

Pequenas e médias empresas e *Network*: Uma proposta de modelo de gestão via cooperação estratégica

Jansen Maia Del Corso¹
Carlos Roberto Domingues²
Janaína Maria Bueno³

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

CORSO, Jansen Maia Del; DOMINGUES, Carlos Roberto e BUENO, Janaína Maria. Pequenas e médias empresas e *Network*: Uma proposta de modelo de gestão via cooperação estratégica. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 574-586.

Resumo

O propósito deste artigo é apresentar um modelo de gestão, ancorado em estratégias de cooperação, que sirva de base para o desenvolvimento e a continuidade das pequenas e médias empresas. O objeto desta pesquisa foi um conjunto de empresas situadas numa região industrial específica, dotada de representatividade quantitativa e qualitativa suficiente para atingir os objetivos perseguidos. Foi eleita, para tanto, a região Metropolitana de Curitiba - RMC, Estado de Paraná (sul de Brasil). As empresas escolhidas para esta pesquisa pertencem ao setor industrial e foram selecionadas cinquenta empresas, das quais sete foram o objeto deste estudo. A pesquisa levada a cabo permitiu observar que as pequenas e médias empresas não possuem um modelo de gestão que se possa caracterizar de estratégico ou resultado de um processo deliberado de desenho de suas relações internas e externas com seus públicos relevantes, o que, ao longo do tempo, tende a criar dificuldades para a sua existência. Esta realidade intrínseca das pequenas e médias empresas exige uma forma de gestão mais elaborada ou adequada ao contexto na qual existem. Assim, o modelo proposto tem como objeto proporcionar uma forma deliberada de gestão, mas que sempre exigirá uma adaptação ao conjunto de realidades de cada empresa.

1- Introdução

O novo cenário das empresas do século XXI obrigará o estabelecimento de fusões, acordos comerciais ou alianças estratégicas para obter êxito em mercados mais competitivos dos que se apresentam hoje (Drucker, 1996). Acompanhar esta realidade parece ser o desafio das empresas em geral que cada vez estão demandando mais conhecimento para gerar e preservar qualidades importantes como sinergia, flexibilidade, adaptabilidade e velocidade.

Assim, criar e manter uma empresa competitiva no mercado, evitando sua destruição precoce, é uma tarefa complexa que demanda um desenho organizacional integrado ou

¹ Pontifícia Universidade Católica do Paraná – Brasil – E-mail: jansen@rla01.pucpr.br

² Unidade de Ensino Superior Expoente – Paraná – Brasil – E-mail: carlosdomingues@yahoo.com

³ Pontifícia Universidade Católica do Paraná – Brasil – E-mail: janainab@yahoo.com

baseado em redes de decisões como uma oportunidade importante para penetrar e seguir atuando no mercado.

O grande desafio que enfrentam essas empresas é o de encontrar maneiras para aumentar a eficiência em custo e atender a demanda com preço competitivo (Porter, 1986), assim como capacidade para competir em mercados futuros através da diversidade de produtos, novos produtos e serviço adequado (diferenciação). Algumas parecem compreender esse desafio e conseguem seguir em frente – como as pequenas e médias empresas emergentes⁴. Mas grande parte delas não conseguem chegar a esse patamar, fato este que nos leva a pensar que a construção do futuro de uma empresa, deve estar baseado de maneira importante em estratégias de conexões laterais.

As pequenas e médias empresas convivem em meio de uma altíssima porcentagem de mortalidade precoce ou descontinuidade que sofrem nos 5 primeiros anos de sua instituição. Fato que por si só justificaria qualquer esforço em direção a uma diminuição desta agressiva estatística que se consolida como uma barreira difícil de ser superada.

Assim, este artigo tem como fundamento básico, que o desenho e a continuidade das organizações não é uma coisa natural e de rotina. Mas sim, que a empresa deve ser pensada e preparada (artificializada permanentemente) para a mudança desde e para o entorno de modo que possa enfrentar a concorrência, manter-se competitiva e atender a seus públicos preferenciais.

Uma forma importante para que essa artificialização ocorra e gere a continuidade operativa buscada pelas pequenas empresas é expressada por meio da prática de alianças estratégicas e networks. Logo, o objetivo deste artigo é demonstrar aqui a relação existente entre o processo de cooperação praticado pelas Pequenas e Médias Empresas e a continuidade operativa dessas empresas como consequência desse mesmo processo.

2. Fundamentação Teórica

Para Kanter (1995:1519), a força competitiva de uma empresa está em sua capacidade para entender o mercado e na habilidade para comandar ativos intangíveis como: conceitos (idéias principais, visão de objetivos, estratégias de futuro, interação do conjunto, etc.), capacidades (recursos e habilidades para transformar idéias em produtos e serviços que criam valor aos clientes), e conexões locais, regionais, e até mundiais (alianças estratégicas para aprender e conquistar mercados). Corroborando com este pensamento, Mugica e Da Mata (1995) argumentam que a empresa por menor que seja, precisa construir um conceito interno de como desenvolver seu negócio em relação ao seu entorno e estabelecer um processo para chegar aos seus resultados.

