando mensagens eletrônicas de dados. Quando estruturados e agrupados, na forma de mensagens padronizadas, favorecem a diminuição de custos e aumentam a produtividade, melhorando os procedimentos e reduzindo custos”* (MARCILLET, 1994).

<sup>43</sup> Sobre este assunto veja Swaminathan et alli, 1994.

compatível com a soma dos esforços preconizado pelo trabalho associativista, previsto na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988<sup>44</sup>.

Associar-se para a realização de negócios conjuntos (compras, vendas, ações de marketing, etc.), formando legalmente uma associação ou não, é o caminho utilizado pelos diversos tipos de agrupamentos conhecidos (redes, consórcios, arranjos produtivos, *clusters*, pólos de desenvolvimento e demais tipos de união interfirmas), cujo propósito essencial é melhorar a qualidade dos produtos adquiridos, diminuir o preço final pago e contribuir para a melhoria da saúde financeira das empresas participantes. A junção se dá pela união das necessidades comuns, que se transformam numa soma de interesses.

A performance competitiva exigida para a sobrevivência das PMEs está cada vez maior e as razões para tal exigência se justificam, em parte, devido a grande variedade de novos lançamentos com garantias cada vez mais dilatadas. Um dos fatores que incidem nos preços finais dos produtos com bastante intensidade é a cadeia de suprimentos dos produtos acabados. Para as firmas que fabricam, a importância dos fornecedores é maior a cada etapa da produção; para as firmas que distribuem e/ou vendem seus produtos ou serviços, *idem*. Algumas PMEs estão se conscientizando e tomando providências para diminuir este distanciamento pela criação de centrais de compras.

Pela central de compras é possível fazer valer o conceito da vantagem em custo na aquisição de matéria prima pelo montante adquirido. Ao elaborar uma lista de competências para o desenvolvimento das pequenas firmas, deve-se considerar a aquisição dos insumos como um item importante, pois, eles pesam no preço final dos produtos e acaba interferindo na rentabilidade. Um indicador significativo de mudança desta situação, se comparado com as PMEs desarticuladas, é a redução do estoque individual de cada firma participante que, orientadas, passam a controlar melhor os itens armazenados.

A consequência direta deste controle (pré-requisito para participar de uma central de compras), remete às empresas participantes a adoção do *Just in Time* e, conseqüentemente, leva

---

<sup>44</sup> Veja: Art. 170, 174 § 2º e 179.

ao aumento do desempenho, à melhoria da qualidade embarcada, à inserção em novos mercados (antes impensáveis e inacessíveis), dentre outros fatores importantes. Esta evidência, além de outros aspectos da produção, forçam as empresas a pensarem no ciclo de vida dos produtos, que diminui cada vez mais, e a estabelecer um “mix” de novos projetos e produtos adequados às exigências do mercado.

Nesse contexto, o gerenciamento da cadeia de suprimento tem um papel importante e, pela importância financeira, tem despertado muita atenção das PMEs que participam de centrais de compras por conta da grande diferença de preços observada para produtos com os mesmos requisitos e especificações; antes, quando compravam seus insumos isoladamente, não era possível estabelecer comparações. O gerenciamento integrado da cadeia de suprimento é tarefa difícil de ser alcançada devido a diferença de políticas que cada empresa adota em relação aos seus produtos. No entanto, os agrupamentos que conseguiram implementar tal conceito obtiveram, de fato, vantagens em relação a seus pares que atuam desarticulados.

A união de empresas para comprar produtos melhores a preços diferenciados (mais barato devido ao montante adquirido) não é novidade; haja vista o desconto oferecido pelos fornecedores para aquisição em grandes quantidades. A diferença de preços no atacado, praticados pelos fornecedores quando se trata de grandes quantidades comercializadas, é de conhecimento geral.

Quando um agrupamento de PMEs cria uma central de compras, uma das dificuldades a serem superadas é a administração do estoque de cada empresa participante (em nível individual). Caso não haja esse controle, a empresa não aproveita as vantagens da compra em escala. Considerando o grau de integração dos participantes, em alguns casos é possível lançar mão do estoque do parceiro para reduzir o montante financeiro parado sob a forma de estoque. Empresas encontradas nesta situação apresentam duas vantagens distintas: o cliente é atendido prontamente e, conseqüentemente, o estoque de quem cedeu a matéria prima é renovado e atualizado.

O procedimento de compartilhar o estoque é um forte atrativo para os participantes de uma rede que dispõe de uma central de compras porque, neste caso, ajuda a comprar e a vender,

dependendo da situação. Tome como exemplo um medicamento que esteja próximo do vencimento da sua validade e uma farmácia dispõe de uma considerável quantidade deste produto. Compartilhando o estoque com os demais participantes da rede, outras farmácias poderão vender o produto evitando prejuízo para o comerciante e também para a sociedade, que muitas vezes tem dificuldades em adquirir determinados produtos.

A mercadoria que está demorando para sair do estoque da loja de um associado, pode ter sua oferta ampliada ao ser oferecido por um número maior de estabelecimentos. Desta forma, pode-se aumentar a chance do produto ser comercializado. Em função dos resultados conseguidos por algumas redes de empresas que criaram suas respectivas centrais de compras, pode-se supor que este procedimento favoreça às empresas participantes e os clientes, que sempre terão disponíveis produtos de boa qualidade, com preços atrativos e no prazo de validade.

Como verificado, a organização em rede pode levar à criação de mecanismos que possibilita a qualquer setor organizado adquirir insumos necessários a preços competitivos e, ainda, corrigir distorções de preços em algumas localidades, possibilitar a troca de informações sobre a cadeia de suprimentos, diminuir estoque, aumentar a competitividade e a lucratividade das firmas participantes.

Quando a rede é desfeita (isto também acontece), os fornecedores voltam imediatamente a praticar os preços de mercado para as compras individualizadas. A prática associativista exige atuação constante de todos participantes para não se deixar levar por argumentos infundados de quem, claramente, não tem interesse na organização do setor. Criar uma rede visando apenas algumas ações conjuntas, funciona no início por conta da novidade (muitos tentaram e não conseguiram) e, também, pela ousadia.

Observa-se, após algum tempo de funcionamento das centrais de compras criadas apenas para essa finalidade, a desativação da maioria delas. Verificou-se nas redes pesquisadas que por não avançarem em outras modalidades de interesse das firmas participantes (treinamentos, conquistas sociais, acesso a benefícios institucionais, etc.), muitas não resistiram e fecharam. As

centrais de compras sofrem forte desgaste, às vezes dos próprios associados que tem a missão de desativar a rede fazendo o papel de “Cavalo de Tróia”.

O objetivo deste participante é conhecer melhor o parceiro/concorrente (neste caso a qualquer custo) para usufruir das informações angariadas pelo agrupamento e, depois, contribuir (muitas vezes em parceria com algum fornecedor importante) para o fechamento da rede. Tendo acesso a informações sigilosas sobre o potencial do concorrente que interessa investigar (antigo parceiro na rede), fica mais fácil traçar uma estratégia para se firmar na localidade. Embora muitas vezes deva-se acreditar que aspectos pessoais não devem compor o cenário da competitividade, é bom estar preparado para enfrentar esta situação.

Outra situação de interesse para a não formação da rede ocorre quando algum fornecedor se aproveita do racha provocado pela saída de algum sócio. É comum haver promessas de fornecedores quanto a entrega do produto adquirido na porta dos estabelecimentos (associados à rede ou não). Geralmente essa promessa é acompanhada com a proposta de preços melhores que aqueles praticados pela central de compras. Lamentavelmente, muitos empresários caem nessa armadilha e se deixam levar, acreditando na possibilidade de adquirir produtos com melhor preço. Alguns alegam que a opção de comprar na porta do estabelecimento é muito cômoda por não dar trabalho (por fazer o pedido e receber o produto adquirido na porta do estabelecimento).

Às vezes, os vendedores dizem aos comerciantes que o preço praticado naquela negociação foi o melhor da região e que somente ele, “o comerciante”, teve acesso ao desconto oferecido. Muitos empresários são exaltados por comprar isoladamente e, pior, acreditam no elogio. A ação em rede exige dos participantes conhecimento sobre as táticas utilizadas pelos maus profissionais (fornecedores, concorrentes, clientes, etc.), que buscam a qualquer custo melhorar seu desempenho. Para lograr êxito nas ações conjuntas é preciso buscar parceiros de boa índole e com valores pessoais que sejam orientados pela ética.

Após a formação da rede deve-se buscar alternativas de esclarecimento aos associados, visando orientá-los continuamente sobre os truques utilizados pela concorrência que vê ameaça na prática das ações associativistas. Pelos motivos expostos, indica-se aos agrupamentos

interessados em compor-se no modelo associativista esperar algum tempo antes de formalizar o agrupamento. A informalidade, neste caso, pode ser o mecanismo desencadeador de várias ações conjuntas. Com o passar do tempo e o aumento da confiança, os componentes podem evoluir para outras ações e, então, formalizar a associação (dar vida à rede, ao consórcio, à central de compras, ao pólo de desenvolvimento, ao cluster, etc.).

O procedimento de iniciar pela informalidade é um caminho a ser considerado porque não expõe os componentes ao desgaste da ansiedade provocada pela possibilidade de melhorar imediatamente seus negócios. O agrupamento deve aproveitar esta ocasião para testar as relações e eliminar os agentes que não cooperam. Este é o momento de fortalecer as relações e amadurecê-las adequadamente para, futuramente, compor-se formalmente num agrupamento formalizado.

#### **4.1.2 – A criação da rede de empresas para a ação conjunta**

Após algum tempo atuando com as demais empresas na central de compras é possível pensar na criação de uma rede de empresas. No caso da formação da rede, deve-se destacar que os associados ou membros não se unem sob uma única entidade de direito, obrigando-os a mais uma preocupação administrativa. Todos os associados continuam com seus antigos direitos e obrigações individuais (nas suas respectivas empresas), ainda que a entidade criada trate de benefícios ou assuntos de interesse em nome dos associados.

A legislação comercial brasileira trata a rede de empresas exatamente como uma associação, cujo objetivo é desenvolver iniciativas de interesse dos associados (nesse caso, os empresários). A rede se configura, de fato, pela criação de uma associação de empresas, com todos os trâmites necessários; ou seja: convocação de uma assembléia específica, votação do estatuto, definição de um código de conduta e demais exigências. A formalização, se necessário, deve ser fruto de um arranjo bem sucedido (após várias negociações conjuntas).

Como nenhuma rede nasce pronta recomenda-se que, independente da legalização, seus membros assinem um contrato particular aceitando o código de conduta e funcionamento. Começar pela formalização do agrupamento pode não ser a melhor solução porque as regras

necessárias para atuar conjuntamente pode assustar os associados. De concreto, sabe-se que dificilmente o agrupamento irá colher os frutos esperados no início das operações. Porém, caso o agrupamento opte pela legalização imediata da rede, deve constar na ata de fundação da associação a lista dos presentes na assembléia, a convocação da mesma (esclarecendo os assuntos que serão tratados na ocasião) e o propósito da união das empresas.

No dia escolhido para a assembléia, deve ser escolhido o nome definitivo da rede (recomenda-se pedir aos presentes que dêem sugestões para o nome). As informações mais importantes a serem consideradas para iniciar a formação da rede de empresas são as seguintes:

- I. Tamanho das empresas;
- II. Tipos de produtos;
- III. Histórico;
- IV. Objetivos da empresa;
- V. Cultura e posicionamento da empresa e seus dirigentes.

*Tamanho das empresas (I):* modo geral, recomenda-se aos futuros participantes que tenham as dimensões empresariais aproximadas, tais como volume de produção, número de empregados diretos, volume de vendas, preços aproximados, etc. O que se busca analisando o tamanho da empresas participantes é harmonizar o volume de recursos que cada associado deverá dispor ou contribuir. Pretende-se com essa medida adequar os gastos para que não haja excessos e todos consigam contribuir proporcionalmente para manter um local estruturado para a realização das atividades de interesse da rede;

*Tipos de Produtos (II):* recomenda-se que na fase de análise dos itens de consumo das empresas, seja verificado com atenção a identificação de produtos ou serviços com potencial de abrir brechas ou oportunidades paralelas aos demais participantes da rede (grande consumo de produtos semelhantes sugere fazer compras conjuntas, por exemplo). Um exemplo desta situação pode ser observada na exportação de produtos complementares, tais como conjuntos de aço inoxidável para cozinhas industriais por um grupo de empresas que abre mercado para colocação de filtros e produtos de purificação de água. O papel dos gestores da rede é, sempre que possível,

abrir mercado e oferecer oportunidades aos demais membros. Desta forma é possível acelerar o crescimento da rede;

*Histórico (III):* A evolução do volume de vendas de uma empresa revela seu verdadeiro potencial em colaborar, bem como as possibilidades dela em contribuir com o volume a ser produzido ou comercializado conjuntamente. Deve-se, no entanto, analisar se os objetivos revelados e interpretados pelos dirigentes de cada empresa são complementares;

*Objetivos da empresa (IV):* os objetivos da empresa e os diversos tipos de estruturas que cada uma das participantes adota, a história das empresas envolvidas no mercado local ou nacional, os métodos empregados para garantir a qualidade, os níveis de participação dos empregados nas decisões de suas áreas de trabalho, indicarão se podem ser integrados em um projeto comum;

*Cultura e posicionamento da empresa e seus dirigentes (V):* este é um dado puramente subjetivo. A expectativa de como irão se comportar empresas e dirigentes, durante as negociações em nome da rede e as possíveis reações durante a realização de uma empreitada comum, é puramente imprevisível. Não há garantias sobre a conduta e participação de todos os associados nas negociações. Alguns associados poderão se ausentar de negociações comuns alegando falta de interesse (naquele momento) e depois retornar participando ativamente de outras atividades. Recomenda-se cuidado com empresas que se posicionam favoravelmente à organização em rede somente para conhecer melhor os concorrentes (neste caso, candidatos a serem vencidos).

Deve-se esclarecer porque a associação está sendo criada e quais mecanismos de controle serão adotados; por exemplo, criou-se a associação de empresas para articular conjuntamente a compra de matéria prima, para elaborar estudos do mercado de interesse e atuação dos associados e, também, venda conjunta dos produtos acabados. A associação estará sendo regida por um estatuto de funcionamento e pelo código de ética e conduta aprovado em assembléia, na ocasião de criação da associação e/ou rede.

Futuramente, as mudanças poderão ocorrer mediante convocação de assembléia específica para essa finalidade, indicando quais pontos do estatuto ou código de ética e conduta estarão sendo discutidos para mudança (a antecedência deve estar determinada no estatuto da associação); se aprovado em assembléia pela maioria, passa a valer imediatamente. O estatuto e o código de ética e conduta devem estar alinhados com a legislação da localidade<sup>45</sup>.

#### **4.1.3 – Administrando a rede de empresas: criação e operação**

Um fator para ser resolvido na complexidade do gerenciamento de materiais pela cadeia de suprimentos é a estrutura organizacional das empresas participantes. Além das barreiras de fornecimento, dentro da própria cadeia criada pelos associados, considera-se o poder de compra dos componentes como fator de força de barganha. A diminuição do tamanho dos lotes é uma alternativa a ser considerada pelas empresas participantes; quando bem administrada, diminui o *lead-time* e faz com que os pedidos sejam feitos rapidamente.

A troca de informações sobre fornecedores nas redes e suas respectivas centrais de compras é altamente recomendável porque significa ampliar as opções de fornecimento. Tentando obter melhores resultados e vantagens, advindas da maior quantidade negociada, empresas do mesmo porte e ramo de atividade (ou afins) se unem, escolhem e/ou indicam produtos de uso comum, concentram seus pedidos, elegem ou indicam quem deverá negociar em nome dos demais (até que a central de compras evolua e contrate um profissional para essa atividade) e, a partir daí, proceder as negociações com os potenciais fornecedores.

A manutenção desta central depende da boa vontade, lisura e honradez dos negociantes. Por ter contato direto com fornecedores o assédio é grande e não é raro algum negociador, movido pela ganância, obter benefício exclusivo à sua empresa; tal fato é inadmissível e qualquer dúvida quanto ao comportamento duvidoso de alguns de seus negociadores deve ser investigado seriamente; se comprovado o benefício e/ou apropriação individual de alguma vantagem decorrente da ação conjunta, o “infrator” deve ser punido exemplarmente, de acordo com o código de conduta (em alguns casos, recomenda-se o desligamento do grupo por má conduta).

---

<sup>45</sup> Anexo, figuram modelo de Estatuto e Código de Ética e Conduta.

A organização dos suprimentos a serem adquiridos pelo agrupamento tem a função de procurar os insumos e serviços necessários à produção, bem como a transformação dos materiais em produtos intermediários e acabados. Outro recurso da central de compras é agrupar as empresas de um dado setor ou região e agir, ante ao poder público, visando obter apoio dos governos e instituições criados para esta finalidade.

Quando tal fato ocorre, os empresários percebem que é preciso ampliar a atuação do agrupamento para além das compras e/ou vendas conjuntas; daí podem nascer outras atividades (marketing, estudo de mercado, treinamentos, desenvolvimento de produtos, et.). Observa-se, com o passar do tempo, que esta organização também pode evoluir para uma rede de empresas autônomas (ou semi autônomas) que se responsabilizam coletivamente pelas atividades de obtenção, fabricação e distribuição dos bens (associados a uma ou mais famílias de produtos).

Em outros casos, podem criar uma “rede de facilidade”<sup>46</sup> aos associados, quando existem produtos complementares entre si (integração vertical de peças e componentes) e, ainda, diminuir estoque, eliminar desperdícios, ganhar competitividade, desenvolver novos mercados, fortalecer as relações com vendas conjuntas, elaborar planos de distribuição e aumentar o capital de giro.

O mercado atual exige respostas rápidas das PMEs que fabricam e distribuem, pois, os desafios a serem vencidos são identificados como a redução do tempo de desenvolvimento, a necessidade crescente de agregar valor ao produto e/ou serviço, a redução do *lead-time* e a diminuição dos custos de produção; antes o desafio era vencer o concorrente, que na ação conjunta ganha *status* de aliado. O sucesso da rede está intimamente ligado aos resultados favoráveis obtidos pela central de compras, quando essa for a proposta do agrupamento.

A central de compras, por sua vez, está ligada diretamente à integração eficaz da necessidade de compra dos associados e da veracidade das informações prestadas. Para que essa

---

<sup>46</sup> Neste trabalho, rede de facilidades é entendida como um mecanismo de troca de informações interfirmas, efetuada a partir da criação e alimentação de um banco de dados disponível somente para os associados; a conjugação destas facilidades permite, na maioria dos casos, grande economia de tempo em pesquisas sobre processos fabris, futuros fornecedores, novos clientes, fretes, armazenagens e distribuição de produtos acabados, dentre outras oportunidades de melhoria, sem perda de eficiência.

alternativa de aquisição obtenha êxito, os negociadores escolhidos pelas empresas devem ter acesso preciso aos itens de compra, através dos estudos de demanda de cada item a ser comprado. Conhecendo a necessidade mensal e/ou trimestral das firmas participantes, é possível programar-se e obter bons resultados. A manutenção dessa modalidade articulada de compras depende da mudar o modo de pensar e agir em relação ao concorrente que, nesse caso, é um forte aliado.

#### **4.1.4 – Cuidados a serem tomados pela rede na união interfirmas**

Nesta parte do trabalho buscou-se esclarecer algumas atitudes incompatíveis com a modalidade de ação conjunta, tendo em vista que a grande maioria dos empresários interessados em participar de uma associação de empresas, com vistas a obtenção de algum benefício, desconhecem os efeitos da vaidade pessoal e, principalmente, os requisitos da atuação conjunta e/ou compartilhada. Um dos erros mais freqüentes que acabam dificultando o avanço das associações é a cultura individualista.

Visando obter as melhores condições para o seu empreendimento (mesmo involuntariamente), às vezes alguns associados conseguem inibir o sucesso do agrupamento quando demonstram curiosidade em saber quais são os clientes dos demais associados, quanto vendem, qual o montante de lucro, etc. Esta atitude pode levar à desconfiança e a outras indagações, gerando desconforto e insegurança. Observa-se também que a falta de uma estrutura correta, ou desconhecimento dos seus direitos junto às instituições legalmente constituídas para essa finalidade, contribuem para que a proposta de trabalho conjunto não saia do papel.

Ter o apoio das instituições e/ou até mesmo alguém que tenha conhecimento sobre o papel das instituições é um bom início e pode ajudar o agrupamento a colocar em prática os ideais de crescimento pela ação conjunta (somente se as informações forem corretas). A ajuda, considerando que as PMEs não podem esperar a boa vontade dos especialistas, poderá levar o agrupamento ao sucesso (quando for acertada).

