

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
CONVÊNIO UFSC/UNIPLAC

**O DESENVOLVIMENTO DOS SETORES METAL-MECÂNICO, AUTOMECÂNICO
E DA CONSTRUÇÃO CIVIL E ARQUITETURA DE LAGES, ATRAVÉS DA
METODOLOGIA ALEMÃ DE NÚCLEOS SETORIAIS**

MUNIR SALEH

FLORIANÓPOLIS – SC.

2001

MUNIR SALEH

**O DESENVOLVIMENTO DOS SETORES METAL-MECÂNICO, AUTOMECÂNICO
E DA CONSTRUÇÃO CIVIL E ARQUITETURA DE LAGES, ATRAVÉS DA
METODOLOGIA ALEMÃ DE NÚCLEOS SETORIAIS**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Economia, ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina, (convênio UFSC/UNIPLAC). Área de concentração: Economia Industrial

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

FLORIANÓPOLIS – SC.

2001

Saleh, Munir

O desenvolvimento dos Setores Metal-Mecânico, Automecânico e da Construção Civil e Arquitetura de Lages, através da Metodologia Alemã de Núcleos Setoriais.
76p.; il.

Dissertação (mestrado) – UFSC/UNIPLAC


I. Introdução. Capítulo II – Modelos que Explicam a Inserção das Empresas de Pequeno Porte na Indústria. Capítulo III – A Cooperação Empresarial para o Aumento da Competitividade. Capítulo IV – Caracterização da Formação de Núcleos Setoriais. Capítulo V – Resultados da Pesquisa. Capítulo VI – Considerações Finais. Referências Bibliográficas. Anexos.

CDD 658

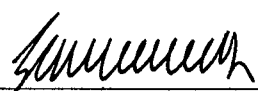
**O DESENVOLVIMENTO DOS SETORES METAL-MECÂNICO, AUTOMECÂNICO
E DA CONSTRUÇÃO CIVIL E ARQUITETURA DE LAGES, ATRAVÉS DA
METODOLOGIA ALEMÃ DE NÚCLEOS SETORIAIS**

MUNIR SALEH


Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de MESTRE EM ECONOMIA e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Economia, em 23 de fevereiro de 2001.


Prof. Dr. Laércio Barbosa Pereira
Coordenador do Curso

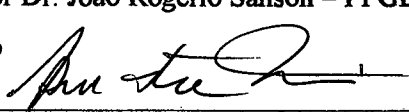
BANCA EXAMINADORA:



Professor Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior – PPGE/UFSC
Presidente



Professor Dr. João Rogério Sanson – PPGE/UFSC
Membro



Professor Dr. José Antonio Nicolau – PPGE/UFSC
Membro

Aprovado em: 23/02/2001

Dedico este trabalho a meu pai **Hussein Ali Saleh “in-memorian”** com muito amor e saudade e a minha mãe **Iracy Mottas Saleh** simplesmente por tudo...

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus (Alláh)** clemente e misericordioso pela oportunidade de aprendizado nessa passagem pela vida.

Agradeço com profunda gratidão a meu irmão **Ali Saleh Neto**, sem o qual seria impossível ingressar no curso.

Agradeço aos meus **companheiros de trabalho** pelo apoio concedido quando das diversas vezes que precisei me ausentar para dedicar-me aos estudos.

Agradeço aos **amigos e parentes**, que torceram por mim.

Agradeço a **Eliete Moraes Santana** pela compreensão, exemplo, estímulo e por tudo o que representa para minha vida.

Agradeço ao meu Orientador, Professor Doutor **Luiz Carlos de Carvalho Júnior** pela contribuição a minha pesquisa e a minha formação acadêmica.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	vii
LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE TABELAS	ix
LISTA DE ANEXOS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUÇÃO	1
1.1. PROBLEMA.....	1
1.1.1. Critérios de Classificação.....	8
1.1.2. Justificativa.....	11
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	12
1.2.1. Geral.....	12
1.2.2. Específicos.....	12
1.3. HIPÓTESE GERAL.....	12
1.4. METODOLOGIA.....	12
1.4.1. Perfil.....	12
1.4.2. Procedimentos.....	13
1.4.3. População e Amostragem.....	13
1.4.4. Coleta de Dados.....	13
1.4.5. Estrutura do Trabalho.....	13
CAPÍTULO II	15
2.1. MODELOS QUE EXPLICAM A INSERÇÃO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NA INDÚSTRIA.....	15
2.1.1. Visão Neoclássica – MARSHALL e seus Seguidores.....	15

2.1.2. Visão RATTNER.....	16
2.1.3. Visão STENDL.....	17
2.1.4. Visão TAGLIASSUCHI.....	18
2.1.5. Visão SOUZA, Maria Carolina de.....	19
2.1.6. Visão GUIMARÃES.....	21
2.1.7. Visão PORTER.....	24
2.1.7.1. Estratégia de Liderança no Custo total.....	24
2.1.7.2. Estratégia de Diferenciação de Produto.....	25
2.1.7.3. Estratégia de Enfoque.....	25
CAPÍTULO III.....	27
3.1. A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL PARA O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE.....	27
3.1.1. Formas de Cooperação Empresarial.....	30
3.1.2. A Formação de Distritos Industriais, Cluster e Pólos de Modernização.....	33
3.1.2.1. O Distrito Industrial.....	33
3.1.2.2. O Cluster.....	35
3.1.2.3. Pólos de Modernização Empresarial.....	37
3.1.2.4. Aspectos Metodológicos do Pólo de Modernização Empresarial.....	39
CAPÍTULO IV.....	43
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA FORMAÇÃO DE NÚCLEOS SETORIAIS.....	43
4.1.1. Histórico.....	43
4.2. OBJETIVOS DO PROJETO EMPREENDER.....	46
4.2.1. Objetivos Superior.....	46
4.2.2. Princípios do Projeto.....	46
4.2.3. Núcleos Setoriais.....	47
4.2.4. Objetivos dos Núcleos Setoriais.....	47
4.2.5. Funcionamento dos Núcleos Setoriais.....	47
4.2.6. Associação Comercial e Industrial de Lages – ACIL e os Núcleos Setoriais.....	50
CAPÍTULO V.....	52
5.1. RESULTADOS DA PESQUISA.....	52
CAPÍTULO VI.....	59
6.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
6.1.1. Núcleo Metal-Mecânico.....	61
6.1.2. Núcleo Automecânico.....	61
6.1.3. Núcleo da Construção Civil e Arquitetura.....	61
6.2. RECOMENDAÇÕES.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....	67