A construção do Conceito empresarial, pode ser entendido como o mapa mental da direção da empresa ou o que seus integrantes vêem ou não vêem, compreendem ou não, antecipam e intuem em seu entorno (Strategor, 1995). Portanto, o Conceito se caracteriza como um ativo intangível que contém a definição de uma visão de futuro clara e desafiadora, e que modela o desenho e execução das ações imprescindíveis para chegar a esse futuro.

As empresas emergentes – as que superam as contingências e vicissitudes impostas pelo mercado, vão mais além no tempo e de acordo com Drucker (1992), são as que mais se projetam no cenário transnacional, sendo que para isto freqüentemente o meio mais utilizado não é uma aquisição ou uma transação financeira, mas aquilo que os alemães nomeiam “comunidade de interesse”: um negócio conjunto, pesquisa associada, marketing conjunto ou um acordo mutuo de licenciamento. Logo, se entende que, atuar sob a influência de

⁴ Empresas com 5 ou mais anos de atuação ininterrupta no mercado, e com um quadro funcional entre 20 e 499 empregados contratados.

estratégias e alianças é um caminho adequado para pequenas e médias empresas alimentarem seus processos de combates no mercado, manterem-se competitivas, e seguirem em frente.

2.1 Estratégias

As estratégias podem servir as organizações para enfrentarem a dinâmica do mercado, como um instrumento de acompanhamento dos movimentos próprios do ambiente e coordenadora das ações imprescindíveis a um processo permanente de adaptação ao entorno (Certo e Peter, 1993).

Entre essas ações estão as alianças empresariais que uma vez aliciadas sob a coordenação de estratégias enfatizam a importância do emprego desta técnica de gestão empresarial para um desenvolvimento e continuidade das organizações em geral, independentemente dos seus tamanhos, setores operacionais, negócios, etc Para tanto, Varadarajan e Cunningham (1998) argumentam que por meio da cooperação as empresas podem aprender mais, fortalecer relações, ampliar horizontes e criar novas oportunidades de negócios .

Historicamente, as empresas japonesas foram as que impulsionaram o processo de internacionalização da estratégia corporativa. Independente de sua cultura, depois da 2ª grande guerra, desenvolveram a partir do plano de reconstrução de seu país, estratégias que aproximaram ainda mais suas relações empresariais internas, favorecendo em muito a integração de setores industriais entre pequenas empresas e entre essas e grandes empresas, conquistando coletivamente, dentre outras coisas, acesso a novas tecnologias.

É possível perceber desde o processo corporativo desenvolvido pelos japoneses, que a colaboração entre empresas agrega valor e terá sempre como objetivo principal a melhoria da capacidade competitiva dos aliados, com vistas a injetar-lhes doses inequívocas de informação para uma oferta de serviços com qualidade e dentro de padrões demandados por stakeholders em geral, e contra outros grupos de empresas ou contra as grandes empresas.

Numa tentativa de responder o porquê uma empresa deve trabalhar sob um marco estratégico, se poderia dizer que a estratégia é uma adaptação indispensável entre pensamento e ação para a empresa sobreviver, porque envolve suas capacidades internas e as mantém em sintonia com o entorno externo. Para Certo e Peter (1993:111) isto é assim na medida em que ela se constitui em um modelo de ação integrada ao plano geral da empresa, desenhada como consequência de uma avaliação de seu ambiente.

Mintzberg e outros (2000), propõem cinco definições específicas para o termo estratégia:

Estratégia é um plano, devendo ser entendida como uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro;

Estratégia é um padrão, estando relacionada ao comportamento da organização ao longo do tempo, isto é, mira para o comportamento passado;

Estratégia é uma posição, entendida esta como a localização de determinados produtos em determinados mercados, isto é, a criação de uma posição única e valorizada, envolvendo um conjunto diferente de atividades (Porter, citado por Mintzberg e outros, 1991);

A estratégia é uma perspectiva entendida aqui como teoria do negócio, estando voltada para dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas, e para a visão da empresa;

A estratégia pode ser considerada ainda como um estratagema para enganar aos concorrentes.

Para Andrews, Christensen, Bower, Hamermesh e Porter⁵ a estratégia deve ser entendida como a união entre qualificações e oportunidades que estabelecem uma organização em seu ambiente. Já Ansoff⁶ explica estratégia de maneira mais técnica ou como o negócio em que

⁵ Citados por Mintzberg e outros- 1991.

⁶ Citado por Gaj-1995:19.

estamos, as tendências a que se verificam, decisões heurísticas de primeira ordem, segmento competitivo, e características de portfólio.

Isso tudo nos leva a pensar a estratégia como o ativo chave na determinação da competitividade organizacional, devendo ser estabelecida por meio de uma rede integrada de informações e percepções da realidade ambiental (interna e externa) conseqüentes de seus modelos mentais, cujos elos devem ser expressados, aprendidos e estarem em consonância com os interesses da maioria de seus “stakeholders” diretos (proprietários, gerentes, empregados, aliados), mas sem que esses interesses suplantem os limites dos desejos, expectativas e movimentos ocorrentes no mercado.