Nas ocasiões em que o agrupamento fica à mercê de pessoas não qualificadas (que não apresentam resultados satisfatórios e cobram caro pelas poucas informações prestadas), os

empresários interessados em formas agrupamentos desistirão de se organizar e quem perde com isso é a sociedade como um todo, pois deixa de gerar empregos e riqueza, tão necessária ao país. Deve-se considerar ainda, que a falta de recursos financeiros poderá acabar gerando diversos conflitos, inclusive desintegrando alguns membros do grupo, modificando o planejamento inicial e desestruturando o agrupamento. A seguir, algumas considerações importantes que podem contribuir para a formação de um agrupamento:

- Recomenda-se não considerar o sucesso do agrupamento uma atividade fim, de curto prazo, exigindo resultados imediatos;
- Todos devem conhecer os conceitos e princípios associativistas;
- As propostas devem ser compatíveis com o trabalho associativista (beneficiar a todos);
- Os investimentos devem ser submetidos a aprovação da maioria;
- As propostas devem ser de médio e longo prazos, evitando sempre o desgaste;
- Deve-se ter cautela nas assembléias, pois, a escolha inadequada do responsável pelo agrupamento pode gerar desconfiança e descrédito, contribuindo para a desistência (características individuais incompatíveis com a proposta de trabalho conjunto);
- Aconselha-se a contratação de ajuda externa para a condução e execução das propostas (não se deve, em hipótese alguma, fazer uso do cargo na associação para privilegiar interesses particulares);
- Providenciar recursos financeiros para as primeiras ações conjuntas (arrecadar partes iguais de cada associado);
- Adoção de uma visão equivocada e imediatista para o agrupamento (na crise, a união interfirmas é vista como solução; após a superação das dificuldades o agrupamento normalmente se desfaz porque se uniu apenas para superar uma dificuldade específica);
- Adotar um mecanismo de comunicação direto com os associados, sem privilégios;
- Procurar empresas do mesmo porte para compor o agrupamento (grande diferença no tamanho das empresas pode levar a desfragmentação devido a diferença de interesses);
- O agrupamento não deve ser visto apenas como um veículo de compras e/ou vendas, apenas (deve ser visto como uma entidade que apoia as iniciativas empresariais);

- Deve-se privilegiar ações que tragam resultados para os associados sobre melhoria da qualidade e aumento da produtividade e competitividade dos integrantes;
- Deve-se adotar um critério de verificação da idoneidade da empresa participante (técnica, financeira, comercial e, sobretudo, se tem mentalidade associativa);
- Fazer uma seleção dos mercados de interesse e dos futuros parceiros na localidade;
- Considerar, também, as diferenças culturais.

#### 4.2 – Processos usuais para a criação de um consórcio de empresas

No caso de formação de um consórcio de empresas para atuação conjunta (ou mesmo visando exportar), seus sócios ou participantes não se unem sob uma única entidade de direito porque eles continuam com seus antigos direitos e obrigações individuais nas suas antigas empresas, ainda que a ação conjunta tenha como foco o benefício comum. A legislação comercial brasileira menciona que o consórcio é um tipo de associação de empresas (portanto devem criar inicialmente uma associação) onde o objetivo dos participante é desenvolver determinado empreendimento.

A explicação para o surgimento desta modalidade de agrupamento empresarial, denominada *consórcio de exportação*, vem do norte da Itália, região de Varese, por ocasião da insatisfação de alguns produtores de sapatos com a concorrência desleal praticada entre os próprios fabricantes locais. (MINERVINI, 1997, p. 273).

O problema apontado por muitos produtores na ocasião, davam conta que durante as negociações somente os compradores norte-americanos eram beneficiados, tornando os produtores italianos meros fornecedores e não exportadores. Após algum tempo, indignados com a situação passiva dos fabricantes e sofrendo pressão de outros mercados fornecedores, os fabricantes de calçados italianos decidiram reunir-se numa associação e lançaram a seguinte proposta aos produtores locais: *chega de exploração, temos que nos unir e vender o que queremos a um preço mais interessante.*

Dos 45 produtores de sapatos que compareceram na primeira reunião, após 12 encontros, restaram somente 10 para assinar o acordo de formação de um aglomerado de empresas visando constituir o consórcio de exportação. No primeiro ano de funcionamento determinou-se um plano de trabalho fixando um orçamento mínimo para funcionamento (compartilhado) e contratou-se um profissional qualificado para tal função, que na ocasião ocupou o cargo de diretor de comércio exterior.

Em seguida, definiu-se o país que deveriam atuar tendo como parâmetro o melhor retorno financeiro e foram encomendadas várias pesquisas sobre o principal mercado alvo, no caso, os Estados Unidos da América (EUA). Tais medidas contaram com a participação dos associados, que após compartilharem suas experiências, estabeleceu-se um pacto de confiança para ajuda mútua.

Após a identificação dos atributos dos produtos a serem oferecidos aos americanos, bem como o preço, design, cores, mecanismos de divulgação, prazo de entrega, principais pontos de vendas, estratégia comercial, logística, publicidade, assistência técnica e outros requisitos para atender os futuros clientes, as operações do consórcio se traduziram em ótimo retorno financeiro aos associados, despertando o interesse de outros produtores que acabaram formando novos agrupamentos e, posteriormente, criando novos consórcios.

Vale lembrar que as etapas adotadas para a formação de uma consórcio de exportação são as mesmas para constituição de uma associação de empresas (portanto, sem fins lucrativos). O consorciado pode configurar em contrato em duas ou mais sociedades (pode ser sócio de outra empresa e/ou associação, por exemplo), não perdendo as consorciadas sua própria autonomia, porém, juntando esforços para obtenção de certos objetivos.

A seguir, no quadro 19, a rotina recomendada para a criação de um consórcio de exportação.

## Quadro 19 – Principais passos para a criação de um consórcio de exportação

• Identificar o agrupamento interessado, preferencialmente com empresas do mesmo porte, necessidades e ramo de atuação;
• Identificar e classificar a viabilidade econômica, operacional e a saúde financeira dos proponentes (para funcionar não basta somente a vontade, é preciso ter uma razão muito forte);
• Definir as ações iniciais, o perfil de capacidade (operacional) e a competência produtiva, produtos e habilidades disponíveis (ou necessidades conjuntas);
• Sensibilizar e formar os grupos de trabalho (envolvendo as empresas interessadas) para verificar as exigências e requisitos do mercado de interesse;
• Estabelecer uma linguagem alinhada com o propósito do trabalho e verificar produtos dos associados que possam despertar interesse no mercado alvo (possível potencial exportador);
• Agrupar, analisar e selecionar (detalhadamente) cada empresa participante e definir as etapas a serem enfrentadas (benefícios e dificuldades);
• Escolher objetivos que não privilegiem ninguém isoladamente e prover os recursos financeiros (cotizados) para funcionamento;
• Adotar uma estrutura mínima para início dos trabalhos (local, equipamentos, orientação e treinamento para o pessoal que irá atuar, escolha de um mix de produtos para cotação ou venda, etc.);
• Utilizar linguagem de fácil entendimento e coerente com o propósito (às vezes, algum associado precisa de mais tempo para entender melhor as etapas; é preciso calma e atenção nestas ocasiões);
• Definir uma linha de atuação (em que mercados atuar, qual política deverá ser adotada pelo agrupamento), estabelecer procedimentos mercadológicos e canais de distribuição;
• Adotar um código de conduta (o que pode ser feito em nome dos demais associados);
• Definir quem poderá falar em nome do consórcio (quem deverá responder pelo agrupamento e como serão tratados os assuntos de interesse comum);
• Criar formalmente o consórcio (pela criação de uma associação de empresas), contratar pessoal qualificado e treiná-los, se necessário;
• Manter e/ou desenvolver mecanismos para controle e iniciar as ações conjuntas (após a definir o número de participantes, a responsabilidade do agrupamento e dos objetivos comuns).

Fonte: elaboração própria.

Para tanto, nos agrupamentos formados pelo DRS do SEBRAE/SP, cujo interesse principal dos participantes era formar um consórcio de exportação, adotou-se como pré-requisito as seguintes etapas e procedimentos:

- Reunir as empresas interessadas;
- Estabelecer um perfil da capacidade e competência de produção, produtos e habilidades disponíveis para apoiar o agrupamento;
- Comparar as exigências e requisitos do mercado externo com a capacidade e competência exportadora identificada;
- Agrupar, analisar, e selecionar detalhadamente cada empresa participante;
- Definir as propostas e funções do agrupamento para apoiar as iniciativas empresariais;
- Planejar a estrutura administrativa para prover e executar os serviços essenciais;

- Analisar as exigências financeiras desta estrutura, para funcionamento, e apresentar os custos aos participantes;
- Constituir formalmente o consórcio (através da criação de uma associação);
- Contratar pessoal e treiná-los, se necessário;
- Estabelecer procedimentos mercadológicos e canais de distribuições;
- Manter/desenvolver sistemas adequados para controlar e monitorar o andamento da proposta (evolução e desenvolvimento).

Para as empresas brasileiras que ainda não possuem um espírito associativista, existe uma fase denominada pré-consórcio, onde começam a ter contato com essa modalidade de atuação conjunta. Nesta etapa de formação, os futuros participantes devem procurar saber das vantagens e desvantagens deste tipo de arranjo. A APEX oferece ajuda através do depoimento de empresários que já criaram consórcios, promove debates e a divulgação da idéia da união de esforços, esclarecendo que juntos eles se tornam fortes.

Antes de se constituir a associação, a questão sobre os papéis dos envolvidos deverá ser esclarecida em nível individual e coletivo. Se não esclarecidos tais papéis, põe-se em risco o futuro do agrupamento empresarial. Após a demonstração de interesse em formar um consórcio de exportação, a APEX pode elaborar uma análise do potencial dos interessados e, posteriormente, avaliar a capacidade de cooperação com os demais associados.

Outro aspecto a considerar quando se formam este tipo de união interfirmas é a disposição dos participantes em trocar informações com os demais associados sobre os mecanismos de produção, compras e mercado, dentre outros quesitos considerados rotineiros nos agrupamentos onde a proposta é a ação conjunta. Depois de resolvidos os requisitos iniciais, elabora-se um plano de ação definindo o mercado de atuação, os produtos a serem ofertados e a formas de atuação. Para as associações que estão organizadas a mais de cinco anos, onde todos se conhecem, recomenda-se contratar um profissional que deverá ser o responsável pela organização e promoção do consórcio.

É interessante notar que o interesse de algumas empresas acabam contagiando outras. As etapas a serem vencidas pelos agrupamentos organizados são:

- 1 Busca de participantes adequados ao projeto;
- 2 Análise dos novos participantes;
- 3 Análise das empresas interessadas;
- 4 Elaboração do projeto;
- 5 Constituição do grupo inicial;
- 6 Início das operações.

A busca de participantes adequados ao projeto (1), deve ocorrer com critérios bem definidos, pois, é comum aparecer muitas empresas interessadas em participar. Deve-se considerar, no entanto, que a maioria delas não tem o perfil determinado como requisito de entrada (mesmo interesse, condições, porte, recursos financeiros, produtos similares ou complementares, dentre outros), ou ainda, capacidade ou condições de se adequar para participar. Então, para que haja aumento do número de participantes, a busca por novos associados continua até que se encontrem interessados que preencham os requisitos de entrada.

A busca por novos participantes (2) que possuam as condições mínimas de operação, pode ser iniciada pelo responsável pelas ações do agrupamento ou por instituições de classe da região onde, depois de indicada as condições necessárias para participação, os interessados devem prestar todas as informações solicitadas e preencher o formulário de análise, que será avaliado através de visitas *in loco*, se necessário, para constatação das informações prestadas. Esta fase de seleção das empresas é uma das etapas mais difíceis.

É nesta etapa que são definidos os objetivos para o qual o agrupamento está sendo criado. Se as empresas produzem produtos semelhantes, o objetivo pode ser explorar conjuntamente os serviços de exportação; caso seus produtos sejam complementares, o objetivo pode ser a criação de uma central conjunta de vendas; se forem fabricantes de partes ou subconjuntos, poderá ser a

criação de um central de montagem final e venda a um fabricante maior, que pode estar noutro país, e assim por diante.

A análise das empresas interessadas (3), tem por objetivo informar ao responsável pela divulgação do consórcio, no caso o promotor (figura criada para indicar o responsável), o potencial de internacionalização dos produtos do associado e da sua capacidade em operar em mercados externos. Isto servirá de base para a comparação das empresas participantes e fornecerá as informações iniciais para as decisões.

A próxima etapa, elaboração do projeto (4), é onde serão disponibilizadas as informações aos demais participantes, permitindo que se busque a aprovação final do projeto. Esta elaboração pode ser realizada de duas formas, sendo a primeira um projeto com propósito definido onde mercados, produtos, canais de distribuição e materiais promocionais, têm seus gastos pré fixados; a segunda especifica as condições para a constituição do consórcio incluindo, os pontos obrigatório a serem cumpridos por cada um dos associados (mediante contrato) e o gasto inicial.

A Constituição do grupo inicial (5) passa pela formalização, que se dá através da criação de uma associação de empresas sem fins lucrativos. A partir daí, os dirigentes do grupo elaboram a documentação necessária, caracterizando a legalidade do consórcio. A concretização desta etapa dá crédito ao agrupamento, por ser uma entidade legalmente constituída em suas operações. Porém, isto não impede que os responsáveis pelo consórcio, ou grupo gestor, continuem a aceitar adesões até mesmo para cobrir possíveis desistências durante a negociação inicial (condição de entrada) ou no período de funcionamento (condição de permanência).

Toda associação que inicia suas operações (6) precisa de um espaço físico, de instalações adequadas e de insumos, tais como computadores, telefones, internet e, ainda, mecanismos para ter acesso às instituições que se prestam a apoiar tais iniciativas. Inicialmente o espaço pode ser cedido por um dos associados ou pelo poder público local e, posteriormente, alocar uma sede isolada para que não hajam suspeitas de privilégio ou favorecimento a algum associado. É importante que a comunidade empresarial da localidade saiba que nenhum associado,

isoladamente, poderá obter privilégios advindo desta ação conjunta. As despesas decorrentes para funcionamento devem ser compartilhadas entre os associados.

De qualquer modo, somente após o início das operações do consórcio poderão ser concluídas as análises de cada associado e, ainda, definir certas informações e/ou dados, tais como: tamanho, gama de produtos, histórico de vendas, objetivo de cada dirigente, cultura de cada empresa e a previsão do posicionamento das empresas, ante ao consórcio. Para Maciel e Lima (2002, p. 73), esta análise consiste na verificação de:

- *Tamanho*: de modo geral, é aconselhável que os participantes tenham dimensões empresariais aproximadas como volume de produção, número de empregados diretos, volume de vendas, preços aproximados, dentre outras. O que se procura neste item é harmonizar o volume de recursos que cada um deverá contribuir para que não sejam insuficientes para umas ou excessivo para outras.

- *Gama de Produtos*: é importante nesta fase a análise dos produtos mais apropriados para exportação, como também a linha de outros produtos disponíveis produzido por algum associado, que possibilite abrir brechas de mercado paralelas à exportação dos produtos principais para um mesmo mercado. Um exemplo disso foi a exportação de conjuntos de aço inoxidável para cozinhas industriais por um consórcio que atua na colocação de filtros e produtos de purificação de água.

- *Histórico de venda das empresas participantes*: a evolução das vendas de uma empresa revela o potencial do candidato em colaborar com o consórcio, bem como das possibilidades que ele tem de contribuir com o volume a ser exportado.

- *Objetivo de cada dirigente*: deve-se analisar se os objetivos revelados de cada dirigente empresarial são complementares aos dos demais associados e aos membros do consórcio como um todo.

• *Cultura da empresa*: os diversos tipos de estruturas, a história das empresas envolvidas no mercado local ou nacional, os métodos empregados para garantir a qualidade, os níveis de participação dos empregados nas decisões de suas áreas de trabalho indicam se uma dada empresa pode se integrar num projeto comum.

• *Previsão do posicionamento da empresa ou de seu dirigente ante ao consórcio*: um fator básico e puramente intuitivo é a expectativa de como irão se comportar, empresas e dirigentes, durante as negociações. Muitos problemas poderão ser contornados e até evitados se o responsável pela articulação do consórcio, ou grupo que estiver negociando, puder se antecipar às atitudes incompatíveis de alguns dirigentes frente a certas situações, tais como querer levar vantagem, pensar em si, não ajudar aos outros associados quando reconhecidamente possível, não compartilhar informações, dificultar o uso de seus equipamentos alegando não ter disponibilidade (quando comprovado o contrário), dentre outros itens observados.

É preciso muita cautela na contratação de empresas para assessoria e pessoal de apoio, principalmente quanto ao profissional contratado para gerir a associação com vistas na implementação do consórcio; o mesmo rigor deve ser aplicado à empresa especializada que, por ventura, venha gerenciar o agrupamento. A contratação deve ser entendida como uma parceria que deverá garantir grande parte do sucesso do empreendimento; por isso, para a ocupação dessa posição na estrutura do consórcio, é necessário bastante experiência em comércio exterior e, ainda, contar com um boa assessoria jurídica.

A pessoa ou empresa responsável por esta função deverá ter facilidade de se expressar em outros idiomas (devido ao propósito de exportar), dentre outros quesitos pertinentes ao cargo. Outro aspecto a considerar é a habilidade e flexibilidade nas negociações, visão estratégica, técnica apurada em negociações com os países alvo e facilidade em apaziguar os conflitos naturais entre os consorciados.

Para as empresa de pequeno porte enquadradas no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições de Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (Simples), existe

legislação específica<sup>47</sup>. O termo de adesão ao consórcio de exportação deverá ser aprovado pelas empresas associadas em assembléia geral no início da formação do agrupamento. Dentre os itens importantes a serem observados nessa ocasião, recomenda-se que conste na ata da assembléia o seguinte:

- A designação do consórcio (caso haja);
- O objeto;
- Tempo de duração, foro e endereço;
- Matriz de responsabilidade e formas de acompanhamento das obrigações ora acordadas;
- Mecanismos de divisão de receitas e resultados;
- Meios de deliberação dos assuntos de interesse comuns;
- A forma de votação e a importância do voto de cada associado;
- Mecanismos de administração do consórcio e taxa administrativa (caso haja);
- Participação de cada associado num fundo de reserva, ato imprescindível para início das atividades do agrupamento.

O contrato entre os associados, bem como qualquer tipo de alteração do mesmo, deverão ser arquivados perante a Junta Comercial da localidade da sua sede e a certidão deste arquivamento deve ser publicada em órgão oficial da União ou do Estado e, também, num jornal de grande circulação na região.

A vantagem para os participantes de um agrupamento dessa natureza está na redução dos custos gerados pela inexperiência (em exportar) e do tempo de aprendizagem dos participantes. Além disso, considera-se também a participação em feiras e eventos internacionais, a junção de produtos, a montagem dos catálogos com uma variedade de produtos das diversas empresas associadas, o que permite aos participantes concorrer em mercados melhor estruturados e obter vantagens comerciais através da ação conjunta.

---

<sup>47</sup> Ver: Lei 9.317, de 05/12/1996 e Lei 9.841/1999, que trata da Empresa de Pequeno Porte (EPP) e as firmas individuais que, não enquadradas como Microempresas, tiveram receita bruta anual igual ou inferior a um determinado valor.

As empresas participantes do consórcio agregam à sua imagem altos níveis de responsabilidade, transmitindo confiança a seus clientes e fornecedores, motivando os membros do consórcio sempre mais a cada dia que passa. Esta forma de ação compartilhada aumenta o poder representativo das pequenas empresas mediante as entidades governamentais, devido a entrada de divisas em moeda estrangeira.

Desta forma, fortalecem ainda mais as instituições a que pertencem e aumentam o poder de barganha das associadas, inserindo-as vigorosamente no cenário internacional. Pela aplicação de técnicas de unitização de cargas, possíveis apenas em grande quantidade de volume, consegue-se uma redução significativa dos custos de frete na exportação dos produtos para o mercado externo. Dentre as vantagens apuradas em formar uma associação com vistas a fornecer produtos acabados ao mercado externo, destacam-se:

- Redução do “custo da inexperiência” (todos aprendem juntos);
- Penetração em mercados com maior possibilidade de sucesso;
- Estabelecimento de contatos com novos compradores (melhorando a qualidade dos produtos ou trocando-os por outros, segundo orientações dos mercados alvo);
- Maior segurança para diversificação de mercados;
- Redução das flutuações sazonais no processo de fabricação e vendas;
- Elaboração de planejamento para o longo prazo;
- Redução dos custos unitários do produto (pela atuação da central de compras);
- Acumulação de conhecimentos em marketing internacional;
- Efeito moral (motivador) sobre as empresas participantes;
- Melhor poder contratual em geral, mais especificamente com fornecedores e clientes;
- Redução dos gastos gerais provenientes da exportação;
- Criação e manutenção de uma marca forte;
- Melhora da competência em gastos empresariais, administrativos e tecnológicos (através do intercâmbio de experiência);
- Possibilidade de obter licenças de fabricação;

- Pela união interfirmas, é possível despertar maior interesse dos compradores (nacionais e estrangeiros).

### **4.3 - Manutenção dos agrupamentos**

Desde o início da união interfirmas, deve-se ter a consciência que será necessário estar sempre renovando as intenções iniciais ou até mesmo repensando associativamente as etapas vindouras. Por isso, é fundamental a realização de reuniões periódicas com os associados que deverão estar sempre trazendo sugestões ou inovações e, também, corrigindo as falhas que surgirem no decorrer das ações (acontecerão com certeza). Nesta ocasião, também pode-se aumentar o número de parceiros, porém, sempre mantendo o foco nos objetivos iniciais, adaptando-se às mudanças e acompanhando as tendências do mercado de interesse.

Segundo depoimento de associados de alguns agrupamentos estabelecidos há mais tempo, como por exemplo os integrantes da Rede Construmix, Rede Mãos à Obra, do Pólo Moveleiro de Votuporanga, da ECOMINI, dos consórcios Tropical Spice, Brazil Modal, Moveleiro de Arapongas e Avalex Eletronic, dentre outros, a maior herança da atividade diária é o aprendizado e a mudança no estilo de conduzir os desafios. A evolução na forma de pensar, aprendendo a ter maior flexibilidade, a superação da dificuldade em enfrentar potenciais concorrentes e reduzir o custo da inexperiência, também são elementos positivos, advindos da ação conjunta.