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACI –	ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL.
BM'Z –	MINISTÉRIO PARA DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO – ALEMANHA.
DEESD –	DEPARTAMENTO DE ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO.
FACISC –	FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E INDÚSTRIAS DE SANTA CATARINA.
FIA/USP –	FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO.
FAMPESC –	FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA.
GE –	GRANDE EMPRESA.
GTZ –	SOCIEDADE DE COOPERAÇÃO TÉCNICA-ESCHBORN, ALEMANHA.
HWK –	CÂMARA DE ARTES E OFÍCIOS DE MUNIQUE E ALTA BAVIERA – ALEMANHA.
MPE –	MICRO E PEQUENA EMPRESA.
SEBRAE –	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.
SEQUA –	FUNDAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO – ALEMANHA.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: VANTAGENS E DESVANTAGENS A EMPRESA DE PEQUENO PORTE	5
QUADRO 2: MOTIVOS DA MORTALIDADE DA MICROEMPRESA EM SANTA CATARINA.....	7
QUADRO 3: CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO QUANTO AO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	10
QUADRO 4: LIMITES PARA ENQUADRAMENTO	10
QUADRO 5: CONCEITOS DAS PRINCIPAIS MODALIDADES DE PARCERIAS ...	31
QUADRO 6: TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS POR DOMÍNIO DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	31
QUADRO 7: METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO PÓLO DE MODERNIZAÇÃO EMPRESARIAL PARA A EFICIÊNCIA COLETIVA.....	40

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 -CONSTITUIÇÃO DE EMPRESAS E DE MICROEMPRESAS – BRASIL – 1990 A 1999	2
TABELA 02 -CONSTITUIÇÃO DE EMPRESAS E ENQUADRAMENTO DE MICROEMPRESAS EM SATNA CATARINA – 1990 – 1999.....	3
TABELA 03 - APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	53

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1-	RELAÇÃO DE EMPRESA QUE COMPÕE OS NÚCLEOS SETORIAS INVESTIGADOS.....	68
ANEXO 2 -	QUESTIONÁRIO.....	70

RESUMO

O presente trabalho procurou avaliar os resultados e apontar os benefícios que as empresas de três setores da economia de Lages passaram a obter ao participar do Programa de Núcleos Setoriais desenvolvidos pela ACIL – Associação Comercial e Industrial de Lages. O objetivo do projeto de núcleos setoriais é promover o fortalecimento das micro e pequenas empresa a partir da reunião e a qualificação de empresários de um mesmo setor, que são estimulados a estabelecer relações de cooperação que contribuam para tornar suas empresas mais competitivas. Para que os objetivos fossem alcançados, foram pesquisadas 51 empresas de três núcleos setoriais – Metal-Mecânico, Automecânico e da Construção Civil e Arquitetura – implantados há mais de cinco anos pela Associação Comercial e Industrial de Lages – ACIL, de forma a ser possível perceber a evolução e os benefícios que estas empresas obtiveram após ingresso no programa. A análise dos resultados apontou que o associativismo, ou seja, a cooperação entre as empresas, estimulada pelo núcleo, foi determinante para elevar a percepção dos empresários quanto à empresa de intensificar intercâmbios com outras empresas, como forma de solucionar problemas específicos e estabelecendo ao mesmo tempo relacionamentos de competição e colaboração.

Palavra-chave: Cooperação.

ABSTRACT

This paper evaluated the result and pointed out the benefits that the companies from three sectors of the economy of Lages have come to get as they participated in the sectorial nuclei developed by Associação Comercial e Industrial de Lages – Industrial and Comercial Association – ACIL. The object of the sectorial nuclei projects is to promote the strengthening of the micro and short companies by gathering and qualifying entrepreneurs from the same sector, who are stimulated in order to make relations of cooperation which make their companies more competitive. In order to reach the purpose, 51 companies from the sectorial nuclei were examined – metal-mechanic, auto-mechanic, civil and architecture construction – which were implanted around the past five years by ACIL, in a way make possible remarking the evolution and the benefits these companies reached after starting the programmed. The analyze of the results showed that the associativisme, i e, the cooperation among the stimulated companies by the nuclei, was very important in turning the entrepreneurs aware of the necessity of intensifying exchanges with other companies in order to bring solutions to specific problems and to establish competition and collaboration relationships.

Key-word: Cooperation.

1. INTRODUÇÃO

1.1 O PROBLEMA

As micro e pequenas empresas chamam atenção e se tornaram objeto de investigação devido ao fato de estarem presentes em todas as economias, contribuindo para o desenvolvimento das nações. Além de conviverem ao lado das grandes empresas, possuem como diferencial competitivo características próprias de produção e comercialização que as tornam imprescindíveis no atendimento a espaços econômicos específicos e muitas vezes não convenientes à produção em grande escala.

No Brasil, as micro e pequenas empresas assumem parcela considerável no contexto econômico nacional. Geram empregos e renda, propiciam oportunidades para que pessoas empreendedoras transformem sonhos em negócios produtivos, que contribuam para o desenvolvimento das vocações regionais e da economia como um todo.

A tabela abaixo apresenta a proporção de microempresas criadas no país no período compreendido entre 1990 a 1999, apontando uma importância numérica que não pode ser desprezada, já que ao responderem por mais da metade das empresas criadas nos últimos dez anos, contribuem para formar a base dos bens e serviços produzidos e comercializados, internamente para atender as necessidades da população e externamente, para elevar a competitividade do país em outros mercados.

TABELA 01 – CONSTITUIÇÃO DE EMPRESAS E DE MICROEMPRESAS - BRASIL -
1990 A 1999

PERÍODO	EMPRESAS(A)	MICROEMPRESAS(1) b)	(B/A)
1990	526.757	342.808	65,1
1991	498.493	327.681	65,7
1992	430.665	283.976	65,9
1993	497.204	239.139	48,1
1994	511.772	193.946	37,9
1995	519.487	245.064	47,2
1996	482.692	242.425	50,2
1997	533.221	239.459	44,9
1998	467.128	287.423	61,5
1999	475.005	267.525	56,3
Total	4.942.424	2.669.446	54,0

FONTE: SEBRAE. Nacional, elaborado a partir de dados do DNRC - Departamento Nacional de Registro do Comércio. Obs.: (1) Enquadramento junto com constituição. – [http:// www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) – Link: conhecendo a microempresa

Como se observa, os dados apresentados na tabela acima apontam que o segmento das microempresas, deixou apenas de representar a maioria das empresas constituídas no país, somente em três dos dez anos analisados. Tal resultado atesta a importância destes estabelecimentos para a economia do país, e, de certa forma aponta para a elevação da capacidade empreendedora de parcela considerável da população brasileira, que a cada ano busca novas oportunidades de realização profissional, através da implantação de um negócio próprio, muitos dos quais servindo como alternativa à sobrevivência.

Em Santa Catarina, as empresas de micro e pequeno porte dão base e sustentação a um modelo de produção diversificado e complementar. Para se ter uma idéia da importância das mesmas para o Estado, dados levantados pela Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina - FAMPESC, apontam que somente em 1998, 80 mil micro e pequenas empresas responderam por um giro de negócios da ordem de R\$ 5 bilhões de reais¹.

A Tabela 02 apresenta a "constituição de empresas" e o "enquadramento" entre estas, das "microempresas" nos últimos 10 anos no Estado.