2.2 Pequenas Empresas - características e contexto

Para Veiga e Markwald (1998:5), a partir da década dos 80, a problemática econômica das pequenas e medias empresas sofreu importante transformação, estando elas desde então sujeitas a uma função econômica adicional - ou antagônica, de acordo com certos enfoques - àquela que lhes cabia: gerar rendas e empregos a margem do lucro dinâmico da economia e em condições de produtividade e trabalho (salários, qualificação da mão de obra, etc.) inferiores às encontradas nas empresas de grande porte.

Assinalam ainda alguns autores, que de empresas de segunda categoria, as pequenas empresas foram elevadas a plena cidadania empresarial, a partir da constatação (i) de seu dinamismo como polo gerador de emprego nas décadas de 70 e 80; (ii) da emergência de uma nova funcionalidade econômica, relacionada a superação do modelo “Ford” de produção e ao advento da era que sucede a este modelo ou “especialização flexível”; e (iii) das possibilidades abertas pela introdução de tecnologias microeletrônica e de informação na produção industrial, pelas oscilações qualitativas e quantitativas da demanda e pela crescente agregação de serviços à produção de bens.

As análises e estudos desenvolvidos sobre o tema foram capazes de revelar diversos processos de reposicionamento das pequenas e médias empresas no tecido industrial de distintas economias, envolvendo descentralização produtiva de grandes empresas, as novas (e diversificadas) maneiras de articulação entre essas empresas e empresas grandes, e a dinâmica de consolidação de redes ou federações de empresas pequenas tanto em setores industriais difusores de progresso técnico, quanto em indústrias internacionais.

Os estudos realizados sobre o sistema industrial japonês destaca o papel decisivo das pequenas e médias empresas na sua economia, canalizando até 77% das vendas e empregando 90% dos trabalhadores (Campi e Fornieles, 1992). Fato este bastante facilitado pela cultura japonesa aliada a uma correta percepção do entorno, e grande necessidade de desenvolvimento econômico e social como fatores chaves a uma sobrevivência auto sustentada a longa prazo depois da 2ª guerra mundial. Nesses tempos as empresas japonesas têm desenvolvido acordos de cooperação e processos de desenvolvimento que as tem dirigido para a fronteira da produtividade (Porter- 1996).

Hoje se pode constatar, dentro do novo papel que desempenham, uma variedade de modelos de pequenas e médias empresas e uma heterogeneidade quanto a articulação com outras unidades de produção, a nível de competitividade e eficiência alcançadas e a organização social e institucional de que fazem parte, como ilustra por exemplo Battat e outros (1996) citando as federações de pequenas indústrias da chamada Terceira Itália, as pequenas e médias empresas irlandesas ou de Taiwan articuladas como fornecedoras permanentes, a grandes empresas multinacionais e as pequenas exportadoras de calçado do “Vale dos Sinos”, no Rio Grande do Sul.

É possível inferir da literatura própria pertinente às pequenas empresas, que esse tipo de organização contém em seu conteúdo algumas características muito semelhantes entre si. É

provável que elas operam em um único mercado ou em um número limitado de mercados, e provavelmente com uma gama reduzida de produtos ou serviço. O alcance de uma operação é um tema estratégico de menor importância do que é para uma organização maior. É improvável que as pequenas empresas tenham serviços centrais encarregados de realizar complexas análises de pesquisas de mercados, pelo contrário, serão os próprios diretores ou até mesmo o fundador das empresas, os que terão contato direto com o mercado e, portanto, será sua experiência a que terá grande influência dentro da organização. Assim, pode ser que os valores e expectativas dos fundadores sempre prevaleçam sobre os outros executivos (Johnson e Scholes - 2001:26-27).

Para que as pequenas e médias empresas possam adquirir competitividade, sua cadeia de trabalho – conjunto de atividades estabelecidas com base nas estratégias – deve funcionar como um relógio, já que seu tamanho e complexidade facilitam sua planificação e controle. Isto, se pode fazer dia a dia, simplesmente listando quais são as tarefas a realizar, estabelecendo prioridades e, tendo como inspiração, uma visão voltada para o mercado em um espaço de tempo definido.

Devido a grande característica da gestão – a demanda intensa por informação – a necessidade de estar o mais atualizado possível, conduz hoje as empresas de qualquer tamanho, a praticar uma política de gestão cuja grande característica é a interação, tanto para dentro como para fora de suas fronteiras. É uma realidade que exige a prática intensa de comunicação e alianças conectadas a redes, mas sobretudo trabalho ancorado em estratégia, liderança e interação.

Logo se entende que a continuidade empresarial das pequenas e médias empresas depende, fundamentalmente, da capacidade de sua estrutura em desenhar estratégias e estabelecer conexões (internas e externas). Receber e processar informações, e tomar decisões com base no ambiente externo, é uma forma eficiente de manter-se viva

2.3 Alianças Estratégicas e Network

Day (1995) entende as alianças como formas de organização utilizadas nas grandes empresas para melhorar a remuneração dos recursos disponíveis. E pelas pequenas empresas como forma de compensação pela falta de recursos de tal modo que possam enfrentar e competir com as grandes empresas.

A demanda por eficiência e competitividade por parte das pequenas empresas aponta em direção às alianças estratégicas como uma apropriada decisão estratégica para preservar as vantagens de ser pequena e ao mesmo tempo incrementar eficiência, competência e capacidade para competir em mercados futuros com forte demanda em preços, diversidade de produtos, novos produtos e serviços. Sendo hoje uma atitude importante de marketing empresarial estratégico (Borch, 1994). Isso significa a tomada de consciência sobre o entorno e a empresa, e sobre suas forças e caminhos no mercado.