Indica-se aos postulantes a formação de um agrupamento (para qualquer objetivo), acreditar na possibilidade de entendimento do agrupamento. Pensar grande deveria ser o lema que poderia estar à frente de qualquer escritório que lida com os interesses de agrupamentos. Verifica-se, quando se atua junto ao segmento das PMEs, o quanto é prejudicial a cultura conservadora dos empresários brasileiros quando não atuam conjuntamente. A união interfirmas, em qualquer modalidade, é um caminho que facilita a sobrevivência e o crescimento. Verifica-se que a manutenção do trabalho em parceria é de vital importância para a sobrevivência das pequenas empresas. Deve-se, no entanto, considerar que para lograr êxito nessa modalidade de atuação é necessário pensar a longo prazo porque o resultado positivo demora a acontecer.

Como visto nesse capítulo, a ação conjunta traz benefícios múltiplos a todos participantes. Depois de decidido o que fazer (como deverá atuar o agrupamento e qual o formato escolhido), é possível conseguir ajuda das instituições pela visibilidade do empreendimento e, também, pela necessidade das instituições mostrarem para que servem. A garra e a vontade dos participantes é o diferencial para se lograr êxito na formação do agrupamento pretendido.

No próximo capítulo, a narrativa dos casos de Votuporanga, Atibaia, a formação da central de compras de Diadema e os passos necessários para a criação de uma associação.

## Capítulo 5

### Formulação e execução das ações conjuntas: estudo de caso

O objetivo deste capítulo será demonstrar casos distintos e consolidados: um de sucesso (o de Votuporanga, que teve apoio externo durante todo processo) e outro que não conseguiu se firmar mesmo tendo alcançado bons resultados iniciais (em Atibaia a ajuda foi interrompida durante o processo de formação da rede). O caso de Votuporanga demonstra os resultados obtidos pela ação conjunta e relata as modificações na localidade; o caso de Atibaia demonstra a necessidade de acompanhamento das redes em processo de formação. O aprendizado importante nos dois casos foi a forma de ver a concorrência: na soma das forças (durante o trabalho), os concorrentes passaram a ser vistos como parceiros e não inimigos.

Descreve-se ainda os resultados da criação da Central de Compras de Diadema, que serviu de exemplo para as demais redes formadas pelo DRS, que contaram com a participação do autor desse trabalho. Dentre as redes que vêm apresentando bons resultados na região onde atuam, por exemplo, CONSTRUMIX, Mãos à Obra, ECOMINI, ANOMA, Convention Visitors BUREAU e PAGE CAR, dentre outras, optou-se por esperar um pouco mais para relatar a trajetória dessas redes por ser relativamente recente sua formação e estruturação. Embora o DRS tenha desativado o programa de acompanhamento, o autor mantém contato permanente com os responsáveis pela manutenção das redes.

Quanto à Região de Votuporanga, observou-se que pela atuação conjunta foi possível mudar a dinâmica econômica local e construir projetos substancialmente capazes de gerar

benefícios para a localidade, situação pretendida por empresários de outras regiões que viram na formação de uma rede (ou união interfirmas), uma saída ao fechamento precoce de PMEs. Os caminhos percorridos pelas redes formadas, bem como os erros e acertos, serão descritos a seguir.

## **5.1 – O caminho percorrido pelas empresas do Pólo Moveleiro de Votuporanga**

O esforço orientado para a ação conjunta, de alguns empresários do setor moveleiro de Votuporanga e Região, possibilitou a criação de mecanismos para aumentar o alcance de novos mercados compradores e o crescimento da produção de móveis populares. Ao optarem pela atuação conjunta, dividindo informações ou funções potencialmente compartilháveis e sujeitas a economia de escala (compras, vendas, logística, distribuição, estudo de mercado, capacitação dos funcionários, etc.), criaram-se opções mais interessantes e rentáveis aos precursores desta ação.

### **5.1.1 - Histórico**

O histórico das firmas instaladas na região de Votuporanga têm traços comuns com as demais regiões do Brasil e serve de parâmetro (ou referência) para as demais empresas que pretendem se unir, compartilhar informações e atuar conjuntamente. Tais semelhanças e/ou particularidades, se iniciam na condução dos negócios pela batuta familiar e se estendem para outras dificuldades como contratação de mão de obra, aquisição de matéria prima, insumos para a produção e as particularidades envolvidas com a entrega dos produtos acabados.

Sob o ponto de vista dos problemas típicos das PMEs que atuam em mercados competitivos, Votuporanga também apresentava (no início do trabalho) as deficiências de marketing, baixa qualidade, tendência a imitação, dificuldade de acesso a financiamento e ausência do apoio institucional. Tais atributos, entre outros, explicam a razão pela qual a sobrevivência das PMEs estão permanentemente ameaçadas, contribuindo fortemente para que não se atinjam os dois requisitos básicos para acumular: geração de valor e diferencial da oferta, em nível individual.

Em agosto de 1997 teve início o projeto financiado pelo CNPq/RHAE no Pólo Moveleiro de Votuporanga, cuja proposta era melhorar os processos internos das empresas, organizar e capacitar os funcionários, segundo a metodologia preconizada pela NBR ISO. O autor deste trabalho foi um dos coordenadores da implantação do programa da qualidade que certificou seis empresas, segundo os critérios da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), pela ISO 9002 em julho de 1999.

O Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas (RHAE), privilegia o trabalho associativo e os empresários ligados ao polo aproveitaram esta oportunidade. Segundo Breyer (1998), caso as PMEs estejam unidas e alinhadas a um mesmo propósito podem crescer compartilhando informações, tecnologias e benefícios. Assim, destacam-se as dificuldades em gerar novos valores aos compradores e a tendência a igualação dos produtos.

Outro problema que atinge às PMEs mais dinâmicas, inclusive inovadoras e de base tecnológica, consiste na dificuldade de oferecer um sistema completo de valores, ficando presas ao benefício básico ou benefício núcleo, não sendo capazes de oferecer um valor ampliado aos compradores. (BACIC e SOUZA, 1998, p. 06).

Segundo estudos realizados pelo SEBRAE/SP (2004), no que tange aos motivos impulsionadores do fechamento das PMEs do Estado de São Paulo, no primeiro ano de atividade, 41% dos entrevistados alegam ter fechado seu negócio por falta de capital de giro ou crédito. É importante esclarecer que as empresas ligadas a AIRVO, participantes do projeto de certificação pela NBR ISO 9002, decidiram se cotizar financeiramente para o suporte destas atividades, independente do resultado do projeto encaminhado ao CNPq/RHAE, que posteriormente foi aprovado.

A AIRVO, pleiteou o projeto dando condições para sua realização; está situada no município de Votuporanga<sup>46</sup>, localizado a noroeste do estado de São Paulo, com uma população estimada em 70.000 habitantes e uma área de 556 Km<sup>2</sup>. O processo de industrialização do município, que hoje tem uma indústria atuante, passou por três diferentes situações, a saber:

---

<sup>46</sup> Fonte: AIRVO – Associação Industrial da Região de Votuporanga, 2004.

- (I) Na década de 60, o setor era dominado quase que exclusivamente por indústrias ligadas e dependentes da agricultura;
- (II) Nesta mesma ocasião verificou-se um acentuado crescimento industrial com características estruturais diferenciadas da original, voltadas para o beneficiamento da produção agrícola. No início da década de 80, já com um parque industrial diversificado, a cidade contava com 136 estabelecimentos industriais, que mantinham ocupadas 2.228 pessoas. Desse total, 1.205 ou 54 %, somente nas indústrias do mobiliário, indicavam o crescimento do setor;
- (III) A diversificação deste parque industrial e o crescimento da indústria local mantinham ocupadas em 1994, 32,7% do pessoal, perfazendo então, 9,5% dos estabelecimentos do município. No início da década de 90, precisamente em 1991, registrou-se um grande aumento do número de pessoas ocupadas na indústria de móveis; passaram de 2.228 postos ocupados para, aproximadamente, 5.000. Ainda hoje nota-se que a indústria do mobiliário, por incorporar pouca tecnologia, absorve grande número de mão-de-obra.

No início da década de 90 a região de Votuporanga – SP, se caracterizou como o segundo maior polo moveleiro do país, sendo o primeiro o de Bento Gonçalves – RS. No mesmo período o setor moveleiro de Votuporanga, como toda indústria nacional, passou por dificuldades em se adaptar aos novos desafios impostos pela globalização, devido a ausência de novas tecnologias, indisponíveis naquele momento.

Diante das dificuldades a serem superadas, um grupo de empresários ligados a produção de móveis e a AIRVO, empenharam-se em reverter as dificuldades do setor buscando alternativas e possíveis soluções. Em 1992, em parceria com o SEBRAE, criou-se o Pólo de Desenvolvimento do setor Moveleiro da Região de Votuporanga. Foi a partir daí que se desenvolveram vários projetos, dentre eles, aqueles orientados para os setores de compras, produção, marketing, administração, recursos humanos e logística, dentre outros.

Em seguida, criou-se a marca Interior Paulista Design, em 1992 e, na ocasião, a diretoria da AIRVO elaborou um plano de trabalho contemplando as ações no curto, médio e longo prazo, estabelecendo como prioridade o desenvolvimento das firmas pela ação conjunta. Para este projeto os objetivos propostos foram divulgados amplamente, considerando o único meio possível de se lograr êxito: a soma dos esforços e a cooperação.

Considerou-se que as etapas do trabalho seriam divididas em tarefas e as atividades chave deveriam ser cumpridas individualmente (pelo associado) ou em grupo (pela ação conjunta). Esclareceu-se a necessidade de alocar pessoas para algumas atividades (de relações públicas, para fazer o levantamento do estoque das firmas, definição de produtos a serem adquiridos conjuntamente, etc.) e o detalhamento das suas tarefas no dia-a-dia. Percebeu-se, no decorrer do trabalho, que só boa vontade em planejar não foi o suficiente; os empresários já tinham vivenciados uma experiência com muita teoria que acabou não apresentando resultados.

Definiu-se que era preciso agir, ser pró-ativo (ao nível individual) e fazer a diferença (em nível coletivo). Uma das dificuldades enfrentadas pelas firmas foi a escassez de recursos e, em muitos casos, a ausência de mecanismos na manutenção de políticas específicas para amenizar a dificuldade na captação de recursos para a produção (aquisição de máquinas, equipamentos, mão de obra especializada, etc.). Após a definição das responsabilidades e o papel de cada empresa, iniciaram-se os treinamentos dos estagiários, funcionários e gerentes. Recomendou-se nesta etapa, clareza quanto as atribuições da gerência, devendo garantir que a responsabilidade e autoridade de cada membro da equipe estivessem bem definidos.

A busca de recursos financeiros exigiu esforço extra do agrupamento para conhecer quais entidades se propunham a financiar projetos de melhoria para as PMEs e, em especial, às empresas moveleiras da região. O coordenador de projetos da AIRVO visitou algumas instituições que por sua natureza apoiam as iniciativas das PMEs, tais como: SEBRAE, SENAI, Fapesp, Simpi, Fiesp, Finep, Fundação Universitária de Votuporanga e Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), dentre outros. Apurou-se que para se beneficiar de fomentos provenientes de

verba pública, deveriam ser apresentados projetos alinhados com os propósitos descritos nos editais das instituições que dispusessem de verba para tal finalidade.

De posse destas informações, percebeu-se que as características da região de Votuporanga continham os elementos necessários para pleitear os recursos financeiros oferecidos por um determinado órgão governamental, através de um projeto específico. O edital que traduzia as necessidades das firmas na ocasião foi publicado pelo CNPq, direcionado a Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas (CNPq/RHAE).

O projeto da AIRVO seguiu as etapas recomendadas e considerou-se importante, na apresentação da proposta, o detalhamento de todas as etapas necessárias para alcançar os benefícios pretendidos. Dentre os aspectos importantes, elaborou-se uma completa caracterização das empresas interessadas, discorreu-se sobre a importância do projeto para as firmas, para a região, dos possíveis desdobramento no campo social e profissional, do cenário da região e do impacto sócio econômico (favorável), dentre outros fatores.

Em seguida, buscou-se os dados oficiais disponíveis nos órgãos públicos regionais, estaduais e no âmbito federal; coletou-se também os dados da região no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Secretaria de Planejamento do município, Fapesp, Fundação Seade e outros organismos que dispunham de outros dados relevantes sobre a região para complementar as informações solicitadas.

Depois, descreveu-se a razão social das empresas participantes, o ramo de atividade, o número de empregados e os meios utilizados para controle dos objetivos propostos. Se pertinentes tais proposições, o projeto poderia ser aprovado e, com a aprovação, a dotação orçamentária a fundo perdido, tão esperada (em alguns casos a destinação de recursos para o projeto pode ser a fundo perdido; noutras ocasiões, cobram juros com taxas relativamente baixas, semelhantes ao que é praticado pelo BNDES).

### 5.1.2 – As etapas percorridas

O Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), por meio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), tornou público e convocou os interessados a apresentarem propostas para obtenção de financiamento para capacitação de recursos humanos em projetos de desenvolvimento tecnológico, junto ao RHAE.

Elaborou-se um projeto detalhando as particularidades exigidas no edital, que foi aprovado. O projeto em questão, enquadrou-se como sendo da classe 1, que trata de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia, denominado PD&E, visando a inovação tecnológica e o aprimoramento de produtos e processos. Esta classe objetiva conceder apoio a capacitação de recursos humanos em projetos de desenvolvimento tecnológico, com potencial de retorno econômico ou social, patrocinado a fundo perdido pelo CNPq/RHAE<sup>47</sup>.

Objetiva ainda, propiciar a interação técnico científica entre as instituições de pesquisa e os segmentos produtivos da economia, considerando o atual paradigma de competitividade internacional, que requer cada vez mais a capacidade de inovação de produtos e dos processos de produção; por meio desta classe, o RHAE se propõe a estimular projetos cooperativos entre academias, institutos de pesquisa e segmentos produtivos, aumentando os investimentos privados em ciência e tecnologia, assim como o surgimento de empresas de base tecnológica, no âmbito de incubadoras, pólos e parques tecnológicos.

As principais etapas adotadas para a certificação das empresas em Votuporanga e região, em parceria com a AIRVO, foram:

- a. Sensibilização dos empresários locais visando ações conjuntas;
- b. Apresentação das normas da família NBR ISO;
- c. Discussão sobre as empresas do Pólo e a qualidade dos produtos antes da adoção do programa de gestão da qualidade;
- d. Formação dos times da qualidade nas empresas;

- e. Auditoria de certificação (quais etapas devem ser trabalhadas);
- f. Manutenção do processo (manter as conquistas ao longo do tempo).

Com a aprovação da proposta, reforçou-se os conceitos associativistas e suas vantagens para as empresas participantes e para o entorno. Novamente, outras empresas associadas à AIRVO foram convidadas a participar do programa. Contatou-se um número consideravelmente grande, aproximadamente 60 (sessenta) empresas; depois de alguns encontros para esclarecimento das regras em participar, 24 (vinte e quatro) concordaram em assumir os riscos e os possíveis benefícios, mediante contrato particular assinado por todos (no ato da assinatura, todos se comprometeram a custear o programa, mesmo que não houvesse a aprovação do projeto apresentado ao CNPq/RHAE).

Os empresários foram orientados sobre as dificuldades a serem superadas e, ainda, que para obter os resultados esperados toda decisão deveria ser tomada por eles (alta administração), não deixando dúvidas. No decorrer dos trabalhos fizeram-se várias reuniões para discutir os aspectos filosóficos da qualidade, bem como o esclarecimento do jargão local onde gerentes e diretores afirmavam não ter problemas nas suas respectivas firmas.

O primeiro passo foi aplicar uma técnica de arrumação nas empresas, denominada 5S's, também conhecida como Housekeeping, cuja filosofia é organizar os setores e dar apoio para que a arrumação permaneça. Esclareceu-se que um sistema de garantia da qualidade é um conjunto de ações planejadas e sistemáticas, adotadas pela alta direção da empresa, que considera todos os níveis hierárquicos e procura assegurar com confiabilidade atender aos requisitos e objetivos especificados pelo cliente. Além disso, o sistema da qualidade deveria atender às partes interessadas, criando evidências para estabelecer a confiança de que estaria sendo conduzida adequadamente.

---

<sup>47</sup> Ver: <http://www.cnpq.br/rhae>, ou escrever para o e-mail [rhae@cnpq.br](mailto:rhae@cnpq.br), e no CNPq - Coordenação do Programa

### 5.1.3 – Início do projeto e apresentação das normas ISO às empresas do Pólo

Quando a proposta do Projeto RHAE foi apresentada mencionou-se que o principal benefício deste trabalho às empresas, seria a melhoria dos processos relacionados com a qualidade dos produtos. Com o passar do tempo os empresários foram percebendo que para fazer produtos com a qualidade exigida pelos clientes, dentre outras condições, é necessário ter um método, vontade e disciplina.

Estudou-se nas firmas participantes do projeto o arranjo industrial, os processos de trabalho, a diminuição do desperdício, a eliminação das causas de retrabalho, a aquisição de matéria prima em conjunto (pela criação de uma central de compras) e a implementação de uma sistemática produtiva que privilegiasse o processo das empresas (identificando as etapas iniciais e finais de fabricação dos móveis). Na competição por um espaço no mercado, as empresas do Pólo adotaram o compromisso de ser pró-ativo, pois, sabe-se que as empresas que esperam resultados favoráveis para iniciar um programa de melhorias acabam ficando para trás nesta corrida.

Alcançar vantagem competitiva deve ser o motivo central de todo planejamento. Os planos de ação nas diversas áreas funcionais foram desenvolvidos com vistas a estabelecer uma estratégia que pudesse reverter em benefícios às empresas participantes. Nesta fase do projeto, definiu-se um cronograma de atividades para o quadro de recursos humanos envolvido e a escolha dos coordenadores, figura responsável pelas mudanças em cada empresa participante, que acabou se tornando elemento fundamental na implantação da referida norma. Os atributos recomendados para quem fosse ocupar o cargo de coordenador de atividade foi muito enfatizado.

Exigiu-se dos candidatos muito dinamismo, espírito de cooperação, liderança, fácil comunicação, conhecimento pleno da norma, visão sistêmica da empresa e de todos os seus processos e, principalmente, bom relacionamento com os diretores das empresas. Dada a dificuldade de se encontrar pessoas de tão alto gabarito e qualificação para serem os coordenadores do processo de implantação das normas, estabeleceu-se que em alguns casos onde

se caracterizasse a ausência de tais atributos, haveria uma atuação mais intensa do empresário, até que se contratasse outro profissional para o cargo.

Os gestores do processo de implantação, na sua grande maioria estudantes do curso de Administração de Empresas da Fundação Educacional de Votuporanga, foram contratados como estagiários<sup>48</sup> e orientados pelo autor desse trabalho durante todo processo de implantação.

De acordo com as características do polo, obedeceu-se à cultura da região contratando estagiários da região e as empresas agendaram as reuniões, treinamentos e competências necessários ao desenvolvimento do projeto, assessorados pelo consultor indicado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia. Segundo recomendações do SEBRAE/DF (1997, p. 24), é importante lembrar-se de medir o seu progresso. Uma maneira de fazê-lo é monitorar seus erros e os custos relacionados. Isto lhe dá a oportunidade de identificar áreas onde podem ser feitas melhorias.

Conforme esperado, no início dos trabalhos constatou-se que a maioria das firmas não possuíam nenhum tipo de instrução de trabalho formalizado, nenhum procedimento operacional e nenhum registro do sistema da qualidade, não sendo possível resgatar nenhuma informação sobre a produção passada. É procedente lembrar que não se adotavam a prática de registros com medo do fisco. Verificou-se, mais tarde, que a ausência de registros trazia grande prejuízo às firmas. Caso um cliente alegasse que o produto da firma “Y” não atende aos requisitos de qualidade e por isto quebrou no período de garantia, este produto deveria ser substituído sem nenhum tipo de questionamento por não haver meios de se provar o contrário.

Não se conheciam ao certo as razões da quebra do produto; se a quebra fora ocasionada por manuseio ou uso indevido, se durante o transporte ou, ainda, se a matéria prima utilizada era compatível e adequada à construção daquele produto. A ausência de registros comprometia as firmas locais com um alto índice de trocas por defeito, gerando prejuízos. Nota-se, quando se inicia um projeto desta natureza, uma certa resistência dos operários quanto as possíveis mudanças. Indagações do tipo *o que vai mudar, como podemos entender melhor este negócio de qualidade, o que a gente faz não é bom?, por que isto agora* e outras perguntas, requerem clareza

---

<sup>48</sup> Ver: Lei 6.494 de dezembro de 1.977

e desenvoltura dos coordenadores no esclarecimento dos objetivos e metas a serem alcançadas, sob pena de se perder o entusiasmo e apoio inicial.

Embora as mudanças propostas pudessem gerar desconforto a algumas pessoas, a curiosidade pelo novo era grande e a expectativa de melhoria também; o clima resultante dessa situação foi entendido e aproveitado como uma oportunidade. No decorrer do trabalho observou-se um aumento da participação dos colaboradores nos programas de sugestão de melhoria adotado pelas empresas. Aproveitou-se, então, para valorizar a importância dos colaboradores, considerados responsáveis pelas mudanças. Para as empresas do Pólo, a busca pela qualidade tornou-se não somente uma necessidade, mas um imperativo para que as empresas pudessem ser competitivas na região e nas localidades de interesse. Dada as características da região e da ampla divulgação do evento, observaram-se alguns agentes facilitadores.