¹ Dados publicados na matéria de VICENSE, Celso, KARAN, Elisabeth. O potencial exportador da micro e pequena empresa catarinense. *Gazeta Mercantil Santa Catarina*. Fpolis, 08 set. 1999. Por Conta Própria. p.2

TABELA 02 – CONSTITUIÇÃO DE EMPRESAS E ENQUADRAMENTO DE MICROEMPRESAS EM SANTA CATARINA - 1990-1999

PERÍODO	EMPRESAS (A)	MICROEMPRESAS (B)	B/A
1990	26.909	21.546	80.06
1991	25.411	16.359	64.38
1992	22.873	19.393	84.79
1993	25.206	13.143	52.14
1994	27.920	15.337	54.93
1995	30.407	23.029	75.74
1996	27.719	23.630	85.25
1997	28.927	25.189	87.08
1998	25.559	22.009	86.11
1999	24.781	10.255	41.38
Total	265.712	189.890	71.46

FONTE: SEBRAE. Nacional elaborado a partir de dados do DNRC. conceito de microempresa é o estabelecido em Lei, usado pelas Juntas Comerciais para Registro/Enquadramento de empresas. [http:// www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) – link: conhecendo a microempresa

Os dados apresentados na tabela acima, comprovam que o segmento das microempresas em Santa Catarina, possui realmente a importância significativa a ele atribuída. Além de ser a principal característica do modelo econômico catarinense, o estado encontra nas empresas de pequeno porte, oportunidades para a geração de trabalho, renda e impulso às exportações².

VILLELA (1994, p.3), ressalta que "em linhas gerais, as MPMEs aparecem como elemento comum a várias dimensões da competitividade das economias modernas, a saber: flexibilidade, complementaridade com as grandes empresas, capacidade exportadora e de geração de empregos".

Em que pese toda a série de dificuldades a que sempre estiveram sujeitas, as Micro, Pequenas e Médias empresas nunca deixaram de existir, embora a permanência das mesmas ocorra em meio a uma forte rotatividade, devida quase sempre a problemas como má gestão administrativa, financeira e tecnológica, que as expulsam do mercado, sem no entanto impedir que o movimento de entrada de novas empresas continue ocorrendo.

Por trás desses fatores, PASSARELA (1995, p.106), comenta que alguns elementos podem ser apontados para a falta de sucesso destes empreendimentos, tais como: a) a falta de identificação do mercado e a reais oportunidades para a empresa, b) desconhecimento da segmentação do mercado, por exemplo faixa de renda ou idade para ser possível definir suas

² Dados divulgados pela FIESC durante o Fórum Exporta Brasil, apontam que do total das empresas catarinenses que exportam, 151 são micro (15,8%), 423 são pequenas (44,5%), 282 são médias (29,7%) e 94 são grandes. BENETTI, Estela. Exportações de SC. *Diário Catarinense*, Florianópolis. 2000. Balanço Econômico, p.21

características, c) falta de noção do tamanho do mercado para tomar conhecimento se o mesmo é grande o suficiente e estimar qual o volume de recursos circula por ele, d) taxa de crescimento do mercado para quantificar seu crescimento, e) participação do mercado.

RATTNER (1985, p.41) afirma que se o processo de reestruturação têm contribuído para o desaparecimento de empresas menos competitivas, espaços passam a ser abertos para outras empresas na medida em que possibilitam também o desempenho de novas e diferentes funções. Sendo assim, o processo de desaparecimento e surgimento de novas empresas, possui relação direta com a dinâmica da inovação tecnológica, pois é justamente este o fator que irá permitir a articulação das mesmas com as empresas maiores.

As empresas de pequeno porte, a exemplo do que acontece em outros países como os Estados Unidos, Japão, Itália, Alemanha, desempenham importante papel para a economia brasileira. Afinal elas respondem por 48% da produção, 59% dos empregos e 42% dos salários³. Além disso, o universo das Micro e Pequenas Empresas representa no Brasil, 95% do total dos estabelecimentos industriais, 98% dos comerciais e 99% dos estabelecimentos do setor de serviços, o que expressa a participação e importância das mesmas⁴.

Outro aspecto importante relacionado às pequenas empresas diz respeito ao fato destas serem responsáveis por assumir a absorção de grande parte da mão-de-obra do país, tanto a que perdeu o emprego devido ao processo de enxugamento das plantas industriais, como a que ingressa todos os anos ao mercado de trabalho.

BATALHA (1990, p.19), considera que a formação destas empresas proporciona oportunidades para que as iniciativas individuais se desenvolvam. Assegurando o sucesso destes empreendimentos, garante-se a criação de novas empresas, a geração de riquezas, enfim a dinamização da economia como um todo. Há que se levar em consideração também o baixo investimento para a criação de uma vaga de trabalho nessas empresas, geralmente em torno dos R\$ 3 mil, enquanto que numa grande empresa este valor atinge R\$ 100 mil ou mais⁵.

O processo de desenvolvimento e expansão das empresas de pequeno porte, sofre influência direta de fatores internos e externos que dificultam a competitividade das mesmas. Quase sempre as pequenas empresas enfrentam problemas relacionados à gestão, tecnologia,

3 Ver Revista de Negócios, v.04, n° 01, p.9 - (parte). Blumenau: FURB, 1999

4 Ver SEBRAE Nacional - Sondagem SEBRAE - Avaliação de 1999 e perspectivas para o ano de 2000. p.14 – <http://www.scbrae.com.br> – link – conhecendo a microempresa

5 ARAÚJO, Vivianc. Micro empresa, marca de futuro.- *Diário Catarinense*, 08 de agosto de 1999 p.19.

escala e acesso a recursos devido a burocracia do sistema financeiro, que busca cercar-se de medidas preventivas para ofertar, quando oferta, crédito às pequenas empresas.

Em Seminário internacional realizado no México em 1993, sobre o papel das Micro, Pequenas e Médias Empresas no Processo de Globalização da Economia Mundial, foram traçados diagnósticos e apontadas as vantagens e desvantagens destes estabelecimentos, como pode ser observado através do quadro abaixo.

QUADRO 1: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Aproveitamento de RH	Falta de tecnologia
Produtos competitivos	Carência financeira
Adaptação ao mercado	Baixa Escala de Produção
Distribuição de renda	Baixo poder de negociação
Agilidade	Pequena representatividade

FONTE: Estudo SEBRAE, a. 1, nº.1, Jan/Fev.1994.

BATALHA (1990, p.25), cita como exemplo quatro áreas distintas responsáveis por fragilizar as empresa de pequeno porte: "produção, comercialização, financeira, mercadológica". A esse respeito o SEBRAE/SC⁶ também aponta que a competitividade das micro e pequenas empresas fica comprometida devido aos seguintes aspectos:

- ficam espremidas entre dois fortes grupos de pressão: grandes fornecedores e grandes compradores.
- dependem de atacadistas e intermediários que encarecem seus preços finais.
- possuem pouca representatividade política e social, portanto baixo poder de pressão.
- pequeno poder de negociação.

Além disso, as pequenas empresas possuem áreas críticas que prejudicam a sua permanência no mercado, seu crescimento e sua expansão tais como:

- Suprimentos - pelo baixo poder de barganha, normalmente as pequenas empresas acabam comprando mais caro os insumos e as mercadorias.
- Tecnologia - a pequena empresa permanece freqüentemente prisioneira de produtos e processos tradicionais de fabricação, com dificuldades de acesso a inovação e a tecnologia avançada.