Em geral o comportamento mais habitual e perceptível na prática, quando as alianças se formam entre negócios de um mesmo setor é, num primeiro passo, a compra conjunta (se desenvolve a central de compras, evoluindo até a aprendizagem conjunta. Num segundo passo, passa-se a trabalhar na capacitação de vendas e administração do negócio, isto é, trabalha-se de forma sistematizada as informações e a gestão do negócio.

Considerando todo esse contexto, Webster (1992) sugere um novo paradigma organizacional dentro da empresa, isto é, a dissolução das estruturas hierárquicas burocráticas em favor da “network” de relações entre compradores e vendedores e alianças estratégicas, apresentando como as novas formas de organização para as ações de marketing das empresas.

Renart (1998) argumentando a respeito das “networks” assinala que encontramos alianças bilaterais e multilaterais, verticais e horizontais, táticas e estratégias, alianças em distinta áreas funcionais, alianças com capital e sem capital, alianças com distintos âmbitos geográficos ou com distintos propósitos estratégicos, alianças estratégicas ofensivas e defensivas, etc.

A crescente forma de organizar ou dirigir as empresas através de um sistema baseado em alianças estratégicas e “networks” é uma prova que este tipo de desenho organizacional é superior aos outros tradicionais, já que primeiro propõe olhar para fora de suas fronteiras para encontrar demanda ou conhecer clientes e demais “stakeholders”, e a partir daí, organizar-se para atender a essa demanda com profissionalidade e empatia, agregando valor a operação do conjunto de mercado através da adequação constante dos recursos. Isto é o que se apresenta como um processo e opção concreta para a manutenção da continuidade das organizações. As organizações parecem evolucionar de empresa natural até empresa sintética a respeito de sua estrutura de ação (Galbraith – 1977:5).

Para Garcia Canal (1998) dois tipos de acordo ocorrem no mercado: os verticais e os horizontais: nos acordos verticais os sócios mantêm uma relação comprador-vendedor unilateral onde as atividades objetos do acordo são realizadas por uma das partes, que cede seu “output” para a outra em troca de uma contraprestação. São vínculos que realizam um compromisso mais forte que o da relação entre uma empresa e seus fornecedores ou contratados externos. Esta categoria inclui, portanto, além de vínculos que se estabelece com fornecedores de tecnologia, também os que se estabelecem com os distribuidores. Nos acordos horizontais, ao contrário, todos os sócios estão por um lado diretamente implicados na realização das atividades objeto do acordo, colocando em comum parte de seus ativos. Além disto estão os acordos de intercâmbio bilateral: aqueles em que os sócios se beneficiam do “output” de atividades similares realizadas individualmente por cada um deles, como é no caso dos intercâmbios de redes de distribuição.

Dentro dos acordos horizontais, uma forma contratual muito freqüente são as empresas conjuntas (“joint-ventures”). Desde o ponto de vista organizacional, a principal repercussão da adoção desse tipo de desenho é a criação de uma nova entidade com personalidade jurídica própria ao objeto de realizar as atividades. As demais opções contratuais para a cooperação é de praxe englobar dentro da categoria de acordo contratual: se trata de contratos que definem direitos e obrigações das partes sem que implique na criação de uma nova entidade, todos os acordos verticais seriam acordos contratuais.

Segundo Webster (1992), “Joint-Ventures” como o próprio termo indica, são somente um tipo de aliança estratégica. Uma importante característica de “joint-venture” é que uma nova empresa é criada, com sua própria estrutura de capital, assim como compartilhar outros recursos. São entidades tipicamente estabelecidas para existir a longo prazo, enquanto seus fundadores possam subseqüentemente mudar a participação em sua propriedade. Esta flexibilidade é uma das vantagens das alianças estratégicas em comparação com formas mais tradicionais de organização.

Nas empresas conjuntas, a criação de uma nova empresa obriga o estabelecimento de uma hierarquia administrativa encarregada de controlar e coordenar a realização das atividades objeto do acordo, o que evita ter que especificar normas para regular o funcionamento do acordo, ao contrário que os acordos contratuais, nos quais se devem clarificar todas as contrapartidas da relação.

Dentro desses motivos para estabelecer alianças estratégicas, é importante que essas empresas mantenham seus órgãos de governo independente e com capacidade autônoma de decisão, ainda que dita autonomia esteja limitada pelos compromissos adquiridos com os outros sócios da aliança (Renart, 1998).

A teoria que trata do tema Alianças Estratégicas e “networks”, retrata uma realidade ambiental bastante complexa, formada por um entorno cheio de princípios, regras, entidades,

etc. É justamente da complexidade deste entorno, formado sobretudo por organizações, que as pequenas e médias empresas podem tirar a energia imprescindível para sua continuidade operativa., e que pode contribuir para protege-las em seu processo de maturidade. Isto, desde que os princípios e predicados ocorram sobre a coordenação de estratégias de cooperação.

Logo, uma aliança apresenta uma forma eficientemente organizada e disponível para as empresas alcançarem o sucesso, e parece correto afirmar a partir desta base, que a cooperação está no centro do processo que busca a sobrevivência empresarial.