Dentre eles, destacou-se o fato das pessoas se conhecerem fora do ambiente de fábrica, a proximidade da residência em relação ao trabalho, a participação de várias firmas no mesmo programa, a prática de uma mesma linguagem, a divulgação do novo perfil dos colaboradores e o empenho geral na busca de resultados para as empresas da região. Percebeu-se, modo geral, o alinhamento do discurso dos empresários locais com o aumento da perspectiva de trabalho e desenvolvimento para a região. Logo, todos se beneficiariam. Constatou-se após a etapa inicial que o fator motivacional foi um dos propulsores do sucesso do trabalho; haja vista o empenho dos colaboradores, observado nas empresas, e várias melhorias implementadas em tão pouco tempo com resultados favoráveis ao programa.

As firmas participantes aprenderam a compartilhar os equipamentos no parque industrial e a utilizar melhor os recursos disponíveis, tornando as empresas eficazes e mais lucrativas. Por se tratar de empresas semelhantes, com as mesmas características produtivas, as auditorias internas da qualidade foram feitas pelos auditores das outras empresas participantes no projeto, possibilitando encontrar e corrigir muitos problemas para a próxima fase do projeto; no caso, as auditorias de terceira parte (ou de certificação).

Considerou-se nesta fase a realimentação das informações sobre o sistema da qualidade para conduzir as melhorias, em termos de idéias e sugestões. As ações para certificação das empresas por entidade independente, tornaram-se possíveis graças a ajuda externa (consultores terceirizados), que inicialmente coletaram e preencheram todos os formulários e questionários aplicáveis no processo de certificação. Incluíram-se também, como serviço de consultoria externa, contatos técnicos e acompanhamento do processo.

Após a obtenção dos certificados ISO em seis empresas do Pólo, conforme critérios recomendados pela ABNT, efetuou-se uma nova reunião de trabalho envolvendo a administração e a gerência de cada empresa que obteve a certificação, onde definiu-se um plano de manutenção do sistema da qualidade estendido às outras empresas que, por outras razões, não quiseram se submeter ao processo de certificação (algumas empresas não viram vantagens na obtenção da Certificação naquele momento). Os critérios desta manutenção foram norteados pelas normas da família ISO e voltados para empresas reunidas num pólo, buscando o sucesso das ações norteados pelo trabalho associativista.

#### **5.1.4 - Dados e desdobramentos do projeto pleiteado pela AIRVO**

Os dados a seguir indicam os benefícios que podem ser alcançados pelos agrupamentos organizados numa ação em rede. Considerando que o propósito das firmas de Votuporanga e Região foi desenvolver a localidade utilizando o aparato do Estado, pode-se supor que tal feito só foi possível alcançar quando alinharam os objetivos do agrupamento (claro e definido), às políticas públicas. Desdobramentos do projeto pleiteado pela AIRVO:

- Beneficiaram-se diretamente vinte e quatro (24) empresas Moveleiras que atuaram no projeto (as demais empresas do Pólo também foram convidadas a integrar o agrupamento mas, na ocasião, não quiseram participar);
- Seis (06) empresas receberam a certificação NBR ISO 9002/94, segundo os critérios da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT);
- Aproximadamente 1600 funcionários treinados (em média 40 horas cada um);

- Contratou-se 27 alunos da Fundação Votuporanguense de Educação (FUVEC), para atuarem no projeto como estagiários, sob orientação;
- Destinou-se cerca de 1.000 horas de treinamento para cada estagiário, que hoje exercem funções na área da qualidade nas empresas do Pólo e outras firmas da região;
- O programa custou para cada empresa a quantia de R\$ 7.000,00 (sete mil reais), ao longo de dois anos;
- A ajuda de custo paga a cada estagiário não ultrapassou R\$ 300,00 mensais (toda empresa participante deveria ter pelo menos um estagiário);
- O tempo de trabalho até a Certificação durou de 24 meses;
- Cada empresa participante contribuiu mensalmente com a quantia de R\$ 60,00, a título de contra partida (mesmo depois de aprovado o projeto);
- Constatou-se um aumento médio da produtividade em torno de 30% nas empresas participantes;
- Aumentou-se o volume de vendas em pelo menos 40%, devido a ação conjunta nos pontos de vendas, oferecendo produtos das outras firmas da região;
- Elaborou-se outro projeto e, apresentado ao Programa de Expansão da Educação Profissional do Ministério da Educação e Cultura (PROEP / MEC), obteve-se a verba necessária para a criação do Centro da Madeira (CEMAD), que é mantido pela (FUVEC);
- Estabeleceu-se uma parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI/SP), para o desenvolvimento de todos os cursos de formação profissional, capacitação e treinamentos especializados no CEMAD;
- Criou-se um curso Superior em Tecnologia do Mobiliário para atender a demanda do setor na região, na Fundação Educacional de Votuporanga (FEV).
  - As empresas do Pólo Moveleiro de Votuporanga conseguiram seu principal intento: organizar-se ordenadamente para alcançar potencialidades e benefícios advindos da atuação conjunta.

No quadro a seguir, a relação das empresas participantes do projeto no Pólo Moveleiro de Votuporanga em duas situações; a primeira retrata julho de 1999 (com todas empresas em pleno

funcionamento) e a segunda indica a condição das firmas em dezembro de 2004, mostrando os desdobramentos sobre evolução e mortalidade de empresas ligadas ao Polo.

#### Quadro 20 - Empresas participantes do projeto pleiteado pela AIRVO

Empresa	Ramo de atividades	Nº funcionários (julho de 1999)	Nº de funcionários (dezembro de 2004)
Marinel & Cia Ltda	Estofados	25	Fechou
De Art Móveis Ltda	Estofados	21	Fechou
Pollus Ind. Com. Móveis	Camas/Cadeiras	90	243
Móveis JR Ltda	Estofados	14	Fechou
Cajomóveis Ind. Com.	Dormitórios	64	Fechou
Ind. Móveis A.B. Pereira ©	Estofados	380	Fechou
Vanessa Ind. Com. Móveis	Estofados	17	17
Santa Teresa Ind. Móveis	Camas	50	Fechou
Bragalar Ind. de Estofados ©	Estofados	25	23
Dacar Ind. Com. Móveis	Camas	80	54
Ind. Com. Móveis RB ©	Dormitórios	90	Fechou
Estofados Primor	Estofados	20	19
Davanço & Cia Ltda. ©	Dormitórios	250	Fechou
L.A. Paladini & Cia ©	Guarda-roupa	42	47
Ind. Estofados Art-Flex	Estofados	40	Fechou
Ind. Móveis I.Marin	Cadeiras/mesas	50	27
Styloflex Ind. Móveis	Estofados/mesas	37	Fechou
Tebarrot Ind. Com. Móveis	Dormitórios	140	50
Art Panta Ind. Metalúrgica	Camas tubulares	95	100
Valenge Móveis Ind. Com.	Cadeiras e mesas	50	Fechou
Welmar Ind. Com. Móveis	Estofados	19	Fechou
Naturart Ind. Estofados	Estofados	12	Fechou
Modernart Sofás Ltda. ©	Estofados	18	Fechou
Brisas Ind. Com. Móveis	Estofados	15	28

Fonte: elaboração própria // © = Empresas Certificadas

Foram estas as empresas de Votuporanga e Região que participaram do projeto de implementação do Programa da Qualidade, visando a Certificação pela NBR ISO Série 9000. O que parecia difícil, ou impossível em alguns momentos, tornou-se realidade com a união

interfirmas. Observa-se que para alcançar resultados favoráveis é preciso, na mesma proporção, manter o agrupamento articulado; caso contrário, os resultados cessam. Dentre os novos projetos e os benefícios alcançados pela AIRVO, destacam-se:

- Criação do CEMAD, parceria firmada com o SENAI/SP para formar novos profissionais para o setor;
- Criação de um curso superior em Tecnologia do Mobiliário;
- Participação em feiras e exposições (no país);
- Reciclagem e capacitação dos funcionários;
- Visitas a feiras internacionais;
- Contratação de designer.

No mesmo período em que fecharam (ou desativou-se) inúmeras empresas, verificou-se a abertura de uma grande quantidade de novas empresas acolhendo a mão de obra preparada disponível na região. Como esta verificação não é o objetivo deste trabalho fica a observação, relatada por alguns empresários, que preferem fechar seus negócios a pagar uma taxa de imposto considerada elevada e, portanto, fora da realidade. Conforme levantamento da AIRVO, das vinte e quatro empresas participantes do projeto em 1997, quatorze fecharam sua portas, totalizando 58,33%.

O resultado apresentado não é diferente daquele indicado pelo SEBRAE (2004), sobre a taxa de mortalidade e sobrevivência das PMEs. A instituição estima em 60% a mortalidade de PMEs após um período de cinco anos de existência. Em 1999, a AIRVO contava com 105 associados e, em dezembro de 2004, aproximadamente 60. Deve-se ressaltar, no entanto, que muitos empresários fecharam suas portas por julgar a carga tributária muito elevada (motivo apurado em conversas informais).

Grande parte dos empresários que fecharam e/ou faliram, afirmaram que é melhor encerrar as atividades com dinheiro no bolso (mesmo devendo impostos) e, depois, abrir outra empresa em nome de outra pessoa da família (senão um laranja) e tocar em frente<sup>49</sup>.

## **5.2 – O caminho percorrido pelos panificadores de Atibaia**

Após algumas tentativas de se organizarem para obter melhores condições de trabalho, os panificadores de Atibaia e região buscaram no DRS do SEBRAE a ajuda necessária para criar a Rede Padaria de Atibaia. Embora essa junção tenha ocorrido após o exemplo de algumas redes formadas em outras cidades (Santos, Jundiaí, São Paulo, Sorocaba, Piracicaba, Campinas, Ribeirão Preto, dentre outras), não foi fácil para os panificadores criarem mecanismos que pudessem servir de exemplo (compras conjuntas, desenvolvimento de novos fornecedores, treinamento conjunto, etc.) e, assim, facilitar a formação da rede.

Desde o início dos trabalhos em Atibaia, verificou-se que mesmo com as informações disponibilizadas pela mídia sobre as vantagens do trabalho associativista, havia quem duvidasse do andamento favorável da rede. Devido a outras iniciativas no setor da panificação, muitos empresários tinham dúvida quanto aos resultados possíveis de serem alcançados. O clima gerado com os primeiros resultados da ação conjunta, aquisição de grande quantidade de fermento biológico, ajudou a mudar o clima de desconfiança e possibilitou avançar na organização da rede.

### **5.2.1 - Histórico de Atibaia<sup>50</sup>**

Atibaia está situada a 50 quilômetros da cidade de São Paulo e antes da sua fundação era passagem obrigatório para quem se dirigia às Minas Gerais, partindo da capital do Estado. Tratava-se de uma viagem longa e árdua, que requeria muitas paradas para descanso e reabastecimento. A primeira delas, ainda nas proximidades de São Paulo, ficava numa colina banhada por um rio que os índios chamavam de "tubaia" ou "atubaia" (água agradável ao

---

<sup>49</sup> Como não é propósito desse trabalho investigar as causas de fechamento de empresas ligadas a AIRVO, não foi levado adiante o levantamento dos motivos alegados pelos empresários.

<sup>50</sup> Informações disponíveis no site da Prefeitura Municipal de Atibaia: <[www.atibaia.com.br/cidade/historia01.asp](http://www.atibaia.com.br/cidade/historia01.asp)>

paladar). Porém, entre os bandeirantes que chegaram à Paragem do "Atubaia", destacou-se Jerônimo de Camargo, descendente de uma das mais conhecidas famílias da época.

Em 1665, o padre Mateus Nunes da Siqueira chegou do sertão com um grupo de índios catequizados, os Guarús (ou Guarulhos), e por ordem da Câmara Municipal de São Paulo acabou se instalando ao lado do "Sítio de São João Batista". O pequeno núcleo confirmou-se, então, como parada obrigatória para quem seguia em direção a Minas Gerais e o povoado começou a desenvolver-se. Em 1680, Fernão Dias Paes, conhecido caçador de esmeraldas, fazia de Atibaia o caminho para suas expedições às Minas Gerais usando como ponto de referência a Pedra Grande, que por esse motivo tornou-se um marco para as bandeiras.

Sua evolução ocorreu de forma lenta até meados do século XIX; porém, nas duas primeiras décadas do século XX, ganhou impulso com o surgimento do café na região e o núcleo urbano de Atibaia passou por um processo renovador. Segundo a Fundação SEADE<sup>51</sup> (1997), a população de Atibaia é predominantemente urbana (88,9%) e a população flutuante (os turistas), representam 30% da população total.

### **5.2.2 – As etapas vencidas pelos associados da Rede Padaria de Atibaia**

A primeira tentativa de reunir o pessoal da panificação para tratar de assuntos do setor ocorreu em maio de 2000. Na ocasião, os panificadores promoveram vários encontros na tentativa de viabilizar um sonho antigo, criar uma associação, e organizar o setor. Porém, devido a desentendimentos, a formação da associação não se concretizou naquele momento. Participaram deste evento aproximadamente 100 empresários, representando 72 padarias, sendo 12 de cidades próximas de Atibaia.

A retomada dos empresários de Atibaia aconteceu mais tarde, em 2002, devido a divulgação na mídia sobre as vantagens do trabalho conjunto, de outros panificadores. Acionado, o DRS providenciou o início dos trabalhos. A primeira reunião com os panificadores da região aconteceu dia 27/06/2002 na Associação Comercial local, às 9:00 h. Posteriormente, por conta

---

<sup>51</sup> Ver: <[www.seade.gov.br](http://www.seade.gov.br)>

dos panificadores não serem filiados à associação comercial da cidade, criou-se um clima desfavorável (queriam que os panificadores se filiassem para utilizar o espaço para reuniões) e os encontros acabaram acontecendo em outro local, na sede da Organização dos Advogados do Brasil (OAB), seção Atibaia.

Esta primeira iniciativa ocorreu por decisão da Associação da Indústria da Panificação do Estado de São Paulo (AIPESP) e, embora não tendo surtido o efeito desejado, alguns empresários viram nessa idéia uma oportunidade para organizar o setor e, aliados a outros setores (pousadas, hotéis, restaurantes, empresas de turismo, etc.), divulgar a cidade com seus eventos voltados para o público jovem. Por conta disso, teve início o processo de criação de uma rede de empresas com 08 (oito) empresários, representando o setor.

No início havia muita desconfiança em relação aos propósitos dos empresários participantes. Todos tinham medo de compartilhar suas idéias e acabar tendo que amargurar mais uma decepção. Para reverter o clima de pessimismo inicial, providenciou-se várias reuniões com empresários, distribuidores, bancos e entidades locais tais como Associação Comercial e Industrial, secretaria de Turismo da Prefeitura Municipal de Atibaia e demais entidades representativas (SENAI/SP e SEBRAE/SP). Como as reuniões passaram a acontecer toda semana na sede da OAB, as opiniões sobre o trabalho conjunto foram ganhando novos significados, fazendo com que alguns empresários disponibilizassem seus respectivos estabelecimentos para troca de informações entre os funcionários.

Inicialmente, propôs-se que os empregados pudessem formar um banco de competências, trocando informações entre si. Em princípio, pela falta de recursos na cidade, pensou-se que esta forma poderia possibilitar ao empregado de uma padaria, ao visitar outro estabelecimento, a troca de experiências, contato com outros equipamentos e saber como o outro colega trabalha na preparação das massas. Havia diferença no tamanho dos empreendimentos, ao ponto de um estabelecimento ter doze empregados e outro apenas dois. Desta forma, os empregados poderiam aprender com o outro colega, aumentando sua experiência.

Depois de algum tempo, esta prática ganhou a simpatia de muitos associados devido ao resultado favorável que sucedeu: economia através do melhor aproveitamento da matéria prima e aprendizado dos funcionários, que reclamavam por reciclagem e capacitação profissional. Após seis meses, o grupo começou a pensar em outras formas de atuação na cidade e no entorno. O número de associados já tinha aumentado para 12 e muitas idéias surgiram para que houvesse a continuidade da formação do agrupamento.

Quando os empresários começaram a mudar o modo de atuação, optando pelo coletivo ao invés do individual, as oportunidades de aumentar o faturamento das suas empresas começaram a aparecer porque houve, a partir de então, uma divulgação melhor estruturada dos produtos disponíveis nos estabelecimentos dos associados. O que antes era comum (por parte da clientela), comprar iguarias da panificação em outras cidades, acabou se invertendo: Atibaia começou a receber visitantes do entorno para adquirir os produtos dos panificadores locais.

A grande mudança aconteceu quando resolveram montar um espaço destinado a panificação nas festas agrícolas da cidade (feira da uva, das rosas, do morango, do pêssego, etc.). A incorporação de uma cozinha industrial nas feiras e exposições da cidade, a disposição dos panificadores, facilitou a divulgação dos produtos fabricados pelas padarias. Numa reunião de negócios, foi sugerido uma atuação mais intensa dos panificadores, que ficavam à mercê da clientela nos seus estabelecimentos (esperando a visita do cliente).

A sugestão foi para que mostrassem seus produtos para um grande número de pessoas numa feira ou exposição, fato comum numa cidade como Atibaia que está acostumada a receber muitos visitantes para seus eventos. Definida a investida dos panificadores, passou-se a pesquisar quais seriam os possíveis resultados favoráveis (aos panificadores e fornecedores). Após conversar com vários fabricantes de cozinhas industriais, um deles mostrou interesse em montar seu equipamento no evento (escolhido pelos panificadores) em troca de publicidade; no caso, os panificadores vestiriam camisetas e/ou aventais com a marca do patrocinador.

Com o auxílio dos panificadores (que passaram a divulgar o evento), a 1ª Festa do Pêssego de Atibaia ocorrida em julho de 2002, recebeu 60.000 visitantes em três dias. Os resultados foram

favoráveis e os panificadores aprovaram a realização do evento, apesar de terem trabalhado intensamente na realização de cursos rápidos promovidos pela rede (desconheciam, até então, o interesse das pessoas em aprender novas receitas culinárias). Um dos motivos do sucesso para esta primeira festa do pêssego foi atribuído ao Presidente da rede, Sr. Rogério Shimura, que além da atividade de panificador participava de programas televisivos ensinando receitas culinárias.

Como havia sido estabelecido uma parceria da Rede Padaria com uma entidade social, denominado Projeto Curumim, a obtenção de espaço na mídia (local e na capital) divulgando as atividades dos panificadores foi ampliada e facilitada. Na abertura da 1ª Festa do Pêssego, o programa “Mais Você” da Rede Globo de televisão, disponibilizou um link ao vivo para dar cobertura, na inauguração do evento, graças a amizade do presidente da rede com a apresentadora do referido programa matinal, Sra. Ana Maria Braga.

Habitualmente, o Rogério (como é chamado o presidente da rede), participa de vários programas de rádio e televisão além de publicar matéria em jornais divulgando dicas e informações sobre culinária. Por seu desempenho e, também, por ser uma pessoa conhecida, a divulgação do evento teve bom alcance.

Depois da aparição do trabalho em reportagem televisiva, o número de associados aumentou para 18. Durante a participação da feira os panificadores definiram uma forma de atuação que passou a nortear as futuras ações do agrupamento. Verificando os resultados alcançados, os panificadores entenderam o significado da ação conjunta, deixando de lado a concorrência e passaram a se tratar como colegas de profissão.

Após a realização da 1ª Festa do Pêssego, os panificadores continuaram participando de outros eventos ligados a gastronomia (feiras, exposições, lançamentos de livros, encontros sociais, etc.). A idéia da cozinha experimental em feiras e exposições continuou ganhando espaço e a simpatia dos visitantes. Verificou-se, então, um dado novo: os fregueses dos associados passaram a perguntar sobre as futuras datas de cursos nas feiras e exposições.

Os cursos ministrados durante a realização das feiras não eram cobrados dos alunos, que poderiam levar o produto feito nas aulas para casa. Parte da ajuda financeira para a cozinha experimental veio dos fornecedores que disponibilizaram a matéria prima em troca de publicidade (colocando suas respectivas faixas e *baners* no espaço destinado à cozinha experimental). O complemento financeiro para viabilizar a participação nas feiras e eventos foi rateado entre os panificadores que se cotizaram.

Abaixo, no quadro 21, o desdobramento da primeira 1ª Festa do Pêssego de Atibaia.

#### **Quadro 21 – Resultados importantes da 1ª Festa do Pêssego de Atibaia**

360 alunos treinados no período da festa (receberam certificados);
25 toneladas de pêssego vendidas diretamente ao consumidor final (antes os produtores só vendiam no atacado com preço bem abaixo do que foi praticado na feira);
Participação dos panificadores locais em programas televisivos da rede Globo, TV Record, TV - Mulher, Rede Família, entre outros;
Convite aos panificadores da rede para participar do evento no ano seguinte.

Fonte: elaboração própria.

Em outubro de 2003, contando com o mesmo aparato publicitário e o apoio da Rede Padaria, aconteceu a 2ª Festa do Pêssego, onde compareceram 84.000 visitantes em 6 dias. Devido ao sucesso alcançado no ano anterior, destinou-se novamente o espaço para a montagem da cozinha experimental e nessa ocasião contaram com a presença de 860 alunos nos cursos oferecidos pelos panificadores, sendo entregue ao final um certificado de participação. No total, comercializou-se 30 toneladas de pêssego diretamente ao consumidor final (sem a interferência de intermediários), a preços bem atrativos.