⁶ SEBRAE/ SC. Projeto SEBRAE Idcal - Como Constituir Alianças Estratégicas c Associativismo Econômico. Florianópolis.1999, p.07

- Comercialização - pequenas empresas raramente podem reunir meios necessários para desenvolver ações de marketing, estudos de mercado, análises de oportunidades, etc... permanecendo vulneráveis perante fornecedores e clientes, que lhes impõem suas próprias condições.
- Recursos Humanos - pelo fato de exercer sozinho a função de direção, o pequeno empresário fica preso a problemas de ordem administrativa e gerencial que o impedem de freqüentar cursos de atualização e de especialização.

Os índices de mortalidade destes empreendimentos, causados em grande medida também por problemas originados pelo desconhecimento e falta de aplicação de técnicas administrativas e gerenciais, acusam o despreparo dos seus dirigentes, cujas empresas, se bem geridas, continuariam compondo o universo das empresas do país, gerando ocupação e renda⁷.

A esse respeito, o SEBRAE/SC realizou uma pesquisa sobre a mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes em Florianópolis, no segundo semestre de 1998. A pesquisa teve por objetivo verificar qual a taxa de mortalidade das empresas abertas no período compreendido entre 1995 a 1997, do primeiro ao terceiro ano de constituição na junta comercial.

Das empresas abertas durante o ano de 1997, que chegaram efetivamente a abrir suas portas aos clientes, cerca de 39% delas não conseguiram permanecer em atividade até agosto/98, podendo este índice variar até um máximo de 49%. Conclui-se que de cada 10 empresas que "nascem" em Florianópolis, quase 6 delas permanecem abertas após 1 ano de atividade. Gradativamente a medida que passam os anos o percentual de empresas fechadas aumenta. Após 2 anos, chega a 49%, com variação possível até 58% e após 3 anos alcança 57%, com estimativa máxima até 63%. (SEBRAE/SC, 1999, p.6).

Também SOUZA (1995), expõe a série de restrições que impedem a continuidade das pequenas empresas:

- baixa produtividade relativa
- insuficientes recursos financeiros e dificuldades de acesso às fontes, baixas economias internas e maiores dificuldades (com relação às GEs) de acesso às externas;
- problemas de gestão interna (dificuldade de adaptação, dada as características da organização interna) a nova realidade da estrutura industrial;

⁷ Levantamento realizado pelo SEBRAE, indica que as chances de sobrevivência de um negócio são de 57% após um ano de atividade, de 45% após dois anos e em torno de 37% após três anos.

- fortes restrições no acesso a redes de P&D, a bens de capital mais modernos, a recursos de maior qualificação técnica;
- insuficiente articulação produtiva, social e política, particularmente quando atuam isoladamente. (SOUZA, 1995, p.02)

Em Santa Catarina, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE/SC junto às empresas que fecharam suas portas, os principais motivos apontados foram:

QUADRO 2: MOTIVOS DA MORTALIDADE DA MICROEMPRESA EM SANTA CATARINA

Falta de capital de giro	40%
Falta de clientes	28%
Problemas financeiros	19%
Recessão econômica do país	19%
Carga tributária elevada	16%
Falta de crédito	15%
Maus pagadores	15%
Concorrência muito forte	12%
Ponto inadequado	10%
Falta de conhecimentos gerenciais	9%
Falta de mão-de-obra qualificada	6%
Instalações inadequadas	5%
Sociedade desfeita	3%
Problemas familiares pessoais	2%
Oportunidade de emprego e trabalho	1,5%

FONTE: SEBRAE/SC. Pesquisa sobre mortalidade de empresas e seus fatores determinantes. 1999. p.52

VILLELA (1994, p.13) comenta que as dificuldades para obtenção de recursos por parte dos pequenos empresários são uma resposta do sistema financeiro ao elevado índice de insucesso destes empreendimentos, aliado a outras exigências que as empresas de pequeno porte encontram dificuldades em oferecer, fazendo com que os bancos procurem cercar-se de medidas preventivas, desgastantes e onerosas para os pequenos negócios.

Superar essas dificuldades que se somam a outras tantas, é hoje o maior desafio dos empresários de pequenas empresas para continuarem sobrevivendo. Uma das formas eficazes que auxiliam as empresas de menor porte a transporem os obstáculos e a solução para seus problemas pode ser encontrada no associativismo.

Com base no estabelecimento de parcerias e ações conjuntas, as empresas compartilham suas experiências, desenvolvem produtos, alcançam escala e obtém acesso a novos mercados, ou seja, buscam coletivamente a superação de suas deficiências e a modernização de seus negócios.

1.1.1. Critérios de Classificação

Conforme BATALHA (1990, p.8), não existe uma definição universalmente aceita que possa classificar com precisão o que seja uma pequena ou média empresa. Isto porque uma empresa que venha a ser considerada pequena em uma país ou numa região, pode pelo grau de desenvolvimento em que se encontra, ser considerada grande ou vice versa em outro lugar.

Quando se estuda a literatura existente sobre o assunto, percebe-se que os critérios de classificação existentes são muitos e variam de país para país, no entanto, ainda é possível dividi-los em critérios qualitativos e quantitativos.

De acordo com (MORELLI, 1994, citado por SAUER 1996, p.8) "as variáveis qualitativas são aquelas que dizem respeito, basicamente ao tipo de inserção no mercado, enquanto que as quantitativas normalmente têm origem em informações colhidas no registro contábil das empresas e nos censos econômicos". De acordo com este estudo, as variáveis qualitativas mais utilizadas na classificação das empresas de pequeno porte são:

- acesso ao mercado de capitais e às inovações tecnológicas;
- a existência de divisão do trabalho especializado;
- nível de especialização da mão-de-obra;
- a existência de relacionamento pessoal entre administrador, empregados e fornecedores;
- a ausência de um sistema de informação para tomada de decisões;
- a forma e o grau de concorrência;
- tipo de máquinas e ferramentas utilizadas;
- a caracterização da tecnologia adotada (tradicional ou moderna, nacional ou estrangeira, capital intensiva ou trabalho-intensiva);
- a existência de participação direta do proprietário no processo de produção, comercialização e/ou prestação de serviços;
- falta de conhecimento e de utilização de modernas técnicas de administração.

(MORELLI, 1994, citado por SAUER, 1996, p.8), considera as variáveis que representam os critérios quantitativos como sendo:

- volume de emprego;
- investimento realizado(ativo-fixos);
- faturamento;

- a potência instalada;
- a produtividade;
- capital social;
- patrimônio líquido;
- a participação no respectivo mercado.

BATALHA (1990, p.11-13), explica que embora não haja consenso para definir com precisão os critérios de classificação quantitativa, considera os seguintes itens como sendo os mais utilizados:

- Faturamento ou volume de vendas;
- Ocupação da mão-de-obra por estabelecimento;
- Capital.

Novamente este autor, utiliza-se de outros autores como BARNETT & MACKNESS, FERRARI e ROBALINHO para caracterizar os critérios de classificação qualitativos das PMEs. Vejamos: Para BARNETT & MACKNESS segundo BATALHA (1990), as variáveis qualitativas se caracterizam por:

- falta de serviços especializados no sistema de informação para a administração;
- necessidade dos dirigentes serem envolvidos em todas as decisões dentro das empresas;
- apenas uma ou duas pessoas estarem envolvidas com o processo decisório dentro da empresa;
- falta de tempo do dirigente para elaborar o planejamento do seu empreendimento.