3. Metodologia

Procura-se demonstrar aqui a relação existente entre o processo de cooperação praticado pelas pequenas e médias Empresas e a continuidade operativa dessas empresas como consequência desse mesmo processo. Respeitando o cunho essencialmente qualitativo deste estudo, cabe assinalar que não é seu propósito explicar as causas de probabilidade das relações entre a cooperação e a continuidade das pequenas e médias empresas emergentes.

Este estudo, além de ser exploratório ou descritivo (Green and Tull – 1978; Bayley – 1982; Bravo – 1998), busca relações causais expressadas como hipóteses. A evidência empírica de tais relações foi apurada utilizando questionário aplicado em forma de entrevista, diretamente nos empresários das pequenas e médias empresas emergentes no contexto escolhido no Brasil.

A prospecção da análise estratégica do conteúdo das entrevistas está centrada na verificação da existência, do respectivo enunciado e contribuição prática das estratégias para a continuação das empresas analisadas. Esta se dará a partir de uma ótica dotada de dupla dimensão – interna e externa – projetada sobre as organizações. Internamente o foco será direcionado para a forma do desenho, implantação y desenvolvimento das estratégias de cooperação através da estrutura funcional das pequenas empresas, a motivação/objetivos que leva-as a reunirem-se ou atuarem em conjunto com outras empresas. Externamente o enfoque se dirige aos benefícios projetados desde as alianças até a empresa.

As possíveis limitações desta metodologia, aparecem devido ao processo de coleta das informações que unicamente considera o executivo principal das empresas analisadas como fonte de resposta das questões bases deste estudo. A gestão moderna nos tem mostrado que, em verdade, os resultados de uma empresa dependem sobretudo do mercado, mas é verdade também, que o empresário como empreendedor e líder representa um papel importante neste cenário.

O público, objeto desta investigação, são as empresas brasileiras emergentes do tipo pequenas e médias. Como a geografia do Brasil é muito ampla e existe muitas empresas desta modalidade, foi necessário fazer uma seleção por meio da qual optou-se por empresas situadas numa região industrial específica, dotada de suficiente representatividade quantitativa e qualitativa para alcançar os propósitos aqui perseguidos. Foi selecionada então a Região Metropolitana de Curitiba – RMC, Estado do Paraná (sul do Brasil), pelo fato de ser ela um dos 5 centros urbanos mais desenvolvidos do País em termos econômico, social e cultural, e estar situada numa posição privilegiada com relação aos principais mercados produtores e consumidores do Brasil e dos países integrantes do MERCOSUL.

Para definir as empresas foi usado o cadastro de empresas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, Campus Universitário de São José dos Pinhais, Departamento de Administração. Este cadastro contém uma lista completa das 400 pequenas e médias empresas melhor situadas na região eleita, assim como informações próprias de cada uma.

As empresas escolhidas para esta análise pertencem ao setor industrial. Um primeiro critério para definir a amostra representativa da população das empresas deste setor foi excluir as empresas públicas, de serviço, e empresas com menos de 20 e mais de 499 empregados.

Foram selecionadas então 50 empresas, as quais foram divididas em 5 setores industriais distintos com o máximo de 17 empresas da indústria Mecânica e o mínimo de 5 da indústria de Alimentação, conforme aparecem no quadro abaixo:

Quadro 1. Negócios e Empresas da Amostra

INDUSTRIAS	Nº de EMPRESAS	%
Metalurgia	15	30
Mecânica	17	34
Eletricidade	6	12
Madeira	7	14
Alimentação	5	10
Total	50	100

Fonte: Confecção própria

Dessas 50 empresas selecionadas, sete aceitaram participar deste estudo, sendo elas:

Quadro 2: Nome e Dados das Empresas Selecionadas

Empresa	Atividade	Direção	Criação	Vendas/ano (R\$)	Empregados	Área (m ²)
CONDUSPAR	Condutores	RMC, BR	1986	60.000.000	184	6.000
LATAL	Embalagens Metálicas	RMC, BR	1981	9.600.00	109	3.800
LÖWEN	Madeira	RMC, BR	1990	10.000.000	170	9.500
LUFER	Metal-Mecânico	RMC, BR	1975	---	100	7.500
METALUS	Mecânica	RMC, BR	1977	6.500.000	110	3.000
RADIADORES MARECHAL	Mecânica	RMC, BR	1966	6.000.000	70	2.800
VALE FÉRTIL	Alimentos	RMC, BR	1992	40.000.000	150	8.000

Fonte: Confecção própria.

4. Apresentação e Descrição dos Dados Empíricos

Das respostas às primeiras questões do questionário aplicado, se entende que é característica comum das sete empresas entrevistadas a existência de um plano estratégico diretor do funcionamento dessas empresas. No entanto, esse plano está sempre muito mais ancorado em processos de atualização tecnológica e qualidade total que enfatizam a preocupação maior com a efetividade operacional do que com uma visão existencial de longo prazo ancorada no ambiente, missão e estratégia.