Os produtos comercializados representaram uma nova oportunidade de negócios aos agricultores que, por não dispor de outro canal de comercialização, negociavam seus produtos diretamente na Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP) e em Campinas, na Centrais de Abastecimento S.A. (CEASA). A idéia de disponibilizar um espaço destinado a gastronomia, com profissionais ensinando os visitantes das feiras, ganhou publicidade

e durante a realização da 1ª feira do caqui em Mogi das Cruzes, a cozinha experimental foi adotada pelos panificadores locais, que realizaram cursos para a população e, ao final do evento, um concurso culinário com a fruta da época.

A importância da articulação de um agrupamento, de qualquer segmento, pode ser observada também nas ações sociais. O Projeto Curumim, que desenvolve ajuda às crianças carentes da cidade de Atibaia e região, recebe ajuda da Rede Padaria por meio de participação financeira na venda dos produtos da rede nas feiras e eventos (10% do faturamento bruto), além de cursos oferecidos às crianças e demais interessados. Nos cursos oferecidos à comunidade, os participantes levam os produtos feitos na sala de aula para casa.

As principais ações entre os associados continuou sendo a troca de informações sobre o setor, a participação em feiras e eventos e, melhores estruturados e instruídos a cerca de seus direitos, passaram a cobrar mais ações das instituições que se prestam a isto. Sempre que possível os associados procuram desenvolver cursos em parceria com fornecedores, palestras com especialistas, cursos de capacitação e acionam mais intensamente o SENAI e o SEBRAE, que são as entidades mais ligados ao setor.

Dentre as atividades desenvolvidas na região, a Rede Padaria promove lançamento de livros, festival gastronômico (em julho), atividades culinárias nos hotéis e pousadas da região e participam de eventos esportivos divulgando o município nos eventos locais, tais como campeonato de asa delta, motocross, paraglyder, raly de regularidade, trilhas e rumos (eventos para jipeiros), sempre buscando a integração com o tecido social. Quanto aos resultados observados com a atuação da rede, verificou-se mais interesse dos panificadores em se atualizar e propiciar aos clientes um serviço de atendimento melhor.

Embora não comentando os resultados financeiros, cada participante contratou no mínimo mais um funcionário, sendo que em alguns casos tiveram que contratar até mais, por conta das mudanças internas que resultaram em maior área de vendas (mudança do lay-out, aumento do mix produtivo, aumento da clientela, parcerias com hotéis, pousadas, etc.). A participação em feiras e eventos também resultou favoravelmente aos demais comerciantes locais.

Durante a realização da 2ª Festa do Pêssego, ocorrida em outubro de 2003, promoveu-se um encontro entre produtores rurais da região e comerciantes dos diversos segmentos. Dentre os comerciantes convidados, compareceram donos de restaurantes, quitandas, pizzarias, supermercados, padarias, hotéis, pousadas e demais interessados, tentando estabelecer uma negociação direta entre os produtores e os potenciais compradores da cidade. A este encontro deu-se o nome de “Rodada de Negócios entre Serras e Águas”. Os resultados deste encontro estão no quadro 22, a seguir.

### Quadro 22 – Resultados da rodada de negócios entre Serras e Águas

87% das reuniões foram para encaminhar negócios entre produtores e interessados;
66% de todas reuniões com comerciantes e produtores rurais foram informativas;
34% das reuniões foram para efetuar negócios;
13% dos negócios foram fechados entre produtores rurais e comerciantes, durante a feira;
83% dos participantes das reuniões consideraram a iniciativa excelente;
61% consideraram a capacidade dos produtores suficiente para atender suas necessidades;
39% consideraram a variedade de produtos suficiente;
38% consideraram o preço muito bom;
59% consideraram o preço regular, mas mesmo assim comprariam os produtos ofertados;
3% consideraram os preços ofertados ruim;
Em 1 dia Foram geradas 168 oportunidades de negócios entre produtores rurais e comerciantes;
R\$ 155.000,00 foi o valor estimado pelo escritório SEBRAE de Jundiaí para os negócios fechados.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dados do escritório do SEBRAE/SP (ER de Jundiaí, 2003).

Apurou-se, no decorrer do dia em que aconteceu o encontro, a ocorrência de 168 oportunidades de negócios envolvendo as partes interessadas. Tiveram participação direta 34 produtores rurais e, dentre as empresas visitantes, 12 fecharam contrato de compras para fornecimento trimestral, com possibilidade de renovação do contrato de fornecimento. O encontro aconteceu somente no dia 24 de outubro de 2003, das 8:30 às 17:00h.

As cidades envolvidas nesse encontro foram Atibaia, Joanópolis, Bragança Paulista, Itatiba e Guarulhos. Os contatos com os possíveis interessados se deu a partir das reuniões com a prefeitura local e das cidade vizinhas. Em alguns casos foram feitas visitas de esclarecimento e divulgação do encontro diretamente no estabelecimento dos possíveis compradores, informando o propósito do mesmo com uma lista de produtos (alguns sazonais) a disposição dos interessados.

O principal motivo desta reunião se deu porque os produtos rurais da região sempre foram comercializados fora da cidade (no atacado) e, em seguida, voltavam para os estabelecimentos locais para atender ao pequeno varejo. Argumenta-se em Atibaia que os produtos da região são caros porque ficam passando pela Rodovia Fernão Dias, uma das mais perigosas do país. Depois do encontro, definiu-se que em alguns casos os produtos adquiridos poderiam ser entregues diretamente no estabelecimento do interessado (dependendo da quantidade acertada).

A razão para tamanha cortesia decorre da economia de tempo e combustível gasto para entregar os produtos no CEAGESP em São Paulo/SP ou à CEASA, em Campinas. Para o produtor rural, é melhor entregar o produto diretamente nos estabelecimentos que irão consumir os produtos, porque isso possibilita um contato direto com os clientes. Na ocasião, pensou-se em ampliar essa mostra devido a importância que essa medida representa para a região, sem contar que isto preserva a qualidade dos produtos e reduz o custo final (algo em torno de 50%) e, ainda, remunera o produtor rural em pelo menos mais 20%.

Em 2004 e nos anos seguinte, não se verificou a presença dos panificadores nas feiras e eventos de Atibaia e nem em outros eventos porque a rede se desfez. Um dos motivos alegados pelos panificadores foi o fim do apoio do DRS. Pelo fato da Rede Padaria de Atibaia ser uma “rede não madura” (ainda no nascedouro), não conseguiu se estruturar para participar em outros eventos e nem se manter em operação. Como visto, o sucesso dos projetos envolvendo PMEs dependem da união interfirmas e de acompanhamento externo para funcionar. Em situações como no caso da Rede Padaria de Atibaia, mesmo existindo o apoio formal por um período de tempo, deve-se cuidar para que não ocorra a interrupção repentina da ajuda.

### 5.3 – A criação da Central de Compras de Diadema/SP<sup>52</sup>

Em Diadema, uma iniciativa do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP) em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, contou com a ajuda do DRS, a pedido do escritório do SEBRAE local, para dar início a criação de uma central de compras. O propósito inicial foi conseguir melhores preços para os insumos dos diferentes segmentos de PMEs.

Dentre as vantagens conseguidas pelas empresas participantes na ocasião, destacou-se a assistência médica. Grande parte das PMEs recorriam ao serviço público de saúde em caso de acidente de trabalho (ao pronto-socorro). Na maioria das firmas associadas os funcionários não dispunham de convênio médico. A seguir, no quadro 23, alguns resultados obtidos.

**Quadro 23 - Resultados parciais da Central de Compras de Diadema**

<b>Linha</b>	<b>Grupo</b>	<b>Redução alcançada</b>
Serviços	Assistência médica	24,86%
Matéria Prima	Alumínio	3,00%
	Aço carbono plano	6,31%
	Aço para ferramentas	14,12%
Componentes	Molas	18,57%
	Elementos de fixação	34,86%
Auxiliares	Caixas de papelão	21,67%
	Sacos plásticos	14,65%
Aplicação universal	Papelaria / suprimentos	21,00%
	Material para informática	22,00%
	Uniformes profissionais	15,71%

Fonte: CIESP / SEBRAE de Diadema - SP, 2001.

<sup>52</sup> Histórico da cidade disponível em: <[www.diadema.sp.gov.br/](http://www.diadema.sp.gov.br/)>

Os produtos descritos no quadro acima apresentavam uma grande disparidade de preços praticadas pelos fornecedores da região no decorrer do ano de 2001<sup>53</sup>; diante desta diferença (verificada através da conferência e comparação de diversas notas fiscais), resolveu-se contabilizar as necessidades de compra das empresas associadas do CIESP de Diadema e, em seguida, fazer a aquisição conjunta pela central de compras. Com o tempo e o ingresso de novos associados, estabeleceu-se uma escala de redução de preços, relativo aos custos operacionais que é ativado com o ingresso de cada nova empresa participante.

O aspecto relevante para o agrupamento foi a redução do custo dessa operação, por conta da oferta de um plano de atendimento às emergências. A assinatura do contrato de atendimento aos funcionários das firmas associadas se deu na ocasião em que foi firmado o plano de assistência médica para as empresas do agrupamento. O atendimento de emergência das empresas associadas à central de compras, deixou de ser cobrado. Este atendimento passou a funcionar como um bônus proveniente da negociação conjunta de um determinado plano de saúde.

Durante o tempo em que esteve operando (posteriormente ela foi terceirizada) a central de compras de Diadema alcançou uma redução percentual de até 35% nos custos operacionais. A qualidade de alguns produtos adquiridos também passou por uma significativa melhora, começando pela qualificação dos fornecedores. Foram identificadas e sanadas incorreções em processos de aquisição dos Equipamento de Proteção Individual e Coletivo (EPI e EPC), que em alguns casos eram adquiridos de fornecedores com certificados do Ministério do Trabalho (MTb) vencidos. O fornecimento de cestas básicas foi melhorado quando se verificou que algumas empresas não dispunham de cadastro no Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT).

Outra vantagem significativa foi a aquisição de matéria prima com melhor qualidade e assistência técnica, provenientes de empresas certificadas. A partir do aumento do poder de negociação, os materiais adquiridos passaram a ter certificado de origem e qualidade assegurada pelos novos fornecedores. A performance qualitativa das empresas participantes aumentou consideravelmente, tendo em vista a melhora da qualidade na aquisição de insumos para a

---

<sup>53</sup> A diferença de preços entre produtos de mesma marca e função também foram verificada em outras regiões onde implementou-se novas Centrais de Compras.

produção. Com estas mudanças, verificou-se também uma redução nos custos administrativos da área de suprimento. Embora fossem empresas de segmentos diferentes, os materiais para compra foram selecionados de acordo com a importância que representavam para as empresas.

Adotou-se como parâmetro inicial, para selecionar os materiais mais importantes para compra, itens e/ou família de produtos que representassem no mínimo 10% do montante financeiro pago por uma empresa associada durante um mês. Caso o item alcançasse esta importância, passaria por uma análise detalhada sobre a aplicação do mesmo nas outras empresas associadas e, se aprovada a compra pelos diversos analistas (indicados pelas empresas), passariam a compor a lista de materiais a serem cotados e adquiridos. O crescimento do número de itens da lista de materiais se deu de forma gradativa e consensual.

#### **5.4 – Os passos para a articulação política do agrupamento: criação de uma associação**

A Constituição da República Federativa do Brasil (1988), explicita o apoio dos governos e entidades às PMEs e não privilegia ações isoladas. Para obter apoio e atenção dos governos e instituições criadas para esta finalidade é preciso dispor de um canal de fácil acesso e, ainda, eficaz (as associações são exemplos de reivindicações de um dado agrupamento). Ao juntar-se com seus pares na defesa do agrupamento, o acesso a cargos eletivos (governantes) e indicados (cargos responsáveis pelas instituições do aparato social) é facilitado.

Toda associação é, em essência, sem fins lucrativos e goza de privilégios quando se trata de levar adiante uma idéia ou reivindicação de um dado agrupamento ao poder público legalmente constituído. Todo representante legal de associações tem foro privilegiado e acesso facilitado aos órgãos competentes (se bem articulado com o tecido social), quando trata dos interesses do agrupamento a que pertence. Os governantes e representantes de entidades do aparato do Estado têm obrigação de receber e, em alguns casos, atender às reivindicações dos representantes legais da sociedade civil organizada.

Assim, as associações se constituem no caminho Legal (portanto legítimo), para levar adiante o pensamento de uma parcela da população; serve também para contribuir na criação de

uma sociedade desenvolvida, justa e próspera. Uma associação (quando formalizada), normalmente tem um presidente e uma diretoria interina eleita em assembléia. Os passos usuais para formar uma associação de empresas são:

- (a) Reunir um agrupamento empresarial com objetivos comuns e esclarecer as vantagens em compor-se nesse formato associativo;
- (b) Discutir e esclarecer aos presentes porque está se formando a associação;
- (c) Elaborar e discutir a adoção de um Código de Funcionamento e Conduta;
- (d) Adotar um estatuto social<sup>54</sup>;
- (e) Convocar, por edital, os interessados e criar a associação;
- (f) Legalizar a associação.

Antes do início da assembléia para criação da associação, é preciso que seja escolhida e eleita a mesa diretora da assembléia geral, tendo um presidente e um secretário para conduzir os trabalhos. Após a abertura oficial dos trabalhos, deve-se coletar a assinatura de todos os presentes, ler o projeto do estatuto social e, em seguida, informar aos presentes que aquela é a ocasião apropriada para sugestões e/ou mudanças. Após as discussões, deve-se aprovar uma proposta que contemple a vontade da maioria.

Concluída a assembléia, deve-se lavrar a ata em livro próprio relatando os fatos ocorridos e, em seguida, legalizar a associação. Deve-se registrar o estatuto social e a ata da assembléia de constituição em cartório de pessoas jurídicas e, em seguida, obter:

- (I) Inscrição da associação na receita federal (CNPJ);
- (II) Inscrição na receita estadual (se for o caso);
- (III) Inscrição no INSS;
- (IV) Registro na prefeitura municipal;
- (V) Alvará de funcionamento.

Excepcionalmente, alguns diretores podem assumir outros cargos, acumulando funções. Recomenda-se que a associação tenha ampla participação do empresariado local e deve-se lembrar aos participantes que, por suas características de constituição, nenhuma associação pode

---

<sup>54</sup> Modelo do Estatuto Social e do Código de Funcionamento e Conduta estão anexados ao trabalho.

ter fins lucrativos. Caso alguns associados resolvam auferir lucro em atividades conjuntas (compras, vendas, marketing, etc.), deve-se abrir uma empresa mercantil para esta finalidade. Depois de legalizada a associação, passa a existir formalmente um meio de reivindicar melhorias e apoio às empresas participantes. Os resultados que podem ser alcançados dependem do poder de articulação dos associados. Quanto mais articulada, mais resultados favoráveis poderão ser conseguidos pelo agrupamento.

As redes de empresas (criadas a partir da formalização de uma associação de empresas), são consideradas neste trabalho como um dos vários tipos possíveis de organização empresarial. Para formar uma rede de empresas basta haver um agrupamento interessado, definir as prioridades e iniciar a atuação conjunta. Porém, manter o agrupamento coeso e agindo com ética ante aos demais participantes exige uma proposta de trabalho, definição de alguns objetivos e transparência nas ações.

Normalmente o interesse em trabalhar com parcerias surge de uma necessidade comum (aquisição de matéria prima, organizar-se para defender um território, conseguir melhores condições com fornecedores, unir forças para obter benefícios das instituições de apoio, melhoria da distribuição e entrega dos produtos, divulgação conjunta de produtos da região, fornecer para uma grande empresa, etc.). É preciso um motivo importante para despertar o interesse das empresas do setor. Depois, é reunir os responsáveis pelas empresas e discutir os benefícios da ação conjunta. A partir desse encontro pode ter início um trabalho em rede visando algum tipo de benefício. O desenrolar desta proposta ajuda o agrupamento a saber quem são os empresários que agem pensando coletivamente.

Os maus empresários e aqueles que não compartilham informações do setor devem ser identificados e excluídos do agrupamento, o mais rápido possível. Com o tempo, pode-se avaliar a conduta dos demais parceiros e formar um juízo. Aos excluídos da primeira tentativa (por não concordar com os critérios ou por não atender algum requisito), resta formar outro agrupamento e criar sua própria rede. Em todas as relações envolvendo empresas, o requisito básico para pertencer a um dado agrupamento é o respeito às regras estabelecidas. Ordenadamente é possível

começar um trabalho conjunto e fazer dele uma ferramenta capaz de propiciar aos participantes inúmeros benefícios.

Quanto maior o poder organizacional, em número de associados alinhados ao mesmo propósito, maior a possibilidade de se conseguir resultados favoráveis. Quando da organização da rede, logo nas primeiras ações, é imprescindível que haja boa vontade e participação de todos interessados. O detalhamento das ações devem ser explicados exaustivamente para que não ocorra nenhuma dúvida e nem tão pouco ocasione constrangimento em determinados participantes. O fato de algum componente ter maior facilidade em assimilar os propósitos da ação conjunta não significa que os demais também terão. Paciência com os participantes que demoram um pouco mais para entender o objetivo da ação do agrupamento é desejável.

Esta dificuldade inicial é notada em muitos agrupamentos e não significam que os atores envolvidos irão trazer problemas ao agrupamento. Compor-se em parcerias é uma das formas possíveis de obter o apoio dos governos e instituições; esta empreitada requer o registro de todas visitas e iniciativas feitas com esta finalidade (locais visitados e departamentos procurados). A razão desta rotina é devido a importância das PMEs no contexto global e também pelo discurso fácil das autoridades que afirmam dar o apoio necessário às PMEs, atendendo a legislação (ver caput deste item).

Comprova-se, até com certa facilidade, a prática do associativismo no meio social; haja vista o grande número de associações, cooperativas, agremiações, sindicatos, partidos políticos, alianças, parcerias empresariais, consórcios de empresas, *joint-ventures* e demais agrupamentos. A prática da modalidade de articulação social decorre do propósito em obter resultados favoráveis aos participantes e ao entorno, por meio da manifestação de um propósito coeso.

Deve-se destacar, no entanto, que o sucesso destas ações se baseiam nas necessidades e anseios comuns, quando alinhadas e conduzidas por líderes honestos, éticos e comprometidos com a causa. No caso das PMEs, o tamanho das empresas, o porte financeiro e os produtos fabricados e/ou negociados, também devem estar correlacionados com o comprometimento da causa do agrupamento. O sucesso das ações depende, em grande parte, de como são conduzidas.

A participação das PMEs nessa modalidade de articulação conjunta não implica na mudança de nome ou da razão social da empresa participante. Basta vincular-se ao agrupamento e seguir as diretrizes acertadas. O depoimento dos empresários que participaram da formação de redes de empresas no período de 1998 até março 2003, foram importantes para a compreensão das razões que favorecem a ação conjunta. As informações colhidas são provenientes dos relatórios deste consultor e do parecer do responsável pelo Departamento de Redes Setoriais (DRS) do SEBRAE/SP na ocasião, Sr Reginaldo Emmerich de Souza.

Os principais benefícios para os empresários das PMEs com a criação de uma rede, podem ser observados pela união que se forma. Antes da atuação no agrupamento os empresários, pelo menos a maior parte, agiam isoladamente, desunidos. A rede propicia a troca de experiência e o crescimento do agrupamento, trazendo novos elementos e ganhos significativo para a cultura empreendedora. Para tanto, é preciso evitar os riscos descritos no quadro 24, a seguir.

**Quadro 24 – Riscos a serem evitados pelos interessados na formação da rede**

Interesse especulativo sobre o projeto;
Falta de habilidade para tomar decisões em conjunto;
Negociar individualmente (reduz o poder de compra da rede);
Não cumprimento de regras estabelecidas;
Associados com idoneidade duvidosa (lisura e comportamento ético é fundamental);
Capacidade financeira do associado incompatível (quando atuar em compras);
Número elevado de participantes (acima da capacidade administrativa da rede);
Vazamento de informações confidenciais da rede;
Inexistência de um código de conduta e ética aplicado aos participantes da rede;

Fonte: elaboração própria.

Evitando os riscos descritos no quadro acima, é possível criar com sucesso um agrupamento empresarial que traga benefícios aos associados. As parcerias formadas com fornecedores e distribuidores possibilitam a realização de campanhas promocionais, cursos,

aquisição de produtos das melhores marcas a preços competitivos, troca de mercadorias entre os participantes da rede, escolha de produtos que tem maior aceitação, promoção para desencilhe de produtos (de algumas lojas) que tenham mais em algumas regiões que outras, etc.

O gerenciamento integrado da rede é tarefa difícil de ser alcançada, mas grande parte das empresas que já atuam neste formato conseguiram obter vantagens, se comparado com seus pares que atuam isoladamente. Para a criação e consolidação da rede é recomendada a troca de informações sobre fornecedores porque, neste caso, significa ampliar as opções para as empresas participantes. Só se consegue o melhor preço (na aquisição de matéria prima insumos ou vendas para mercados melhores estruturados) com o aumento das quantidades negociadas. O esperado, ao final do alinhamento das quantidades a serem negociadas (compradas ou vendidas), é o agrupamento se transformar numa rede de facilidade aos demais associados.