Já FERRARI, segundo BATALHA (1990, p.10), aceita o critério qualitativo quando:

- a administração geral da empresa é realizada por uma só pessoa, geralmente o próprio empresário;
- existe contato pessoal entre a diretoria da empresa e a maior parte dos trabalhadores;
- a empresa é propriedade de uma só pessoa ou de uma família;
- a maior parte do seu mercado encontra-se na comunidade onde ela está inserida;

BATALHA (1990, p.10), utiliza-se também de ROBALINHO (1978), que compreende as variáveis qualitativas dentro dos seguintes aspectos:

- Possui um estreito contato pessoal entre o diretor da empresa e os trabalhadores;
- Contato entre os clientes e os produtores também é estreito;

- Não tem acesso ao capital através de um mercado de valores organizado;
- Não mantém posição dominante no mercado de um produto importante;
- Está intimamente ligada ao mercado regional onde encontra-se inserida;

Sem a pretensão de esgotar o assunto, estas variáveis alencadas tanto por BATALHA (1990) como por (MORELLI citado por SAUER, 1996, p.8), retratam muito bem o cenário em que as micro e pequenas empresas operam, expondo seus pontos fortes e fracos, suas vantagens e desvantagens.

Segundo os critérios de classificação existentes e aceitos no Brasil, para o enquadramento do porte dentro da faixa de micro, pequena, média e grande empresa, aceita-se para auferir sua classificação, com semelhanças muito estreitas internacionalmente o número de empregados por empresas. O SEBRAE/SC utiliza para a determinação do porte das empresas a seguinte classificação.

QUADRO 3: CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO QUANTO AO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.

Setor	Micro	Pequena	Média	Grande
Indústria	Até 19	De 20 a 99	De 100 a 499	Acima de 500
Comércio e Serviços	Até 09	De 10 a 49	De 50 a 99	Acima de 100

FONTE: SEBRAE/SC - Gerência Regional do Planalto Serrano

Com a entrada em vigor da implantação do Estatuto da Micro e Pequena Empresa, estas passam a ser enquadradas tendo por base o faturamento anual, de acordo com o estabelecido no Capítulo II, artigos 2º e 3º.

QUADRO 4: LIMITES PARA ENQUADRAMENTO

Porte	Faturamento
Microempresa	R\$ 244 Mil
Pequena	R\$ 1,2 Milhão

FONTE: Conexão Empresarial SEBRAE, 1999, p.03

Neste trabalho, o critério de classificação adotado para a análise do estudo proposto, tem como base o número de funcionários por empresas, conforme classificação usualmente utilizada e elaborada pelo SEBRAE Nacional.

Adotando-se por base esta classificação, consideramos que para o setor da Indústria, Microempresa é o estabelecimento que compreende até 19 funcionários e na área de Prestação

de Serviços e Comércio até 09 funcionários, por caracterizar melhor e de forma mais precisa, os empresários de pequenos negócios que aderiram a Fundação e ao Projeto Empreender, e buscam capacitação através da Metodologia empregada na formação de Núcleos Setoriais, que para análise neste trabalho diz respeito à metodologia aplicada e desenvolvida pelas ACIs - Associações Comerciais e Industrias do Estado.

1.1.2. Justificativa

O ambiente de competição para as empresas de pequeno porte no Brasil, começou a mudar a partir da abertura do mercado e do acirramento da concorrência internacional promovido pela globalização. Processos que impuseram como condição à sobrevivência destas empresas, novas formas de gestão, produção e comercialização.

Mas a modernização como forma de elevar a capacidade competitiva das pequenas empresas e inseri-las na cadeia produtiva a que pertencem, tem seu preço. Exige recursos que limitam o acesso às novas técnicas gerencias, tecnológicas, produtivas e mercadológicas quando buscados isoladamente.

Desta forma, para vencer suas limitações, as empresas passaram a estabelecer relacionamentos de cooperação para adquirirem escala e se tornarem competitivas, inclusive disputando mercados com as grandes empresas. Nesse sentido, a formação de Núcleos Setoriais, experiência alemã adotada e executada em várias regiões de Santa Catarina e em outros sete estados brasileiros, vem difundindo práticas de Associativismo buscando elevar setorial e cooperativamente a capacidade competitiva das empresas de pequeno porte.

Os projetos de Núcleos Setoriais têm por objetivo combater a mortalidade das empresas de determinado setor, tendo por base o fortalecimento das micro e pequenas empresas através do estímulo à profissionalização dos empresários, o que pode contribuir para elevar a capacidade competitiva das mesmas, de forma que possam se inserir na cadeia produtiva a que pertencem, como fornecedoras de produtos de qualidade e excelência.

Em vista disso, torna-se relevante conhecer como funciona essa experiência em Lages no Planalto Serrano. O município, através da Associação Comercial e industrial, possui 15 núcleos em operação e faz parte da Fundação Empreender - entidade que detém a metodologia alemã desenvolvida em Santa Catarina.

Os setores Metal-mecânico, Automecânico e o da Construção Civil e Arquitetura , serão objeto de estudo nesta pesquisa, para que seja possível avaliar os resultados econômicos e sociais obtidos por suas empresas, após adesão ao programa.

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. Geral

Avaliar os resultados econômicos e sociais obtidos pelos Setores Metal – Mecânico, Automecânico e da Construção Civil e Arquitetura, após sua adesão aos Núcleos Setoriais da Associação Comercial e Industrial de Lages - ACIL.

1.2.2. Específicos

- Caracterizar a metodologia alemã dos Núcleos Setoriais
- Apontar a influência dos Núcleos Setoriais no comportamento dos empresários.
- Apontar os resultados obtidos por algumas empresas dos setores Metal–Mecânico, Automecânico e da Construção Civil e Arquitetura, decorrentes da participação nos Núcleos Setoriais.

1.3. HIPÓTESE GERAL

O Núcleo Setorial, fortalece o associativismo constituindo-se numa alternativa viável para o fortalecimento e a competitividade das empresas de pequeno porte, além de contribuir para o Desenvolvimento Regional.

1.4. METODOLOGIA

1.4.1. Perfil

A presente pesquisa apresenta perfil descritivo e exploratório.

1.4.2. Procedimentos

Para que os objetivos propostos fossem cumpridos, efetuou-se a realização de uma pesquisa histórica, bibliográfica descritiva em livros, jornais e revistas para a elaboração do embasamento teórico do trabalho.

Junto à Associação Comercial e Industrial de Lages - ACIL, obteve-se informações sobre a participação e o andamento dos diversos núcleos em acompanhamento pela entidade, e em especial sobre os núcleos em investigação.

1.4.3. População e Amostragem

A População em estudo é composta por empresas associadas a Associação Comercial e Industrial de Lages - ACIL e que integram os núcleos das empresas Metal-mecânicas, Automecânicas e da Construção Civil e Arquitetura. A população pesquisada foi composta por 17 empresas Metais-mecânicas, 19 empresas Automecânicas e 17 empresas ligadas ao setor da Construção Civil e Arquitetura, cuja listagem completa encontra-se disponível em anexo.