Considerando as sete empresas entrevistadas, apenas uma (14,28%) delas declara explicitamente possuir estratégias de cooperação como uma ação planejada. As outras seis empresas (85,7%) declaram que a cooperação está implícita em suas ações rotineiras, mas sempre como uma atitude presente apenas no âmbito interno delas.

Quadro 3: Tipos de conexões e cooperação praticados

Nível	Empresas	Percentual
Institucional	6	85,7%
Funcional	1	14,28%
Tecnológico	6	85,7%
Marketing (vendas, comunicação, preço, produto, distribuição)	-	-
Acordos com fornecedores	1	14,28%
Acordos de cooperação no entorno interno	7	100%

Fonte: Confecção própria.

Quanto a possíveis compromissos existentes entre as empresas aliadas com possíveis conotações de network, as respostas expressam que 100% delas tratam do assunto de maneira totalmente informal, verbal, individual e independente de qualquer outra, não existindo nenhuma conexão delas com outras de seus setores de atuação. Logo, não caracterizando nenhuma espécie de rede ou compromisso entre empresas.

Apesar de não haver nenhuma formalização relativa a estratégia de cooperação respeito a outras empresas, as pequenas empresas investigadas demonstram ter claro que a colaboração se apresenta como uma atitude importante para a continuidade das empresas ao longo do tempo, principalmente com respeito aos clientes e fornecedores, e até como instrumento de defesa e sobrevivência ao processo de globalização que estão sofrendo.

Quadro 4: Impacto da Cooperação nas Pequenas Empresas

Áreas	Nº de Empresas	Percentual
Aumento de faturamento	7	100%
Aumento de clientes	5	71,4%
Aumento de vendas	5	71,4%
Expansão geográfica	3	42,8%
Diminuição de custos	6	85,7%
Aumento de empregos	-	-
Qualidade	7	100%

Obs. : A fidelização do cliente e o cambio do perfil social e profissional dos empregados aparecem também citados nas entrevistas.

Fonte: Confecção própria.

5. Uma Proposta para gestão estratégica de pequenas e médias empresas

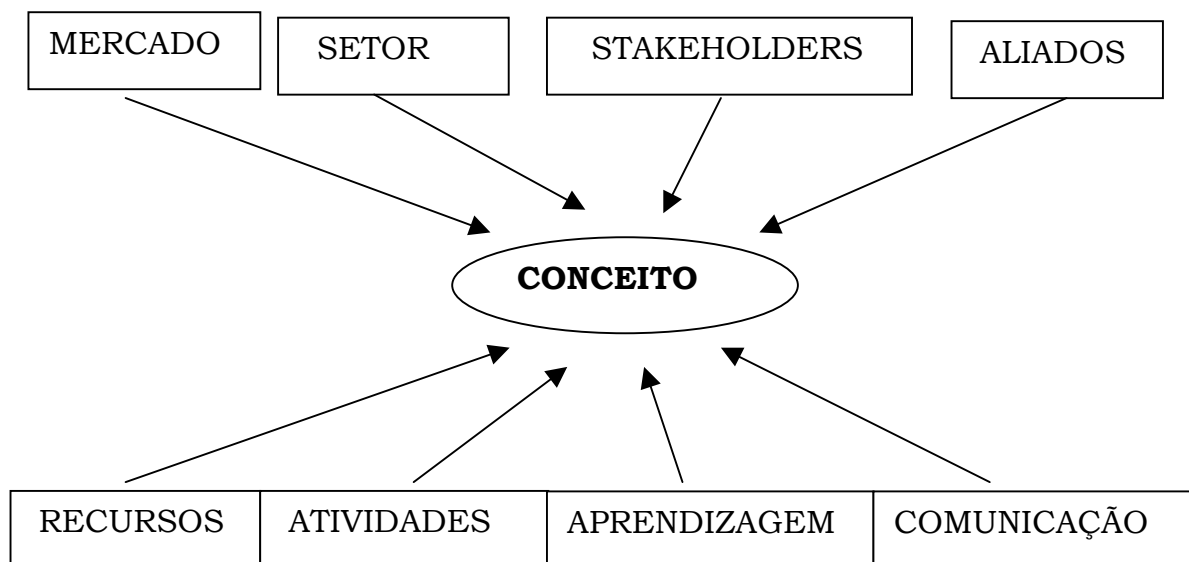
O modelo de gestão aqui proposto foi desenhado considerando a importância que têm as pequenas empresas no cenário econômico mundial e o papel reservado a seus dirigentes na construção do futuro dessas organizações, assim como a realidade percebida no cotidiano dessas empresas. Logo, considerando essa importante base diretiva, a idéia é oferecer uma visão geral dos pontos chaves que envolvem o complexo conjunto ambiental onde elas operam.

O modelo considera a forma como a estratégia dirige e penetra na empresa como um elemento indispensável às suas aspirações, mas também, contém insights para uma nova visão das possibilidades contributivas da estratégia de cooperação para um processo de management total e competitivo na empresa.

5.1 Modelo

A empresa, com vistas a construir um conceito interno de funcionamento empresarial, deve por meio da sua liderança, primeiro proceder uma leitura do entorno externo, e segundo, analisar sua capacidade produtiva e competitiva, formada pelo conjunto dos recursos internos disponíveis, como: financeiros, humanos, tecnológicos etc., atividades desenvolvidas, processos de aprendizagem e comunicação, assim como os respectivos valores gerados pela combinação coordenada deles, dentro do modelo mental (cultura) existente. A partir de então, definir as estratégias com o intuito de desenhar e coordenar todo o desenvolvimento do processo operacional da empresa.