Segundo informações dos agrupamentos formados, as redes precisam adotar uma postura sobre as empresas interessadas em ingressar no agrupamento e escolher aquelas com maior potencial (clareza nas ações, propósitos em pertencer à rede, produzir ou comercializar produtos complementares ou similares, facilidade de acesso ao associado, entendimento da prática associativista, disponibilidade em ajudar, empenho nas causas comuns, etc.). Para tratar da formação de uma rede de empresas, quando já tiver sido caracterizado o interesse do agrupamento, deve-se seguir (sempre que possível) as etapas abaixo.

- (I) Análise das empresas interessadas e criação da rede;
- (II) Busca de participantes adequados ao projeto;
- (III) Análise dos interessados;
- (IV) Formação do agrupamento inicial.

*Análise das empresas interessadas e criação da rede (I):* este diagnóstico tem o objetivo de informar aos demais participantes as reais condições do postulante a ingressar na rede. Deve-se relacionar e explicar aos demais associados os dados sobre o potencial do interessado, bem como seus principais produtos. É importante a adoção de uma lista de verificação contendo os dados do interessado para análise e definição da escolha. A seguir, no quadro 25, um exemplo de lista de

verificação adotada pelo autor na elaboração de novas redes de empresas (a cada nova proposta, esta lista é atualizada com os dados pertinentes).

**Quadro 25 – Requisitos para a formação de uma nova rede**

Nº do item	Características a serem observadas	Atende	Não atende
1	Se fabricante (somente)	( )	( )
2	Se comerciante (somente)	( )	( )
3	Se tem produtos com potencial (para a rede)	( )	( )
4	Disposição e facilidade para lançar novos produtos	( )	( )
5	Principais concorrentes (se é comum aos demais)	( )	( )
6	Produtos substitutos (se produz ou comercializa)	( )	( )
7	Principais mercados de atuação	( )	( )
8	Meios usuais de distribuição	( )	( )
9	Tem dificuldades em produzir e/ou vender	( )	( )
10	Adota meios de promoção (marketing)	( )	( )
11	Volume atual de produção e venda é compatível	( )	( )
12	A capacidade instalada atende aos requisitos	( )	( )
13	Tem capacidade de ampliação	( )	( )
14	A empresa adota programa da qualidade	( )	( )
15	Capital social (organograma e nº de sócios)	( )	( )
16	Realização treinamento (hora treinamento/ano)	( )	( )
17	Desdobramentos das reclamações dos clientes	( )	( )
18	Se tem parceria com fornecedores	( )	( )
19	Logística (distribuição e assistência técnica)	( )	( )

Fonte: elaboração própria.

Esta lista de verificação poderá servir de base para a comparação e alinhamento das empresas participantes e informará aos demais associados os dados iniciais para as decisões do futuro agrupamento (quando todos associados forem analisados). Após esta etapa, deve-se elaborar as primeiras ações da rede com a aprovação dos associados.

As futuras redes poderão dispor de duas formas para iniciar suas operações: a saber:

- a) A primeira (projeto fechado) pode tratar de finalidades específicas, adotando um projeto de cada vez, tais como compras, vendas, treinamentos conjunto, acesso a mercados melhores estruturados, desenvolvimento de novos fornecedores e elaboração de campanhas promocionais, dentre outras atividades;
- b) A segunda (projeto aberto), pode tratar das condições para a formação da rede no médio e longo prazo (esta etapa demora um pouco mais, no mínimo dois anos), tratando inicialmente da criação da associação, discussão e adoção de um código de conduta, estatuto da rede, condições para ingresso de novos sócios, penalidades aos faltosos, pontos de cumprimento obrigatório por associado e gastos iniciais (normalmente compartilhado entre os interessados).

*Busca dos participantes adequados ao projeto (II):* nesta etapa do projeto é comum aparecer empresas interessadas em participar da rede; deve-se observar atentamente se as interessadas em participar da rede dispõem de capacidade e condições de se adequar ao interesse do agrupamento. Independente do número de participantes, a busca por novos sócios que preencham os requisitos de entrada na rede deve continuar (quando existe interesse do agrupamento).

As instituições de classe podem informar e divulgar aos interessados sobre a formação da rede, despertando o interesse dos empresários que vêm no associativismo uma forma de manter-se atuantes no mercado.

Para a escolha dos participantes deve-se identificar aqueles com perfil associativista, tal como demonstrado no quadro 26, a seguir.

## Quadro 26 – Características do perfil associativista e individualista

Participante de perfil associativista	Participante de perfil individualista
Compartilha informações e idéias;	Esconde tudo: dados, indicadores e idéias;
Opta por gestão transparente;	Tem administração fechada, truncada;
Toma decisões compartilhada, colegiada;	As decisões são isoladas, sem compartilhar;
Busca resultados de longo prazo;	Visão imediatista e não acredita em ninguém;
Sabe que não é dona da verdade;	É personalista, resolve tudo sozinha;
Entende que o concorrente é parceiro, aliado;	Vê no concorrente um adversário, um inimigo;
Os processos são oportunidades de melhoria;	Preocupa-se, apenas, com os resultados finais;
Compartilha seus equipamentos ociosos;	Não disponibiliza nada;
Vê vantagem baseada na complementaridade;	Não enxerga vantagem nenhuma nos outros;

Fonte: elaboração própria.

*Análise dos interessados (III):* esta fase da seleção talvez seja uma das mais difíceis porque é nela que são definidos e divulgado aos interessados os objetivo da rede. Se as empresas produzem ou comercializam produtos semelhantes, o objetivo pode ser explorar em conjunto as oportunidades de compartilhar a produção, fazer compras conjuntas, treinamentos, campanhas publicitárias dentre outras possibilidades. Se produzirem ou comercializam produtos complementares, o objetivo pode ser a criação de uma central de negócios, visando aumentar o poder de fogo do agrupamento nas transações comerciais. Mas, de qualquer modo, somente a partir da análise das empresas interessadas serão definidos os componentes do agrupamento.

A expectativa de como irão se comportar empresas e dirigentes, durante as atividades em nome da rede e as possíveis reações durante a realização de uma empreitada comum, é imprevisível. Não há garantias sobre a participação de todos associados nas negociações. Alguns associados podem se ausentar da negociação alegando falta de interesse (naquele momento) e depois retornar à rede, participando ativamente de outras atividades, alinhado aos propósitos estabelecidos anteriormente.

A ausência de alguns participantes da rede nas negociações deve ser avaliada seriamente. Deve-se fazer uma avaliação sobre este posicionamento, verificando se essa postura será benéfica ou não para o agrupamento. Os responsáveis pela criação da rede devem estar atentos a este tipo de comportamento, já que muitas situações poderão ser contornadas e até evitadas se houver a interferência de um consultor externo; por exemplo, desgaste da rede, desinteresse de alguns empresários, presença de associados nas negociações só para saber preço e condições de pagamento, falta de comprometimento com o agrupamento, dentre outras situações contornáveis.

*Formação do agrupamento inicial (IV):* tendo as informações sobre os interessados, os idealizadores da rede formalizam sua criação e elaboram a ata de constituição, citando o propósito de tal formação, acompanhada da lista de presença. Os sócios presentes na assembleias de formação da rede são considerados sócios fundadores. O passo seguinte, se convier ao agrupamento, é a criação de uma associação de empresas cujo propósito será tratar do interesse dos associados por meio da rede de empresas. No entanto, a formação do agrupamento não deve impedir a entrada de novos sócios. Sabe-se que é natural a saída de alguns associados e a entrada de novos interessados é bem vinda até mesmo para cobrir eventuais desistências.

A formação da rede exige um espaço físico e instalações adequadas ao propósito do agrupamento. Inicialmente esse espaço pode ser cedido por um dos associados ou alocada uma sede isolada, para que não haja suspeitas de que alguém esteja se beneficiando. As despesas provenientes da escolha do local é normalmente custeada por todos associados. Deve-se destacar que nenhum membro da rede deverá ter privilégios isoladamente. A estrutura geral de um conjunto de empresas deve ser simples e com poucos níveis. Caso a rede tenha condições financeiras de ter um espaço próprio, deve-se:

- Contratar um gerente com habilidade para tratar do interesse dos associados;
- Ter um profissional de compras que conheça as particularidades do setor;
- Contratar uma telefonista e/ou secretária;
- Criar um setor para monitorar a produtividade dos associados;
- Fazer um levantamento detalhado dos mercados de interesse (prospectar tendências);

- Providenciar um setor de comércio, promoção e vendas dos produtos da rede;
- Criar assessoria jurídica única (para assuntos do setor);
- Montar um departamento de administração e finanças (para assuntos comuns);
- Fazer a contabilidade do agrupamento unificada (quando comparados os procedimentos contábeis de empresas de um mesmo setor, verificam-se diferenças quanto ao valor dos tributos a serem pagos; deve-se evitar estas distorções no agrupamento);
- Criar empresa especializada em informática para atualização em tempo real do estoque (prestação de serviços aos associados);
- Outras medidas cabíveis.

Como visto nesse capítulo, as ações conjuntas representam um caminho viável para o crescimento das pequenas empresas para obter insumos e produtos melhores, pagar um preço justo pelo produto ou serviço contratado, apoio e atenção das Instituições do aparato do Estado, melhoria dos processos, dentre outras vantagens.

No próximo capítulo, as considerações finais e recomendações para futuros trabalhos.

## **Capítulo 6**

### **Considerações finais**

No meio concorrencial onde estão inseridas as pequenas e médias empresas, verificou-se que a cooperação pode significar agregar maior poder para enfrentar os concorrentes e superar situações que seriam praticamente impossíveis para uma empresa isolada. A proposta de estudar as dificuldades de PMEs em organizar-se para a ação conjunta, investigar as principais dificuldades dos agrupamentos formados e os caminhos viáveis para se obter ajuda das instituições do aparato do Estado, foi alcançado na medida em que o trabalho associativo ajudou PMEs a formarem redes de empresas e superarem dificuldades comuns, caracterizando a ajuda de Instituições criadas para essa finalidade, ainda que de forma bem modesta.

Modo geral, os resultados da ação conjunta podem ser encontrados onde há clara disputa por espaços no mercado em situações que o poder de barganha é moeda corrente. Nessa situação, as PMEs organizadas em rede conseguem se estruturar e se manter atuantes, ao passo que as firmas desarticuladas ficam à mercê de um mercado melhor estruturado e, muitas vezes, entregues à própria sorte. Verifica-se, quando há ações isoladas, que o individualismo dificulta a superação de fragilidades inerentes ao pequeno porte, tais como reduzido poder de barganha em compras, impossibilidade de obter vantagens de escala, suporte em ações de marketing, desinteresse dos grandes fornecedores (o que implica em falta de garantias sobre a utilização da matéria prima, falta de apoio, de confiabilidade, informações sobre os insumos utilizados, etc.), e até mesmo o acesso dificultado junto ao poder público.

As ações isoladas, demandadas por uma pequena empresa, normalmente passam despercebidas por não ter poder de alcance ou, até mesmo, por não representar uma ameaça concreta ao conjunto de empresas. O individualismo dificulta as ações de suporte até quando são utilizados insumos de um grande fornecedor; quanto às dificuldades das PMEs em organizar-se associativamente, verificou-se que o principal obstáculo a ser vencido pelos empresários é deixar de ver o concorrente como inimigo; quanto aos possíveis caminhos viáveis, verificou-se que o trabalho em rede é uma possibilidade real e possível de se conseguir quando há o propósito de atuar conjuntamente. Quanto aos resultados alcançados pelas empresas que atuam associativamente, verificou-se que o resultado da soma dos esforços é compensadora e superior ao desempenho das empresas que atuam isoladamente.

Os diversos agrupamentos de PMEs investigados (redes, consórcios, centrais de compras e quando organizadas num Pólo Industrial), dão uma noção do que se pode conseguir, em nível de benefícios, quando empresas se unem com o mesmo objetivo. Os ganhos financeiros advindos das ações conjuntas são animadores, se considerados os percentuais de redução conseguidos na aquisição de produtos e insumos (ver quadro 18). Além da vantagem financeira na aquisição de matéria prima e insumos produtivos, pode-se reivindicar mais intensamente das instituições públicas, para que cumpram o seu papel de agente estimulador do desenvolvimento local.

A Prefeitura Municipal de Amparo deu um grande passo nesta direção quando apoiou as iniciativas da ECOMINI, que viu no trabalho associativista um caminho para superar suas dificuldades e, posteriormente, se organizar para exportar. A Prefeitura Municipal de Sorocaba, que ajudou a organizar diversas redes promove anualmente o “Encontro Paulista de Associativismo”, visando divulgar o trabalho associativo e os casos de sucesso. O cenário competitivo atual obrigou os empresários das pequenas firmas a se reorganizarem, somando seus esforços para uma finalidade comum: a sobrevivência.

A concorrência imposta pelo acesso dos consumidores a produtos melhores, levou as empresas a se prepararem para este novo modelo gerando uma nova organização dos mercados, atingindo principalmente as PMEs. Entretanto, considerando a aversão às ações conjuntas por parte de alguns empresários, verificou-se a necessidade da atuação de um agente externo para

articular e, de alguma forma, evidenciar a união interfirmas como meio efetivo de viabilizar o arranjo de cooperação. Ao longo da pesquisa observou-se a necessidade de se manter esse agente indutor atuando junto aos agrupamentos devido, em grande parte, às redes em fase de estruturação ainda no nascedouro.

Os resultados indicam que o papel desse agente é importante na manutenção dos propósitos associativistas, visto que existe uma relativa falta de comprometimento dos associados com os demais integrantes da rede no início das ações conjuntas. Até que o agrupamento amadureça e defina sua forma de atuação é muito comum haver desavenças e discussões sobre assuntos que não condizem com o propósito da união interfirmas.

Dentre as dificuldades apresentadas para manter uma pequena empresa operante, observou-se a falta de planejamento do negócio antes da sua abertura e a má gestão empresarial durante os primeiros anos de atividade. Verificou-se, também, que os empresários das pequenas empresas ainda desconhecem seus direitos e, por conta de uma cultura que prega o individualismo, não cobram apoio das instituições. Dessa forma, permanecem constantemente desarticulados e desinformados sobre como é o processo de escolha dos dirigentes da principal entidade de apoio às pequenas empresas, no caso o SEBRAE.

Com a mudança da diretoria do SEBRAE a cada dois anos (com possibilidade de reeleição), mudam as prioridades de ação da entidade em função do setor que está sendo representado pelo indicado ao cargo gestor. Os projetos em andamento normalmente são descartados para não dar crédito ao antigo grupo de comando. Na posse do Presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE Nacional, em 2001, falou-se até que aquela diretoria havia planejado e executado o redirecionamento estratégico, a chamada *Reinvenção* do SEBRAE.

Se uma das principais entidades brasileiras de apoio às PMEs tiver que ser reinventada toda vez que mudam seus gestores (por vaidade pessoal), com certeza não haverá tempo hábil e nem espaço para dar continuidade a nenhum projeto. Quando os novos diretores indicados assumem, verifica-se que logo de início procuram impingir um modelo de administração diferente e, em muitos casos, interrompendo programas iniciados na gestão anterior.

Segundo alguns funcionários de carreira, a vaidade dos gestores é muito grande e preocupa muito a idéia de um programa iniciado pela grupo de mando anterior lograr êxito durante o próximo mandato. O problema é o crédito do programa em caso de sucesso e quem vai falar à grande imprensa: de quem foi a iniciativa ou até mesmo quem, teve a brilhante idéia; e, ainda, a necessidade de “ajeitar” os correligionários na nova entidade (muitas vezes profissionais despreparados e sem conhecimento das reais dificuldades e necessidades das PMEs).

Para diminuir a mortandade de PMEs é preciso apoiar incondicionalmente as iniciativas das pequenas empresas sem se preocupar com o crédito de quem fez ou deixou de fazer tal projeto. Outra alternativa viável à sobrevivência das pequenas empresas é buscar novos mercados, mesmo que isso exija um melhor preparo das firmas para exportar seus produtos. O trabalho organizado sob a forma de consórcio de exportação é um caminho que também deve ser explorado. O associativismo é uma saída à mão e pode ajudar a diminuir a constante quebradeira de PMEs.

A maioria das firmas brasileiras desconhecem a força da união e, principalmente, os mecanismos necessários para exportar. As PMEs ainda têm enormes dificuldades em arrecadar fundos para investir na produção, melhorar a qualidade de suas mercadorias e torná-las adequadas a exportação. A grande mídia, rádio, televisão e jornais, noticiam que o governo está trabalhando para mudar este cenário através da criação específica de políticas para o setor.

Informam ainda que continuam as negociações com instituições financeiras para facilitar a liberação de crédito mais acessível ao setor, quando necessário. Espera-se que estas iniciativas continuem e logrem êxito. Durante a realização dessa pesquisa, constatou-se que algumas instituições têm um papel importante na organização das PMEs que pretendem exportar.

Porém, estas instituições (SEBRAE, APEX e Banco do Brasil), auxiliam e orientam apenas algumas PMEs interessadas nesta modalidade empresarial (bem modestamente), e incentivam a formação de associações de empresas visando a criação de consórcios de exportação, por representarem uma modalidade importante para ingressar nos mercados externos e gerar divisas para o país. Verificou-se, nos agrupamentos pesquisados, que as associações de empresas podem

ser formadas com qualquer número de participantes, de acordo com o interesse e o estágio de desenvolvimento das empresas. Nesta modalidade de articulação, recomenda-se agrupar empresas que possuam produtos complementares (mesmo sendo de ramos diferentes).

Contudo, existem alguns fatores que devem ser superados pelas firmas interessadas em participar associativamente; uma das principais dificuldade está relacionada ao trabalho conjunto que deve ser desenvolvido compartilhando informações. Sabe-se que o sistema de parceria é muito recente no mercado brasileiro e a maioria das nossas empresas ainda não estão familiarizadas com as associações de empresas e, pior, o concorrente ainda é visto como um inimigo a ser abatido. Juntar forças e gerar sinergia para minimizar custos e abrir novos mercados, são os novos desafios para os empresários das pequenas empresas.

Juntar-se associativamente, requer a adoção de uma forma administrativa que exija das empresas participantes flexibilidade e cooperação. Isto causa medo em muitos empresários porque enxergam as mudanças como um risco e, portanto, inoportuno, desnecessário e perigoso. Para que se mude essa mentalidade é preciso que seja trabalhado, em nível educacional, a cultura e a visão destes empreendedores. Ainda assim, existem empresas com capacidade e atitudes arrojadas e todo potencial necessário para atuarem conjuntamente com sucesso.

São elas, as empresas com visão de futuro que estão contribuindo para o crescimento econômico do nosso país criando as associações, redes, consórcios de exportação e pólos industriais. Estes aglomerados de empresas se constituem num meio diferente de produzir e comercializar seus produtos e serviços. As redes formadas estão sendo vistas (pelos empresários que não participam de arranjos associativistas), como uma solução viável para conseguirem sucesso na venda dos seus produtos e serviços.

A retenção de ganhos pelos agrupamentos organizados em rede surge após um processo que exige a adesão e o comprometimento dos participantes, de porte e interesses relativamente semelhantes, que compartilham uma mesma estratégia (compras e/ou vendas conjuntas, capacitação funcional, desenvolvimento de novos mercados, marketing conjunto, etc.), sem que alguém leve vantagens individuais.

Na formação da rede é importante saber quem é o parceiro (ou associado), para não permitir a infiltração de espiões ou até mesmo associados que fazem, às vezes, o papel de “Cavalo de Tróia”.

Finalmente, como este trabalho tem caráter exploratório, recomenda-se a realização de estudos mais abrangentes sobre a importância do trabalho associativo nas PMEs, comandado por Instituições e/ou Universidades comprometidas com o crescimento das empresas brasileiras. Desta forma, as futuras pesquisas poderão aprofundar os estudos que tratam da performance das PMEs articuladas em modelos associativistas e criar mecanismos mais eficazes de divulgar os casos de sucesso, indicando caminhos para consolidar esta forma de trabalho. Verificou-se nessa pesquisa que a união interfirmas é um mecanismo de sobrevivência dos pequenos negócios e, em parte, um antídoto ao fechamento precoce de pequenas empresas.

## **Bibliografia Consultada**

- ANSOFF**, Igor H. A nova Estratégia Empresarial. São Paulo, Atlas, 1991.
- ALVES**, J. Murta. O aprimoramento de um processo produtivo pelo sistema Just in Time ajuda uma empresa manufatureira a alcançar vantagem competitiva em custo. Dissertação de Mestrado, IMECC – UNICAMP, 1995.
- BACIC**, Miguel Juan e **SOUZA**, Maria Carolina F. Pensando Políticas para as Pequenas Empresas: Importância das Formas de Inserção e das Condições de Apropriação de Benefícios. Centro de Estudos Empresariais, UCB, Brasília, ano 3, nº3, set/dez 1998, p 06.
- BACIC**, Miguel Juan. Concorrência e Estratégia: Estrutura, Inovação e Ruptura no Processo Competitivo. Tese de Doutorado, Universidade del Sur, Argentina, 1998.
- BARQUERO**, Antonio Vásquez. Desarrollo, redes e innovación – lecciones sobre desarrollo endógeno. Madrid, Ediciones Pirámide, 1999.
- BAVA**, Silvio Caccia, Org. Desenvolvimento Local – Geração de emprego e renda. São Paulo, Publicações Polis, nº 25, 1996, p. 23.
- BREYER**, Richard. Metodologia para Implantação da NBR ISO 9002 em um Grupo de 24 Indústrias do Mobiliário Agrupadas de Forma Associativista. Dissertação de Mestrado, IMECC, UNICAMP, 1998.
- BOER**, E. C. A redução dos estoques em processos que utilizam as técnicas “Kanban”, Just in Time e MRP. Dissertação de Mestrado, IMECC – UNICAMP, 1999.
- CASAROTTO FILHO**, N. et al. A experiência italiana para o desenvolvimento de pequenas indústrias em Santa Catarina. Florianópolis: Fórum Catarinense de Desenvolvimento, 1996.
- CASAROTTO FILHO**, Nelson e **PIRES**, Luis Henrique. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local – estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo, Editora Atlas, 1998.