A população foi pesquisada em sua totalidade, o que dispensou a utilização de técnicas de amostragem.

1.4.4. Coleta de Dados

Para que fosse possível alcançarmos os objetivos da pesquisa, elaborou-se um questionário contendo (69) perguntas, sendo (54) perguntas fechadas, (08) abertas e fechadas e (07) totalmente abertas que foram encaminhadas à população de empresas integrantes dos Núcleos Setoriais em investigação. Os questionamentos foram elaborados de maneira a ser possível conhecer a evolução e os benefícios que estas empresas obtiveram após adesão os Núcleos Setoriais e a Metodologia Alemã de Desenvolvimento Organizacional.

1.4.5. Estrutura do Trabalho

Definida a problemática, os objetivos e a metodologia, o trabalho será constituído da seguinte forma:

O primeiro capítulo apresenta a importância das Micro e Pequenas Empresas e sua participação na atividade econômica do estado e do país, enfocando aspectos de sua inserção na economia.

O segundo capítulo, aborda os modelos que explicam a inserção das empresas de pequeno porte na economia na visão de autores como MARSHALL, GUIMARÃES, PORTER, STEINDEL, RATTNER, TAGLIASSUCHI e SOUZA, Maria Carolina de.

O terceiro capítulo discute as experiências de cooperação entre as empresas para aumentar a competitividade das mesmas como: modalidades de parcerias, distritos industriais, clusters e pólos de modernização envolvendo o associativismo.

O quarto capítulo apresenta a caracterização da formação de Núcleos Setoriais desenvolvidos nos municípios pelas Associações Comerciais e Industriais - ACIs que participam da Fundação e do Projeto Empreender no Estado.

O quinto capítulo apresenta os dados e a análise dos resultados obtidos com a pesquisa.

O sexto capítulo expõe as conclusões obtidas com a realização do trabalho.

CAPÍTULO II

2.1. MODELOS QUE EXPLICAM A INSERÇÃO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NA INDÚSTRIA.

Iniciamos o segundo capítulo referenciando autores, cuja contribuição acreditamos, ajuda explicar e a embasar o assunto investigado, servindo como reforço a compreensão da forma como se dá a inserção das empresas de pequeno porte na economia.

Nesse sentido, colocamos a disposição, os postulados das mais importantes escolas do pensamento econômico, que abordam como as empresas de menor porte se inserem na economia.

2.1.1. Visão Neoclássica - MARSHALL e seus Seguidores

A abordagem neoclássica⁸ considera o porte um fator preponderante para o insucesso das empresas de pequeno porte, visto que estas, devido a dificuldade de obtenção de economias de escala, estariam fadadas à extinção do sistema capitalista por estarem competindo no mesmo terreno das grandes empresas, e pelo fato de operarem com custos mais elevados.

Segundo MARSHALL (1890) - o percusor dessa abordagem, o desaparecimento das pequenas empresas pode ser comparado aos princípios da "lei de sobrevivência do mais apto". Sendo assim, haveria no sistema econômico uma espécie de evolução natural onde as empresas mais fortes conseguiriam crescer chegando a tornarem-se grandes. Ou seja, obedeceriam a um ciclo semelhante ao dos organismos vivos; nasceriam pequenas, tornar-se-

⁸ Ver TAGLIASSUCHI. Pequenas Empresas, Dependência Econômica e Participação Política, 1987, p.13.

iam grandes e voltariam a sucumbir, dando espaço a outras empresas que cumpririam o mesmo processo.

Para MARSHALL, as economias de escala em determinados setores, poderiam levar a existência de concentração ou posição de monopólios, mas embora concorde que isso seja possível, considera que é preciso levar em consideração o fato de que o crescimento das empresas pode sofrer interrupções, tendo em vista o que ele chama de involução das habilidades empresariais e ainda que as economias de escala, podem ser neutralizadas pelas dificuldades em se ampliar a área de atuação das empresas.

A esse respeito MARSHALL cita o caso da empresa representativa, que é aquela que consegue crescer dentro de determinado setor, utilizando-se eficientemente do uso adequado de economias de escala. Segundo ele, o tamanho representativo pode ser atingido pelas empresas menores, mas a partir de determinado momento o que acontece é que as economias de escala passam a superar o custo de expansão das vendas, porém acima desse ponto acontece exatamente o contrário. Isto quer dizer que o tamanho da empresa representativa encontra obstáculo na limitação do mercado da empresa.

Segundo MARSHALL o fator que explica a coexistência das empresas de pequeno porte ao lado das grandes, é o fato destas, devido suas características próprias, estarem mais preparadas para atender a mercados individuais atendendo a pedidos específicos, flexibilidade que as grandes empresas por mais recursos que empreguem, não conseguem facilmente obter. Além disso, para MARSHALL, outros fatores importantes que explicam a sobrevivência temporária das empresas de pequeno porte, podem ser encontrados na eficiência pessoal de empresários aventureiros e no sistema de subcontratação proporcionados pelas grandes empresas.

2.1.2. Visão RATTNER

RATTNER (1985, p.36), contrapõe-se a abordagem neoclássica de permanência temporária das pequenas e médias empresas, considerando-a limitada e de certa maneira confusa. Para ele, apesar das imensas dificuldades enfrentadas diante da concentração e centralização do capital, as empresas de pequeno porte não desapareceram do mercado e sim passaram a desempenhar novas funções, mesmo que sob as formas de mecanismos de subordinação e dependência.

Segundo RATTNER (1985, p.41), a questão da permanência das empresas de pequeno porte no sistema produtivo, precisa ser analisada levando em consideração o processo de acumulação e reprodução do capital em seu movimento histórico e contraditório. Para o autor, a dispersão de capitais proveniente da concentração, propicia o ressurgimento contínuo das pequenas empresas, que estabelecem uma relação permanente de dependência com as grandes. A esse respeito RATTNER (1985, p.49) comenta que "as pequenas unidades produtivas só sobrevivem, assumindo o papel de subordinadas às grandes empresas, num sistema de subcontratação, fornecimento de insumos, compra e uso de tecnologia, assistência técnica e controle de qualidade e preços".

Conforme RATTNER (1985, p.50), outro fator que explica a permanência continuada das pequenas empresas nas mais variadas estruturas de mercado, é o fato de que o processo de concentração de capital não ocorre simultaneamente em todos os setores, o que dá margem para que as empresas de menor porte possam ocupar os espaços não atraentes às grandes empresas.

2.1.3. Visão STENDL

Outro autor que tece objeções quanto aos postulados de MARSHALL e a escola neoclássica é STENDL (1984). Segundo este autor, houve uma super estimação por parte de Marshall da importância pessoal do empresário e sua relação com o processo de crescimento da empresa. Além disso, o crescimento das pequenas empresas previsto por Marshall, teria que ser como explica STENDL, de "muitas mil vezes" para que fosse possível algumas destas tornarem-se grandes (STENDEL 1984, p.17).