Figura 1: Bases Formativas do Conceito Empresarial.

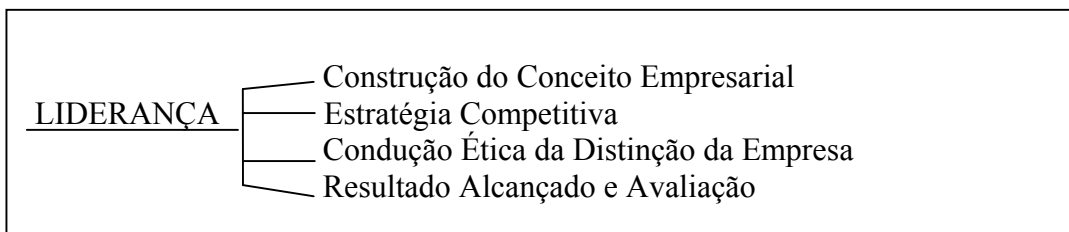


Fonte: Confecção própria.

Dentro do mapa do entorno geral (mercado), é possível a localização do setor empresarial em que opera a empresa, e extrair daí, os Stakeholders setoriais, de modo que a empresa conheça o entorno específico que lhe interessa e que possa contar/confiar para definir o rumo para o qual suas estratégias devem ser desenhadas. Com essa definição devem ser selecionados aqueles que possam integrar um grupo distinto dentro do conjunto de stakeholders conhecidos e confiáveis, e serem conectados com a empresa sob a coordenação da direção do sistema de marketing via estratégias de cooperação.

Este processo se efetivará pela ação de análise e separação das forças gerais atuantes no mercado daquelas de seu setor específico de atuação, e desde esse ponto, separando aqueles públicos possivelmente interessados em suas ofertas daqueles outros (os aliados) merecedores de confiança e acordos de colaboração mútua ou troca de energia e busca conjunta pelos resultados pleiteados.

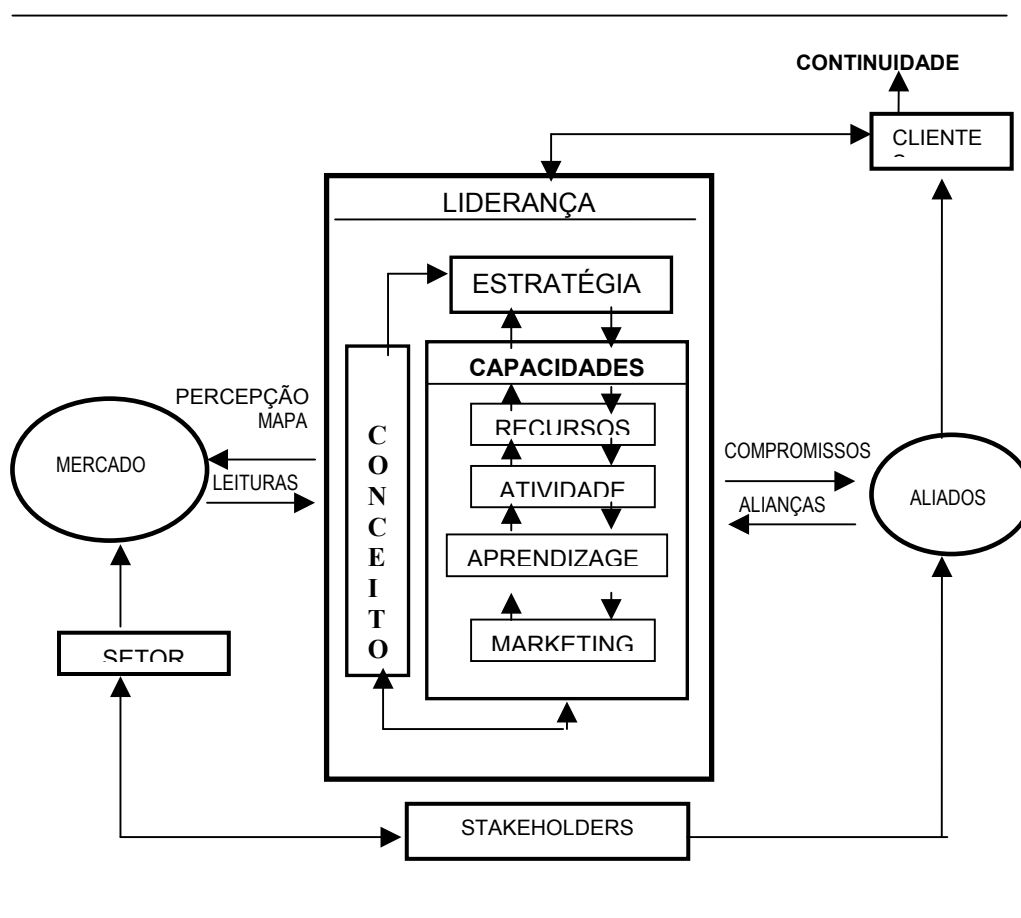
Figura 2: Papel do Dirigente.