- DEMING**, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990, p. 184.
- DOWBOR**, Ladislau (organizador). *A Intervenção dos Governos Locais no Processo de Desenvolvimento*, in BAVA, Silvio Caccia, *Organização e Desenvolvimento Local*. São Paulo, Polis, n° 25, 1996, p. 29-35.
- DUARTE**, Ana Maria Benedito. *Manual das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte*. LTR, São Paulo, 2001.
- FERNANDES**, Eda Conte. *Qualidade de vida no trabalho*. Salvador, Casa da Qualidade, 1996, p. 12, 20.
- HAMEL**, Gary e **PRAHALAD**, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- HUTCHINS**, David. *Just in Time*. São Paulo, Atlas, 1993;
- IBGE**. *As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil - Coordenação de Serviços e Comércio – Rio de Janeiro*, IBGE, 2003.
- JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO**. Suplemento Qualidade, São Paulo, 19/03/2004.
- LACERDA**, Antônio Corrêa de. *O Impacto da Globalização na Economia Brasileira*. 4ª ed. São Paulo, Contexto, 1999.
- LEI** n° 8.078, de 11/09/1990 - Código de Defesa do Consumidor.
- LIPNACK**, Jessica & **STAMPS**, Jeffrey. *Rede de Informações*. São Paulo, Makron Books, 1984.
- MACIEL**, G. Machado; **LIMA**, Maria Moura. *Consórcio de Exportação*. Aduaneiras, São Paulo, 2002.
- MANUAL ISO 9000 para Micro e Pequenas Empresas**. ABNT, CNI, DAMPI, SEBRAE - DF, Brasília, 1997.
- MARANHÃO**, M. *ISO Série 9000: Manual de Implementação – versão ISO 2000*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.
- MARCILLET**, J. "Customer Information Systems - Eletronic Data Interchange". Rail International, Agosto, 1994, p 24-39.
- MARSHALL**, Alfred. *Princípios de Economia*. São Paulo, Abril Cultural, Coleção "Os Economistas", p. 211-270, 1984.
- MINERVINI**, Nicola. *O Exportador*. Makron Books, São Paulo, 2001.

- \_\_\_\_\_. Exportar: Competitividade e Internacionalização. Makron Books, São Paulo, 1997.
- MOURA**, José Aristides A. Os frutos da qualidade: a experiência da Xerox do Brasil. São Paulo, Makron Books, 1993, p. 01, 35.
- OLIVEIRA**, Marcos A. e **SHIBUYA**, Marcelo K. ISO 9000: Guia de implementação / Guia de auditorias da qualidade. São Paulo, Atlas, 1995, p. 17, 28.
- \_\_\_\_\_. Implantando a ISO 9000 em Pequenas e Médias Empresas. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1996.
- PAGNANI**, Eolo Marques. A subcontratação na pequena e média empresa. Campinas, Editora UNICAMP, 1989.
- PILETTI**, C. (Coordenador). Administração dos 5 "S": Abra as portas de sua loja e deixe o lucro entrar! / Os 5 "S" japoneses e a administração Kaizen em sua empresa. São Paulo, SEBRAE, 1998, p. 01, 47.
- PIORE**, M. E. e **SABEL**, C. F. The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity. New York, Basic Books, 1984.
- PORTER**, Michael E. Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1989, 16ª edição, (2000).
- \_\_\_\_\_. Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, 1986, 20ª edição, (2000).
- PUTNAM**, Robert D. Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1998.
- REIS**, Luís F. S. D. e **VICO MANÃS**, Antônio. ISO 9000: Implementação e gerenciamento para a qualidade total. São Paulo, Érica, 1995. p. 06, 32.
- REVISTA BANAS**: Controle da qualidade / sistema brasileiro da qualidade. Edição especial, 1998, p. 19.
- REVISTA FURUM**: Caso Ford - a verdade começa a aparecer. Caderno de Economia, Publisher Brasil, 2002, nº 7.
- SACHS**, Ignacy. Desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil. Brasília, SEBRAE - DF, 2002.
- SÁEZ**, Demetrio e **CABANELAS**, José. Cooperar para competir com êxito. Madrid, Ediciones Pirâmide, 1997.

- SCHMITZ**, Hubert. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. *Ensaios FEE*, Porto Alegre, 1997, v. 18, nº 2, p. 167.
- SCHMITZ**, Hubert, **NADVI** K. Clustering and Industrialization: introduction. *World Development*, vol. 27, nº 9, set. 1999.
- SEBRAE / DF**. Manual ISO para micro e pequenas empresas. Brasília, ABNT, CNI, DAMPI, 1997.
- SEBRAE / ABNT**. Coletânea ISO 9000, Rio de Janeiro, 1994.
- SEBRAE / SP**. Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos. Marco Aurélio Bedê (Coordenador). São Paulo, 2005.
- \_\_\_\_\_. Empresas de Participação: Promovendo o Desenvolvimento dos Municípios e Gerando Empregos e Renda. Apostila: os dez primeiros passos para formação de uma EP, São Paulo, maio de 2000.
- SOUZA**, Maria Carolina de Azevedo F. de, Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial. Brasília, SEBRAE, 1995.
- \_\_\_\_\_. Um Projeto para a Identificação e Exploração de Oportunidades Locais para a Formação de Redes de Empresas: Além da Guerra Fiscal, 1997.
- SOUZA**, M. C. A. F. e **BACIC**, M. J. Relações de cooperação com as grandes empresas: oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas – reflexões para o caso do Brasil. *Ensaios FEE*, Porto Alegre, v. 18, nº 2, p. 201-234, 1997.
- \_\_\_\_\_. Restrições ao Desenvolvimento de Alianças e Práticas Inovadoras em Arranjos Produtivos Locais: O Caso do Setor Plástico do ABC Paulista. Trabalho apresentado ao XXVI Encontro da ANPAD – ENANPAD, Salvador, BA, 2002.
- SOUZA**, M. C. A. F., **MAZZALI**, L. e **BACIC**, M. J. Relações de cooperação com as grandes empresas: oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas – reflexões para o caso do Brasil. *Ensaios FEE*, Porto Alegre, v. 18, nº 2, p. 201-234, 1997.
- STEINDL**, Josef. Pequeno e Grande Capital: problemas econômicos do tamanho das empresas. Com o *Post-Scriptum* de 1972 e tradução de Tamás Szmrecsányi. São Paulo, Ed. Hucitec, 1990.
- SWAMINATHAN**, J. M; **SADEH**, N. and **SMITH**, S. F. "Impact of supplier information on supply chain performance". Technical report, The Robotics Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA 1513, 1994.

- TAYLOR**, Frederick W. Princípios de Administração Científica, 8ª edição, São Paulo: Ed. Atlas, 1990. 108 p.
- TENÓRIO**, Fernando Guilherme. (Coordenador) Elaboração de Projetos Comunitários – Abordagem Prática. São Paulo. Edições Loyola, 1995.
- THENÓRIO**, Luiz Dias F. Pelos caminhos do cooperativismo: com destino ao crédito mútuo. São Paulo, Central das Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo, 1999.
- URANI**, A., **COCCO**, G. e **GALVÃO**, A. P. Empresários e empregos nos novos territórios produtivos – o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro, DP&A, 1999.
- URBASCH**, Gerhard. A Globalização Brasileira, São Paulo, Editora Negócio, 2004.
- UNIDO** (2001) Development of Clusters and Networks of SMEs. The UNIDO Programme, Private Sector Development Branch. Investment, Promotion and Institutional Capacity Building Division. United Nations Development Organization: Viena, 2001.
- WOMACK**, James P. e **JONES**, Daniel T. A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro, Campus, 1988.

## **Endereços eletrônicos consultados**

**Constituição da República do Brasil de 1988.** Disponível em

<http://www.camara.gov.br/internet/cf/Constituicao.pdf>; acesso em 19/01/2005.

**DUARTE**, Teresinha. Cooperação Comercial – Uma Estratégia de Competitividade. Lisboa:

Grafema, 1998. Disponível em:

<<http://www.gee.min-economia.pt/resources/docs/publicacao/DT/dt11.pdf>>, acesso em 10/12/2004.

**GRUPO MARTINS**, Histórico, disponível em:

[http://www.martins.com.br/site/content/institucional/home/default.asp?secao\\_id=3](http://www.martins.com.br/site/content/institucional/home/default.asp?secao_id=3) , acesso em 12/07/2005.

**IGA** (*International Grocers Alliance*), Histórico / fundação. Disponível em:

<http://www.igainc.com/aboutIGA/about.asp#> , acesso em 11/07/2005.

**UNIDO**, Strategic Research Programme - Combating Marginalization and Poverty through Industrial Development; <[www.unido.org/](http://www.unido.org/)> – 28/03/2004.

**VIEIRA**, António, 1608-1697, S.J. *Sermoens / do P. Antonio Vieira... ; primeyra parte..*

Em Lisboa : na officina de Joam da Costa, 1679. - [24] p., 1118 coln., [109] p. ; 4 (20) BN

R. 3608 V. Disponível em <<http://purl.pt/297/>> em 31/03/2005.

## **ANEXO 1**

### **Histórico do SEBRAE<sup>54</sup>**

Apesar de existir como instituição desde 1972, a história do SEBRAE começa bem antes, no início dos anos 60. Em 1964, o então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), hoje Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), institui o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (FIPEME).

O FIPEME torna-se unidade operacional com a reestruturação do banco, quando também é criada a FUNTEC, atual FINEP. O FIPEME e a FUNTEC formavam o Departamento de Operações Especiais do BNDE, no qual foi montado um sistema de apoio gerencial às micro e pequenas empresas (MPes). Identificou-se, por pesquisa, que a má gestão da empresa estava diretamente relacionada com os índices de inadimplência nos contratos de financiamento celebrados com o BNDE. Em 1967, a SUDENE institui, nos Estados do Nordeste, no âmbito das universidades, os Núcleos de Assistência Industrial (NAI), voltados para dar assistência gerencial às empresas de pequeno porte.

Em 17 de julho de 1972, após a realização do II CONCLAP, em que se discutiu o processo de desenvolvimento do Brasil, e por iniciativa do BNDE e do Ministério do Planejamento, foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE). Nasce, formalmente, a instituição, dentro da estrutura do Ministério do Planejamento, oriunda de iniciativas de apoio aos pequenos estabelecimentos realizadas no Nordeste e no BNDES.

---

<sup>54</sup> Fonte: <<http://www.sebrae.com.br/br/osebrae/historia.asp>>, em (01/11/2005)

O CEBRAE foi criado com um Conselho Deliberativo formado pela FINEP, ABDE (Associação dos Bancos de Desenvolvimento) e o próprio BNDE, iniciando a sua atuação através do credenciamento de várias entidades estaduais já existentes. Por exemplo: o IBACESC, em Santa Catarina, o CEDIN, na Bahia, o IDEG, no Rio de Janeiro, o IDEIES, no Espírito Santo, o CNDL, no Rio e o CEAG/MG, em Minas Gerais.

Dois anos depois, em 1974, o Sistema CEBRAE contava já com 230 colaboradores, dos quais apenas sete no núcleo central, e estava presente em 19 estados. Nos primeiros 15 anos de existência o CEBRAE passou por várias fases. Cada administração procurava imprimir um ritmo diferente de trabalho buscando cada vez mais a eficiência do Sistema através de seus agentes à época, isto é, o IBACESC, em Santa Catarina, o CEDIN, na Bahia, o IDEG, no Rio de Janeiro, o IDEIES, no Espírito Santo, o CNDL, ainda no Rio de Janeiro, e o CEAG, em Minas Gerais. Já em 1977, o CEBRAE operava programas específicos para as pequenas e médias empresas.

Em 1979, já havia formado 1.200 consultores para atuarem diretamente nas MPEs. No final dos anos 70, programas como Promicro, Pronagro e Propec levaram ao empresariado o atendimento de que necessitavam, seja na área de tecnologia, crédito ou mercado. A partir de 1982, o CEBRAE passou por uma nova fase, atuando mais politicamente junto às micro, pequenas e médias empresas. É nessa época que surgem as associações de empresários com força de atuação junto ao governo. É quando o setor passa a reivindicar mais atenção governamental para seus problemas e o CEBRAE serve como canal de ligação entre as empresas e os demais órgãos governamentais no encaminhamento das questões ligadas aos pequenos negócios.

Em 1982, trabalhava-se com Diagnóstico Integrado do Setor Comercial. É dessa época o surgimento dos programas de desenvolvimento regional. Investiu-se muito em pesquisa para elaboração de diagnósticos setoriais que fundamentassem a ação nos Estados. O trabalho de pesquisa ficou tão intenso que acabou se transformando numa diretoria. Dentro da estrutura, o órgão central tinha a responsabilidade de analisar e aprovar ou não o orçamento/programa de agentes dos Estados.

A equipe técnica era de analistas dos projetos, que também eram acompanhados através de uma programação trimestral de visitas aos agentes e aos clientes do CEBRAE. A organização funcionava como sistema, com interação intensa entre o órgão central e os agentes. Promoviam-se, trimestralmente, encontros com os dirigentes regionais para trocar idéias, experiências e metodologias. No Governo Sarney e no Governo Collor (1985-1990), o CEBRAE enfrentou uma operação desmonte. Mudou-se do Planejamento para o MIC (Ministério da Indústria e Comércio).

Em 1990, o CEBRAE quase fecha porque havia uma grande instabilidade orçamentária na ocasião e muitos técnicos deixaram a instituição. Foram demitidos 110 profissionais, o que correspondia a 40% do seu pessoal. O CEBRAE transforma-se em SEBRAE em 9 de outubro de 1990, pelo decreto 99.570, que complementa a Lei 8029, de 12 de abril, que desvinculava o CEBRAE da administração pública, transformando-o em serviço social autônomo, mantido pelas contribuições compulsórias (leia-se obrigatórias) das empresas formalmente constituídas no país, com 0,3% do faturamento bruto e que contribuem para o SESI, SENAI, SESC e SENAC.

## ANEXO 2

### Alguns artigos da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

**Art. 170.** A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: (EC no 6/95 e EC no 42/2003):

- I – soberania nacional;
- II – propriedade privada;
- III – função social da propriedade;
- IV – livre concorrência;
- V – defesa do consumidor;
- VI – defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação;
- VII – redução das desigualdades regionais e sociais;
- VIII – busca do pleno emprego;
- IX – tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.

*Parágrafo único.* É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.

Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

§ 1º A lei estabelecerá as diretrizes e bases do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado, o qual incorporará e compatibilizará os planos nacionais e regionais de desenvolvimento.

§ 2º A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo.

§ 3º O Estado favorecerá a organização da atividade garimpeira em cooperativas, levando em conta a proteção do meio ambiente e a promoção econômico-social dos garimpeiros.

§ 4º As cooperativas a que se refere o parágrafo anterior terão prioridade na autorização ou concessão para pesquisa e lavra dos recursos e jazidas de minerais garimpáveis, nas áreas onde estejam atuando, e naquelas fixadas de acordo com o art. 21, XXV, na forma da lei.

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

### ANEXO 3

ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL DE CONSTITUIÇÃO DA ASSOCIAÇÃO  
.....(colocar o nome da associação).....

Aos ..... dias do mês de ..... do ano de 2005, à R. ...., n°  
....., na cidade de ....., Estado de ....., reuniram-se as pessoas a seguir  
indicadas, com o propósito de constituírem uma associação de ....., sob a  
forma de sociedade civil, sem fins lucrativos: Sr....., nacionalidade  
....., estado civil ....., residente à Rua ....., n° ....., cidade  
de....., CEP:....., portador da Cédula de Identidade R.G. n°  
..... do C.P.F. n° ....., representante da Empresa  
..... localizada à  
Rua..... n°....., CEP: ..... cidade de ..... –  
Estado de ....., inscrita no C.G.C. sob n° ..... e Inscrição Estadual n°  
.....; Sr....., nacionalidade  
....., estado civil ....., residente à Rua ....., n° .....,  
cidade de ....., CEP: ....., portador da Cédula de Identidade R.G. n°  
..... do C.P.F. n° ....., representante da Empresa  
..... localizada à  
Rua..... n° ....., CEP: ..... cidade de .....,  
inscrita no C.G.C. sob n° ..... e Inscrição Estadual n°  
.....; Sr....., nacionalidade ....., estado  
civil ....., residente à Rua ....., n° ....., cidade  
de..... CEP: ....., portador da Cédula de Identidade R.G.

n°..... do C.P.F. n° ....., representante da Empresa ....., localizada à Rua..... n° ....., CEP: ..... cidade de ....., inscrita no C.G.C. sob n° ..... e Inscrição Estadual n° .....; Sr....., nacionalidade ....., estado civil ....., residente à Rua ....., n° ....., cidade de..... CEP ....., portador da Cédula de Identidade R.G. n°..... do C.P.F. n° ....., representante da Empresa ....., localizada à Rua..... n° ....., CEP: ..... cidade de ....., inscrita no C.G.C. sob n° ..... e Inscrição Estadual n° .....; (continuar relacionando os nomes das demais pessoas presentes).

*Para presidir os trabalhos, a Assembléia escolheu por aclamação o Senhor....., que convidou a mim, Sr ..... para lavrar esta ata. Seguidamente se procedeu a leitura e discussão do Estatuto Social, o que foi feito artigo por artigo. O Estatuto foi aprovado pelo voto de todas as pessoas anteriormente identificadas, passando a fazer parte integrante desta ata. No prosseguimento dos trabalhos, a Assembléia procedeu a eleição dos primeiros membros da Diretoria Provisória, tendo o resultado sido o seguinte: Presidente: Sr. ...., Vice Presidente: Sr. ...., 1º Tesoureiro: Sr. ...., 2º Tesoureiro: Sr. ...., 1º Secretário: ..... e 2º Secretário: Sr. .... Todos os membros eleitos já se encontram devidamente identificados nesta ata. A Diretoria deverá elaborar e submeter à aprovação em Assembléia Geral Extraordinária, nos próximos .....(.....) dias, o Regulamento Interno e o Código de Ética, conforme preconizado no artigo 19º, alínea “b” do Estatuto Social da ..... A eleição dos Conselhos Fiscal, de Administração e de Ética será realizada posteriormente, em Assembléia para esse fim. Após a eleição e tomada a posse de todos os membros, o Presidente da mesa declarou definitivamente constituída a Associação ....., com administração e sede à Rua ....., cidade de ..... - SP, sociedade civil sem fins lucrativos, criada ao abrigo do Código*

*Civil Brasileiro, que terá como objetivo a prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para a racionalização das atividades e para melhorar as condições de desenvolvimento de suas associadas, assistindo, orientando, coligando e instruindo as empresas que representa, no que diz respeito às atividades do ramo ..... A Assembléia deliberou, ainda, por unanimidade, fixar uma taxa de adesão de R\$ ..... (..... Reais) para cobrir despesas com a constituição da Associação, e o valor de R\$ ..... (.....Reais) de contribuição mensal de cada associada para o primeiro exercício social, a partir de ....., com vencimento até o dia ..... do mês em curso. E nada mais havendo a tratar, os trabalhos foram encerrados e eu....., que servi de secretário, lavrei esta ata, que lida e achada conforme vai assinada por todos os presentes no Livro de Presença.*

---

*Presidente*

---

*Secretário*

*VISTO*

---

Advogado - O.A.B. nº

## **ANEXO 4**

### **MODELO DE ESTATUTO DE ASSOCIAÇÕES**

ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO .....(colocar o nome).....

#### **CAPÍTULO I: DENOMINAÇÃO, SEDE, DURAÇÃO E OBJETIVO**

Art. 1º - A Associação \_\_\_\_\_ é uma pessoa jurídica do direito privado, organizada por \_\_\_\_\_, para fins não econômicos, que se regerá por este Estatuto e pelas disposições legais aplicáveis.

Art. 2º - A Associação terá sua sede na Rua \_\_\_\_\_, Município de \_\_\_\_\_, e foro jurídico na comarca de \_\_\_\_\_, Estado de \_\_\_\_\_.

Art. 3º - O prazo de duração da Associação é por tempo indeterminado e o exercício social coincidirá com o ano civil.

Art. 4º - É objetivo da Associação a prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização das \_\_\_\_\_ e defesa de seus associados.

Art. 5º - Para a consecução do seu objetivo, a Associação poderá:

- a) adquirir, construir ou alugar os imóveis necessários às suas instalações administrativas, tecnológicas, de armazenagem e outras;

- b) manter serviços próprios de \_\_\_\_\_;
- c) para a realização de seus objetivos a Associação poderá filiar-se a outras entidades congêneres sem perder sua individualidade e poder de decisão.

## CAPÍTULO II

### DOS ASSOCIADOS: SEÇÃO I (ADMISSÃO, DEMISSÃO, EXCLUSÃO E ELIMINAÇÃO)

Art. 6º - Podem ingressar na associação \_\_\_\_\_, que concordem com as disposições deste Estatuto e que, pela ajuda mútua, desejem contribuir para a consecução dos objetivos da associação.