Outra crítica é com relação ao crédito, já que quanto menor o estabelecimento, menor também é o crédito que é ofertado por uma série de desconfianças geradas pelo próprio mercado. Segundo STENDL (1984, p.19) "o crédito a longo prazo só lhes é propiciado a custos proibitivos, e sua maior dependência do crédito a curto prazo torna-as destituídas de liquidez e, portanto, de acordo com os padrões dos credores, desmerecedores de maiores créditos".

STENDL (1984, p.21) reforça a tese baseada em pesquisas americanas de que a "taxa de mortalidade" é maior no ramo onde predominam empresas do comércio varejista. De outra forma esclarece que a mortalidade dos pequenos empreendimentos diminui com o aumento do tamanho da empresa.

O autor vai além em suas argumentações e expõe o fato de que é possível considerar que muitas empresas pequenas não cumprem o ciclo evolutivo proposto por MARSHALL. Segundo ele, elas simplesmente desaparecem antes que tenham tido tempo para crescer, provocando uma rotatividade muito grande no sistema produtivo. Nesse sentido, STENDL (1984, p.25) considera que há outras maneiras para as empresas se tornarem grandes, como no caso, as fusões e a formação de sociedades anônimas. Segundo STENDL (1984, p.33-48) explica que a posição relativa das empresas de todos os portes é dada por fatores técnicos de mercado, pelo alto custo de crédito e através das economias de escala. Esta última é apontada como sendo a mais importante, haja vista que é esse o fator pelo qual as empresas poderão aumentar suas plantas até atingirem o tamanho ideal, aquele que lhes permitirá exercer, pelo menos por um certo período de tempo, o poder que todas as empresas almejam, ou seja, a situação de monopólio e a liderança do mercado.

STENDL (1984, p.109-11) também destaca a exemplo de RATTNER (1985, p.50), que a permanência das empresas de menor porte no sistema econômico só é possível, porque o processo de acumulação de capital das grandes empresas não ocorre de uma hora para outra. Há ainda o refúgio da concorrência imperfeita que protege o mercado para as pequenas empresas, na medida em que as empresas que não prosperam e sucumbem são rapidamente substituídas por novos entrantes. Outro fator são as condições oligopolistas que permitem a permanência das plantas de menor porte no sistema produtivo pouco tendo a ganhar com o seu desaparecimento.

2.1.4. Visão TAGLIASSUCHI

TAGLIASSUCHI (1987, p.73), afirma que ao contrário do que pensavam os economistas neoclássicos que ressaltavam as dificuldades para a sobrevivência das pequenas empresas, estas com o passar do tempo continuaram não somente existindo, como contribuindo em muitos aspectos para o desenvolvimento das economias.

Segundo a autora, a análise neoclássica sobre o desaparecimento das empresas de pequeno porte, com relação às economias de escala, o ciclo evolutivo baseado na "lei de sobrevivência do mais apto", onde as empresas nascem pequenas, crescem e podem se tornar grandes, privilegia uma análise estática dos fenômenos sociais ao estudar apenas parcialmente sua problemática, para após isso, integrá-la no contexto geral da economia.

Para a autora, os postulados neoclássicos estão voltados apenas para uma análise restrita à empresa. A esse respeito ela comenta que:

(...) o corolário de análise é uma visão administrativo-gerencial que atribui a responsabilidade imediata da sobrevivência e expansão desse segmento econômico a fatores preponderantemente organizacionais e a falta de habilidade gerencial. Presa a uma visão microeconômica da empresa, a abordagem neoclássica ressalta aspectos da vida e das dificuldades dos pequenos estabelecimentos. No entanto de acordo com alguns autores, faz uma análise muito limitada desse segmento, à medida que não capta as inter relações que se estabelecem entre diferentes capitais. (TAGLIASSUCHI, 1987, p.75)

A autora também destaca o fato de que para a compreensão das formas como se articulam e convivem os diferentes capitais na economia é preciso levar em consideração o modelo de produção capitalista, que cria, destrói e recria o espaço econômico para as empresas de menor porte. Ela enfatiza que a permanência continuada das empresas de pequeno porte, é resultante do processo contraditório de acumulação capitalista que favorece o aparecimento de novas empresas que passam a operar de forma subordinada aos processo de gestão e produção impostos pelas grandes empresas (TAGLIASSUCHI, 1987, p.76).

Para TAGLIASSUCHI (1980, p.80), o enfoque da inserção da Microempresa na economia é bastante diferenciado, ocorrendo basicamente na forma de estratégia de sobrevivência, já que o modelo capitalista em vigor no Brasil é excludente e concentrador, o que contribuiu para a eliminação de postos de trabalho ao longo das últimas décadas, alargando assim o espaço para a atuação desse contingente na informalidade.

De acordo com TAGLIASSUCHI (1987, p.93), as condições de sobrevivência e expansão das pequenas e médias e das microempresas no Brasil, possuem relação direta com o modelo de industrialização adotado no país em décadas passadas. De um lado, este modelo possibilitou a subordinação das empresas de pequeno porte ao comando das grandes empresas, passando a exercerem o papel de subcontratadas, e de outro, fez com que o contingente de trabalhadores excluídos do processo, trabalhassem por conta própria em pequenas empresas familiares, abrindo espaço para a terceirização.

2.1.5. Visão SOUZA, Maria Carolina de

SOUZA (1995, p.69)⁹, analisa a conseqüência que teve para as empresas de pequeno porte o processo de reestruturação produtiva promovido nos últimos anos pelas grandes empresas. A autora explica que o impacto das mudanças acabou proporcionando o aumento

⁹ Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial. 1995.

das inter-relações entre as empresas de diferentes portes, poder de mercado e setores de atividades, favorecendo o surgimento de estruturas produtivas mais flexíveis.

Para a autora, a inserção das empresas de pequeno porte na estrutura produtiva pode ocorrer através de um leque amplo de formas de articulações entre grandes e pequenas empresas, levando-se em consideração o grau de dependência e subordinação imposto pelas empresas maiores. Sendo assim as pequenas empresas podem ser agrupadas em dois grandes grupos: o primeiro grupo engloba as empresas dependentes (subordinadas), as pequenas empresas resultantes da fragmentação e as empresas autônomas. O segundo grande grupo engloba as empresas independentes, as que operam em setores tradicionais e competitivos, as que operam em setores concentrados e as que competem em estruturas industriais lideradas pelas grandes empresas (SOUZA, 1995, p.41).

Nesse sentido a autora expõe que as categorias de inserção do pequeno capital na estrutura produtiva pode se dar através de pequenas empresas articuladas em cadeias de relação interfirmas, atuando como subcontratadas ou como fornecedoras convencionais através da complementaridade com as empresas de grande porte. Isso ocorre por meio do processo de externalização/terceirização, onde partes do processo produtivo são desenvolvidas por outras empresas, geralmente pequenas e especializadas. O que de certa forma diminui o espaço para a inserção das empresas que não preenchem os requisitos exigidos pela empresa contratante.

Há também as empresas que atuam em mercados competitivos. As franquias podem ser um importante canal para a inserção das empresas de pequeno porte, mas se constituem numa barreira de entrada a muitas empresas em decorrência da necessidade de altos investimentos para sua implantação (SOUZA, 1995, p.149).