Fonte: Confecção própria.

De acordo com este sistema o dirigente passa a executar as funções de construção ou formação do Conceito organizacional, definição do desenho das respectivas estratégias consequentes deste conceito, condução da aplicação dos recursos que integram suas capacidades competitivas, e avaliação permanente desse processo total em conjunção aos resultados conquistados.

Figura 3: Modelo Compacto de Gestão Estratégica para Pequenas Empresas



6. CONCLUSÃO

As contribuições teóricas aqui abordadas, canalizam para o entendimento que as alianças estratégicas e as networks entre empresas se converteram num importante fator estratégico utilizado no desenvolvimento de negócios, e um poderoso desenho organizacional desenvolvido pelas instituições no anseio de serem mais competitivas, de conquistarem espaço, de aumentarem vendas e de consolidação da imagem no mercado. Aspectos estes que, embora não aludidos diretamente ao segmento das empresas novas e de pequeno porte, se configuram e são aplicáveis automaticamente a elas também.

Quanto aos propósitos deste artigo, as alianças se apresentam uma resposta lógica e oportuna para as rápidas e intensivas mudanças provocadas nas atividades econômica e social das empresas de pequeno porte, considerando principalmente os ocorridos na tecnologia e o fator globalização que impulsionam as empresas a buscarem novas oportunidades de mercado, novas soluções para seus clientes e novas respostas para necessidades mal atendidas.

Essas empresas estão percebendo que seus recursos humanos são limitados, e que poderão avançar com mais velocidade e com menos riscos se, em lugar das formas tradicionais de atuação, desenvolverem formas complementares de competição como a colaboração.

Se pode entender então que as novas e, também as experientes empresas de pequeno porte estão sujeitas a importantes pressões competitivas e que as estratégias de cooperação podem ser decisivas para elas seguirem atuando positivamente ao longo do tempo. No entanto, as decisões sobre estratégias competitivas estarão fortemente influenciadas pela experiência/modelos mentais daqueles que dirigem a empresa, fazendo com que questões e desafios derivados da competição, mudanças no ambiente e incertezas conseqüentes sejam especialmente relevantes.

7. BIBLIOGRAFIA

- BATTAT, J.; FRANK, I.; y SHEN, X. "Suppliers to Multinationals. Linkages Programs to Strengthen Local Companies in Developing Countries. FIAS (Foreign Investment Advisory Services), Occasional Paper 6, 1996.
- BAYLEY, Kenneth D. "Methods of Social Research, Second ed., New York: The Free Press, 1982.
- BORCH, Odd J. "The Process of Relational Contracting: Developing Strategic Alliances Among Small Business Enterprises". *Advances in Strategic Management*. London: JAI Press Inc., 10 B, 113-135, 1994.
- BRAVO, R. S. "Técnicas de Investigación Social – Teoría y Ejercicios". Madrid: Paraninfo, 11ª edición, 1998.
- CAMPI, M. T. C. y FORNIELES, C. "La Cooperación entre Empresas: Una Nueva Estrategia Competitiva". Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (España), 1992.
- CERTO, Samuel C. y PETER, J. Paul. "Administração Estratégica – Planejamento e Implantação da Estratégia". São Paulo: McGraw-Hill, 1993.
- DAY, G. S. "Advantageous Alliances". *Journal of the Academy of Marketing*, 1995, 29-35.
- DRUCKER, P. F. "Administrando para o Futuro. Os anos 90 e a Virada do Século". São Paulo: Pioneira, 1992.
- DRUCKER, P. F. "Administrando em Tempos de Grandes Mudanças". São Paulo: Pioneira, 3ª edición, 43-57, 1996.
- GARCÍA, E. C. "La Cooperación Empresarial: Una Revisión de la Literatura". *Información Comercial Española*. 1993, feb., 87-98.

- GALBRAITH, J. "Organisation Design". Prentice-Hall, 1977.
- GREEN, Paul E. y Donald S. Tull. "Research for Marketing Decisions. 4th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1978.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. "Dirección Estratégica". Prentice Hall, 5^a Edición, 2001.
- KANTER, R. M. "Thriving Locally in the Global Economy". Harvard Business Review, sept/oct, 151-158, 1995.
- MINTZBERG, H. y QUINN, J. B., "The Strategy Process". Prentice Hall, 4-12, 1991.
- PORTER, M. E. "Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência". Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.
- PORTER, M. E. "What is Strategy?". Harvard Business Review, 1996, nov/dec, 1996.
- RENART, L. G. "Cinco Ópticas para Analizar Alianzas Estratégicas". Harvard DEUSTO Business Review, nov/dic, 18-28, 1998.
- VARADARAJAN, P. Rajan y CUNNINGHAM, Margareth H. "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations". Journal of the Academy of Marketing Science, vol.23, 4, 282-296, 1995.
- VEIGA, Pedro da Motta y MARKWALD, R. "Micro, Pequenas e Médias Empresas na Exportação – Desempenho no Brasil e Lições da Eperiência Internacional". Rio de Janeiro: RBCE, 56, jul/set, 1998.
- WEBSTER, F. E. "The Changing Role of Marketing in the Corporation". Journal of Marketing, v. 56, oct., 1-17, 1992