§ Único - A admissão poderá ficar condicionada à capacidade técnica de prestação de serviços.

Art. 7º - A demissão dar-se-á a pedido do associado, mediante carta dirigida ao Diretor-Presidente, não podendo ser negada permanecendo, o associado, responsável por obrigações financeiras assumidas até a data de demissão.

Art. 8º - A exclusão será aplicada pela Diretoria, por justa causa, ao associado que infringir qualquer disposição legal ou estatutária, depois do infrator ter sido notificado por escrito.

§ 1º- O atingido poderá recorrer para a Assembléia Geral dentro do prazo de trinta (30) dias, contados da data do recebimento da notificação;

§ 2º- O recurso terá efeito suspensivo até a realização da primeira Assembléia Geral que deliberará sobre o assunto.

§ 3º- A exclusão considerar-se-á definitiva se o associado não tiver recorrido da penalidade, no prazo previsto no § 1º deste artigo.

Art. 9º- A eliminação do associado ocorrerá por morte física, por incapacidade civil não suprida, ou ainda por deixar de atender aos requisitos exigidos para a sua admissão ou permanência na associação.

## SEÇÃO II: DIREITOS, DEVERES E RESPONSABILIDADES

Art. 10- São direitos do associado:

- a) Gozar de todas as vantagens e benefícios que a Associação venha conceder;
- b) Votar e ser votado para membro da Diretoria ou do Conselho Fiscal. A partir do momento de completar \_\_\_\_ dias como associado;
- c) Participar das reuniões da Assembléia Geral, discutindo e votando os assuntos que nelas se tratarem;
- d) Consultar todos os livros e documentos da associação, em épocas próprias;
- e) Solicitar, a qualquer tempo, sob compromisso de sigilo, esclarecimentos e informações sobre as atividades da Associação e propor medidas que julgue de interesse para o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento;
- f) Convocar a Assembléia Geral e fazer-se nela representar, nos termos e nas condições previstas neste Estatuto;
- g) Demitir-se da Associação quando lhe convier.

§ Único - O associado que aceitar estabelecer relação empregatícia com a Associação, perde o direito de votar e ser votado, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que deixar o emprego.

Art. 11- São deveres do associado:

- a) Observar as disposições legais e estatutárias, bem como as deliberações regularmente tomadas pela diretoria e pela Assembléia Geral;
- b) Respeitar os compromissos assumidos para com a Associação;
- c) Manter em dia as suas contribuições;
- d) Contribuir, por todos os meios ao seu alcance, para o bom nome e para o progresso da associação.

Art. 12- Os associados não responderão, ainda que subsidiariamente, pelas obrigações contraídas pela Associação, salvo aquelas deliberadas em Assembléia Geral e na forma em que o forem.

### CAPÍTULO III

#### O PATRIMÔNIO

Art. 13 - O patrimônio da associação será constituído:

- a) Pelos bens de sua propriedade;
- b) Pelos auxílios, doações ou subvenções provenientes de qualquer entidade pública ou particular, nacional ou estrangeira;
- c) Pelas contribuições dos próprios associados, estabelecidas anualmente pela Assembléia Geral;
- d) Pelas receitas provenientes da prestação de serviços decorrentes do exercício de suas atividades.

### CAPÍTULO IV

#### DOS ÓRGÃOS SOCIAIS / SEÇÃO I (DA ASSEMBLÉIA GERAL)

Art. 14 - A Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo e dentro dos limites legais, e deste Estatuto, poderá tomar toda e qualquer decisão de interesse para a sociedade e suas deliberações vinculam e obrigam a todos e ainda que ausentes e discordantes.

Art. 15 - A Assembléia reunir-se-á ordinariamente, uma vez por ano, no decorrer do 1º trimestre e, extraordinariamente, sempre que for julgado conveniente;

Art.16 - Compete à Assembléia Geral Ordinária, em especial:

- a) Apreciar e votar o relatório, balanço e contas da Diretoria e o parecer do Conselho Fiscal;
- b) Eleger e empossar os membros da Diretoria e do Conselho Fiscal;
- c) Estabelecer o valor da contribuição anual dos associados;
- d) Conceder títulos honoríficos a pessoas físicas ou jurídicas que por sua colaboração à associação o mereça.

Art. 17 - Compete à Assembléia Geral e Extraordinária, em especial:

- a) Deliberar sobre a dissolução voluntária da Associação e, neste caso, nomear os liquidantes e votar as respectivas contas;
- b) Decidir sobre a mudança do objetivo e sobre a reforma do Estatuto Social;
- c) Outros assuntos de interesse da sociedade.

Art. 18 - É de competência da Assembléia Geral, ordinária e extraordinária, a destituição da Diretoria e do Conselho Fiscal.

§ Único - Ocorrendo a destituição, que possa comprometer a regularidade da administração ou fiscalização da Associação, a Assembléia poderá designar diretores e conselheiros fiscais provisórios, até a posse de novos, cuja eleição se fará no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

Art. 19 - O “quorum” para a instalação da Assembléia Geral será de 2/3 (dois terços) do número de Associados, em primeira convocação, 1/3 (um terço) do número de Associados em segunda convocação, uma hora após a primeira e qualquer número de associados em terceira convocação, uma hora após a segunda.

§ 1º - Os assuntos referidos no inciso b do artigo 17 e artigo 18, só podem ser deliberados em primeira ou segunda convocação.

§ 2º - As deliberações serão tomadas por maioria simples de votos dos associados presentes, excetuando-se os casos previstos no inciso b do artigo 17 e artigo 18 onde é exigido o voto de 2/3 (dois terços) dos associados presentes para deliberação.

§ 3º - Cada associado terá direito a um só voto, vedada a representação, sendo que a votação será pelo voto secreto salvo deliberação contrária pela assembléia.

Art. 20 - A Assembléia será normalmente convocada pelo Diretor - Presidente, mas, se ocorrerem motivos graves ou urgentes, poderá também ser convocada por qualquer outro membro da Diretoria, pelo Conselho Fiscal, ou ainda por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo dos direitos sociais, após a solicitação não atendida.

Art.21 - A Assembléia Geral será convocada com antecedência mínima de 07 (sete) dias, mediante aviso enviado aos associados e fixados nos lugares públicos mais freqüentados.

Art.22 - A Mesa de Assembléia será constituída pelos membros da Diretoria ou, em suas faltas ou impedimentos, pelos Membros do Conselho Fiscal.

§\_Único - Quando a Assembléia não tiver sido convocada pelo Diretor - Presidente , a Mesa será constituída pelos membros da Diretoria ou, em suas faltas ou impedimentos, pelos Membros do Conselho Fiscal.

Art. 23 - O que ocorrer nas reuniões de Assembléia deverá constar de Ata, aprovada e assinada pelos membros da Diretoria, e do Conselho Fiscal presentes, por uma comissão de 05 (cinco) associados designados pela Assembléia e, ainda, por quantos os queiram fazer.

## SEÇÃO II: A ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

Art.24 - A administração e fiscalização da associação serão exercidas, respectivamente, por uma Diretoria e por um Conselho Fiscal.

Art.25 - A Diretoria será constituída por 06 (seis) elementos efetivos, com as designações de Diretor - Presidente, Diretor Vice - Presidente, 1º e 2º Diretores, Secretários (se houver) e 1º e 2º Tesoureiros, eleitos, para um mandato de ..... (normalmente o período é de dois anos) anos, entre associados em pleno gozo de seus direitos sociais, sendo permitida a reeleição.

§ Único - Nos impedimentos superiores a 90 (noventa) dias, ou vagando, a qualquer tempo, algum cargo da Diretoria, os membros restantes deverão convocar a Assembléia Geral para o devido preenchimento.

Art.26 - Compete à Diretoria, em especial:

- a) Estabelecer normas, orientar e controlar todas as atividades e serviços da Associação;
- b) Analisar e aprovar os planos de atividades e respectivos orçamentos, bem como quaisquer programas próprios de investimentos;
- c) Propor à Assembléia Geral o valor da contribuição anual dos associados e fixar as taxas destinadas a cobrir as despesas operacionais e outras;
- d) Contrair obrigações, transigir, adquirir, alinear ou onerar bens móveis, ceder direitos e constituir mandatários;
- e) Adquirir, alinear ou onerar bens imóveis, com expressa autorização da Assembléia Geral;
- f) Deliberar sobre a admissão, demissão, eliminação ou exclusão de associados;
- g) Indicar o banco ou os bancos nos quais deverão ser feitos depósitos do numerário disponível e fixar o limite máximo que poderá ser mantido em caixa;
- h) Zelar pelo cumprimento das disposições legais e estatutárias e pelas deliberações tomadas pela Assembléia Geral;
- i) Deliberar sobre a convocação da Assembléia Geral;
- j) Apresentar à Assembléia Geral Ordinária o relatório e as contas de sua gestão, bem como o parecer do Conselho Fiscal;
- k) Nomear, dentre os associados, responsáveis pelos departamentos, que forem criados;

Art.27 - A Diretoria considerar-se-á reunida com a participação mínima dos seus membros titulares, sendo as decisões tomada por maioria simples de votos;

§ 1º - a Diretoria considerar-se-á reunida com a participação mínima dos seus membros titulares, sendo as decisões tomadas por maioria simples de votos;

§ 2º - Será lavrada Ata de cada reunião, em livro próprio, no qual serão indicados nomes dos que comparecerem e as resoluções tomadas. A Ata será assinada por todos os presentes.

Art.28 - Compete ao Diretor - Presidente:

- a) Supervisionar as atividades da associação, através de contatos assíduos com os restantes membros da Diretoria e com o Gerente;
- b) Autorizar os pagamentos e verificar freqüentemente o saldo de “caixa”;
- c) Convocar e presidir as reuniões da Diretoria e da Assembléia Geral;
- d) Apresentar à Assembléia Geral, o relatório e o balanço anuais, como o parecer do Conselho Fiscal;
- e) Representar a Associação, em juízo e fora dele.

Art. 29 - Compete ao Vice - Presidente assumir e exercer as funções de Diretor - Presidente, no caso de ausência e vacância;

Art.30 - Compete ao Diretor - Secretário:

- a) Lavrar ou mandar lavrar as Atas das reuniões da Diretoria e da Assembléia Geral, tendo sobre sua responsabilidade os respectivos livros;
- b) Elaborar ou mandar elaborar a correspondência, relatórios e outros documentos análogos;
- c) Zelar para que a contabilidade da Associação seja mantida em ordem e em dia;

- d) Verificar e visar os documentos de receita e despesa;
- e) Substituir o Vice - Presidente no caso de ausência ou vacância.

Art. 31 - Compete ao 2º Diretor - Secretário substituir e exercer as funções de 1º Diretor - Secretário no caso de ausência e vacância;

Art.32 - Compete ao Tesoureiro:

- a) Arrecadar as receitas e depositar o numerário disponível, no banco ou bancos designados pela Diretoria;
- b) Proceder exclusivamente através de cheques bancários aos pagamentos autorizados pelo Diretor - Presidente;
- c) Proceder ou mandar proceder à escrituração do livro auxiliar de caixa, visando-o e mantendo-o sob sua responsabilidade;
- d) Zelar pelo recolhimento das obrigações fiscais, tributárias, previdenciárias e outras, devidas ou da responsabilidade da Associação.

Art. 33 - Compete ao 2º Tesoureiro substituir e exercer as funções de 1º Diretor -Tesoureiro no caso de ausência e vacância;

Art.34 - O Regimento Interno será constituído com base neste Estatuto por normas estabelecidas pelos associados e aprovadas em Assembléia Geral Extraordinária.

Art.35 - Para movimentação bancária, celebração de contratos de qualquer natureza, cedência de direitos e constituição de mandatários, será sempre necessária a assinatura de dois Diretores.

Art.36 - O Conselho Fiscal da Associação será constituído por X membros efetivos e eleitos para um mandato de X ano(s), sendo também permitida a reeleição por X mandatos consecutivos.

§ 1º- O Conselho considerar-se-á reunido com a participação mínima de XX (XX) membros, sendo as decisões tomadas por maioria simples de votos.

§ 2º - Será lavrada a Ata de cada reunião, em livro próprio, no qual serão indicados os nomes dos que comparecerem e as resoluções tomadas. A Ata será assinada por todos os presentes.

## CAPÍTULO V

### A CONTABILIDADE

Art.37 - A contabilidade da Associação obedecerá as disposições legais ou normativas vigentes e tanto ela como os demais registros obrigatórios deverão ser mantidos em perfeita ordem e em dia.

§ Único - As contas, sempre que possível, serão apuradas segundo a natureza das operações e serviços e o balanço geral será levantado a 31 (trinta e um) de Dezembro de cada ano.

## CAPÍTULO VI

### OS LIVROS

Art. 38 - A Associação deverá ter:

- a) Livro de matrícula de associados;
- b) Livro de atas e de reunião da Diretoria;
- c) Livro de atas e de reunião do Conselho Fiscal;
- d) Livro de atas da Assembléia Geral;
- e) Livro de presença dos associados em Assembléia;
- f) Outros livros, fiscais, contábeis, etc., exigidos pela Lei e/ou Regimento Interno.

## CAPÍTULO VII

### A DISSOLUÇÃO

Art.39 - A Associação será dissolvida, por vontade manifestada em Assembléia Geral Extraordinária, expressamente convocada para o efeito, observado o disposto na letra a do artigo 17.

Art.40 - Em caso de dissolução e liquidados os compromissos assumidos, a parte do patrimônio líquido composta pela contribuição dos associados pode ser restituída aos mesmos na proporção individual de suas contribuições. O remanescente será doado a instituição congênere, sediada neste município legalmente constituída, e em atividade para ser aplicada nas mesmas finalidades da Associação dissolvida.

§ Único - Não havendo sociedade qualificada nos termos deste artigo, o remanescente será destinado ao Fundo Social e de Solidariedade.

## CAPÍTULO VIII

### DISPOSIÇÕES GERAIS

Art.41 - É vedada a remuneração dos cargos de Diretoria e do Conselho Fiscal, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretexto;

Art.42 - A Associação não distribuirá dividendos de espécie alguma, nem qualquer parcela de seu patrimônio, ou de suas rendas a título de lucro ou participação no seu resultado, aplicando integralmente o “superávit” eventualmente verificado em seus exercícios financeiros, no sustento de suas obras e atividades e no desenvolvimento de suas finalidades sociais.

Art.43 - O presente Estatuto foi aprovado em Assembléia Geral da constituição realizada nesta data , na qual forma também eleitos os primeiros membros da Diretoria e do Conselho Fiscal, provisório ou não, cujos mandatos terminarão em 31(trinta e um) de Dezembro de \_\_\_\_\_ .

Art.44 - Os mandatos da Diretoria do Conselho Fiscal perdurarão até a realização da Assembléia Geral Ordinária, correspondente ao seu término.

Art. 45 - Este Estatuto poderá ser reformado, no todo ou em parte, mediante deliberação tomada em Assembléia Geral Extraordinária, observado o disposto na letra b do artigo 17 e § 1º e § 2º do artigo 19.

Art.46 - Os casos omissos serão resolvidos pela Assembléia Geral, ouvidas as entidades ou órgãos competentes, ou de acordo com a Lei, quando a capacidade de seus órgãos sociais for insuficiente para tanto.

---

(Localidade e data)

---

SECRETÁRIO DA ASSEMBLÉIA

---

PRESIDENTE DA ASSEMBLÉIA

ASSOCIADOS

NOME (RG)

ASSINATURA

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## **ANEXO 5**

### **Código de Ética e Conduta (Rede Mãos à Obra)**

#### **CAPÍTULO I: DOS PRINCÍPIOS GERAIS**

*ARTIGO 01 - As Associadas submeter-se-ão às normas do presente Código.*

Parágrafo Único - Os representantes legais das Associadas responsabilizar-se-ão por atitudes de seus funcionários no que diz respeito ao cumprimento deste Código, bem como de todas as normas estabelecidas pelas lojas de materiais para construção associadas à Rede Mãos à Obra.

#### **CAPÍTULO II: DEVERES DOS ASSOCIADOS**

**ARTIGO 02 - São deveres das Empresas Associadas:**

*I - Cumprir os compromissos financeiros firmados com fornecedores, visando fortalecer e preservar a credibilidade conquistada pela Rede.*

*II - Acatar as determinações das Assembléias Gerais, especificamente àquelas relacionadas à padronização de procedimentos, preços, condições de venda, uniformes, e outras que favoreçam a uniformização da Rede.*

*III- Abster-se de veicular publicidade, envolvendo o nome da Rede, de forma isolada, sem consulta prévia à Diretoria ou à Assembléia Geral.*

*IV - Abster-se de fazer pronunciamento público envolvendo o nome da Rede, especificamente sobre tema polêmico, sem o aval da Assembléia Geral.*

*V - Acatar as convocações do Conselho de Ética e cumprir suas determinações.*

*VI- Participar efetivamente das Assembléias realizadas pela Associação.*

### CAPÍTULO III: DAS RELAÇÕES ENTRE AS ASSOCIADAS

ARTIGO 03 - Nas relações com outros sócios, a Associada compromete-se a: -

*I - Manter elevado nível ético nas relações comerciais, prestando colaboração, apoio e assistência às Associadas que delas necessitarem, visando garantir a unidade e prestígio da Rede.*

*II - Fiscalizar e denunciar atos que contrariem as normas do Estatuto, Regimento Interno e Código de Ética da Rede Mãos à Obra.*

*III - Não criticar Associados ou Concorrentes publicamente, por razões comerciais e / ou profissionais.*

*IV - Empenhar-se em aprimorar a qualidade dos serviços prestados pelo estabelecimento em benefício do Cliente e do engrandecimento do bom conceito da Rede.*

### CAPÍTULO IV: AS RELAÇÕES COM A DIRETORIA

ARTIGO 04 - Nas relações com a Diretoria a Associada obrigar-se-á a: -

*I - Acatar fiel e integralmente as determinações da Diretoria.*

*II - Cumprir as obrigações assumidas, desempenhando com zelo e critério, as tarefas propostas e aceitas perante à Diretoria e à Assembléia Geral.*

*III- Tratar com respeito os representantes da Associação, quando no exercício de suas funções e fornecer fielmente informações de interesse da Rede que lhe forem solicitadas.*

## CAPÍTULO V: DISPOSIÇÕES FINAIS

*ARTIGO 05 - É vedado à Associada, filiar-se simultaneamente à Rede e à outra Rede similar.*

*ARTIGO 06 - A Assembléia Geral baixará normas para apuração das faltas éticas e aplicação das penalidades cabíveis pela violação deste Código.*

*ARTIGO 07 - A Assembléia Geral promoverá eventuais revisões e atualizações deste Código, quando necessárias.*

## NORMAS PARA INSTAURAÇÃO E CONDUÇÃO DO PROCESSO ÉTICO

*I - O Conselho de Ética acatará toda denúncia formulada por escrito, emanadas da Diretoria ou de Associadas.*

*II - O Processo Ético será instaurado e terá feição sigilosa até o seu final, seja com o arquivamento ou com a definição de penalidades.*

*III - Instaurado o Processo Ético, ficará a cargo do Conselho de Ética: apurar, instruir e conduzir o processo até o seu final.*

*IV - Deverá o Conselho de Ética se abster de qualquer tipo de comunicação extra-oficial relativas ao Processo.*

*V - O Conselho de Ética deverá efetuar as convocações com antecedência de 07 dias corridos.*

*VI - Não sendo satisfeita a primeira convocação, efetuar-se-á a reconvocação nos moldes da primeira.*

*VII- Salvo quando da tomada de declaração do convocado, este poderá fazer-se representar por terceiro, regularmente constituído, mediante procuração, em todas as demais fases do Processo, ao qual assegurar-se-á ampla participação no mesmo.*

*VIII - Se o convocado deixar de comparecer, ou fazer-se representar, na primeira e segunda convocação, o Conselho nomeará defensor dativo, ao qual competirá oferecer defesa pelo revel.*

*IX - Após a audiência do Associado o mesmo terá um prazo de 10 dias corridos para formalizar sua defesa, anexando provas que achar necessárias e indicando testemunhas.*

*X - Todas as declarações das partes serão tomadas por escrito, figurando no termo de depoimento a data, a qualificação dos depoentes e dos membros do Conselho.*

*XI - Ao processado será facultada vista do Processo na Sede do Conselho de Ética.*

*XII - O Conselho de Ética emitirá parecer final no Processo Ético, que será comunicado à Diretoria para as devidas providências.*

*XIII - Os comprovantes da aplicação e cumprimento de penalidades serão arquivadas no Processo Ético.*

## NORMAS PARA APLICAÇÃO DE PENALIDADES

*As penalidades aplicáveis pelo Conselho de Ética são: -*

*I - Advertência por escrito à Associada infratora, estabelecendo prazo para adequação.*

*II - Suspensão temporária de benefícios proporcionados pela Associação, tais como: condições de compra, assessoria, parceria e outros.*

*III - Instauração de processo de exclusão, satisfazendo o ARTIGO 16 do Regulamento Interno, e respectivo Artigo do Estatuto Social.*

*IV - As penalidades definidas pelo Conselho de Ética, não deverão obedecer necessariamente, ordem seqüencial de aplicações, podendo ser aplicadas e reaplicadas conforme a necessidade do caso.*

*As presentes normas foram baixadas de acordo com o ARTIGO 06 deste Código de Ética em Assembléia Geral realizada dia \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.*