De outra forma, segundo a autora, há possibilidades de inserção para pequenas empresas em segmentos específicos pela via da diferenciação. Isso pressupõe uma cobertura do mercado através de produtos personalizados em oposição à padronização imposta pelos processos de grande escala (SOUZA, 1995, p.76).

Segundo SOUZA, (1995, p.91), outro espaço para inserção muito importante é o que pressupõe a inserção com base em aglomerações setoriais regionais, clusters e redes de pequenas empresas que trabalham cooperativamente. Tal fato possibilita o alcance da eficiência coletiva, ao atingir mercados que seriam impossíveis de serem conquistados isoladamente através da pequena escala. Os distritos italianos são um exemplo bastante importante nesse aspecto.

Outra forma de inserção segundo a autora, pode ocorrer em setores de tecnologia de ponta, mas os espaços nesses mercados são obtidos somente graças a gigantescos esforços de especialização e flexibilidade, voltados para a diferenciação e a qualidade dos produtos. O êxito desta forma de inserção, consiste segundo a autora, na identificação e exploração de nichos deixados de lado e não explorados pelas grandes empresas.

A inserção da pequena escala pode ocorrer também em setores competitivos, onde as barreiras de entrada e saída são muito baixas. Nesses mercados o preço determina as bases da concorrência e as empresas para sobreviverem, precisam buscar formas de diferenciação.

Segundo a autora, ao se procurar entender a inserção e o papel das empresas de pequeno porte no sistema produtivo, deve se levar em consideração as peculiaridades e a funcionalidade de cada uma destas formas. Pois disso dependerá o sucesso de políticas públicas que por ventura sejam adotadas para impulsionar o segmento.

2.1.6. Visão GUIMARÃES

GUIMARÃES (1987, p.38-9)¹⁰, considera o entendimento das estruturas de mercado necessário para se compreender tanto a inserção como a permanência das empresas de menor porte no sistema econômico. Nesse sentido, os níveis de competição no interior destas estruturas é que irão decidir como o pequeno capital entrará no jogo, ainda que marginalmente, conquistando nichos de mercados.

Partindo da combinação de duas estratégias competitivas vitais dentro das empresas, como o preço e a diferenciação, ele estabelece a classificação das indústrias a partir da comparação entre o potencial de crescimento das empresas e a taxa de expansão da demanda. Assim sendo, GUIMARÃES, tomando por base os padrões de competição classifica as indústrias como sendo:

- Indústria Competitiva Homogênea: onde a competição ocorre somente por preço.
- Indústria Competitiva Diferenciada: onde a competição ocorre por preço e diferenciação de produto.
- Indústria Oligopolística Diferenciada: onde a competição ocorre somente por diferenciação de produto.
- Indústria Oligopolística Homogênea: onde não há competição por preço, muito menos por diferenciação de produto.

¹⁰ Ver GUIMARÃES, *Acumulação e Crescimento da Firma*, 1987.

É importante frisar que na classificação proposta por GUIMARÃES (1987, p.38), a competição por preço ocorre apenas entre as indústrias competitivas. Nestas indústrias, onde as barreiras à entrada são livres para as empresas de menor porte, os cortes de preços servem para expulsar os concorrentes marginais que produzem a custos mais altos e apresentam uma taxa de lucro muitas vezes nula ou muito pequena. Sendo assim, a competição por preço serve para ajustar o potencial de crescimento da indústria à taxa de expansão da demanda. No caso da indústria oligopolística, a competição por preço não tem muito efeito em função do tamanho e resistência das empresas marginais, no entanto pode significar em redução na taxa de lucro, mas mesmo assim sem o efeito de expulsar as firmas marginais.

GUIMARÃES (1987, p.39) assegura que as variações de preços nas indústrias competitivas fazem com que num primeiro momento, uma queda na taxa de lucros seja verificada, porém esta aumenta a seguir em consequência da elevação da demanda e da expulsão do capital em excesso. Ele também ressalta o fato de que as variações de preço nas indústrias competitivas provocam algumas reações, já que podem estimular ou limitar o consumo. Além disso, dependendo do caso, podem expulsar as empresas menos eficientes ou ainda servir de atrativo para a entrada no mercado de novas indústrias.

Segundo o autor, as variações de preços mantêm relação direta com a expansão da capacidade produtiva e o crescimento da demanda, já que preços altos possibilitam maiores lucros e estimulam a produção. Sendo assim, se o crescimento da demanda for superior ao potencial de crescimento da indústria, a elevação dos níveis de preços, servirá de atrativo para a entrada de novas empresas no setor devido a possibilidade de lucros altos. Porém, se o potencial de crescimento da indústria for maior que o crescimento da demanda, a consequência será a redução de preços, que irá provocar de um lado, a expulsão das empresas menos competitivas e de outro a redução da taxa de lucro para as que sobraram.

GUIMARÃES (1987, p.38) explica que no caso das indústrias que possuem vocação para a diferenciação, estas terão condições mais favoráveis para elevarem a taxa de crescimento acima da expansão natural dos demais mercados concorrentes, o que produz como consequência uma forte barreira à entrada para as firmas menores. Em se tratando do oligopólio homogêneo, se a demanda for superior ao potencial de crescimento das empresas, as fortes barreiras impedem a entrada de novas empresas. Caso o potencial de crescimento seja superior à expansão do mercado, irá ocorrer dificuldades para queimar o excesso de capital, tendo os mesmos que serem transferidos para outros setores.

GUIMARÃES (1987) aponta a necessidade de se conhecer os padrões de competição para que as empresas possam se posicionar com segurança no mercado, o que influi diretamente no comportamento das mesmas. A análise desse contexto é necessária, pois é a partir dela que serão traçadas as metas para superação do limite de crescimento exigido, levando-se em consideração a comparação das taxas de expansão da demanda dos demais mercados concorrentes.

Numa estrutura de mercado competitiva, a redução dos preços favorece o aumento da demanda e a expulsão das firmas menores e em excesso. Já na estrutura de mercado oligopolista, uma redução de preços teria o efeito de apenas reduzir a taxa de lucro da indústria. Para a indústria competitiva homogênea, um aumento nos preços estimula a entrada de novas empresas e o crescimento das unidades mais eficientes. Porém, se o potencial de crescimento for superior à expansão do mercado, o que irá acontecer é que as pequenas empresas não terão a menor chance para sobreviver e competir

No oligopólio diferenciado, a entrada das firmas marginais fica dificultada devido a existência de barreiras à entrada provenientes dos investimentos em P&D, a não ser que estas consigam inserir-se através de um produto inovador. Apesar disso, é possível verificar a possibilidade de concentração no setor. Na Indústria competitiva diferenciada, as empresas competem por preço e diferenciação de produto. Nessa indústria, no caso de a demanda superar o potencial de crescimento, a consequência será a atração de novas empresas que podem concentrar o setor. Sendo assim as pequenas empresas, devido à insuficiência de escala tendem a ser expulsas do mercado, já que entraram no mesmo favorecidas pelas baixas barreiras de entrada e a pouca exigência de capital. A única saída de sobrevivência nesse caso para as empresas pequenas, é buscar a diversificação.

Segundo GUIMARÃES (1987, p.39), quando nas indústrias competitivas o potencial de crescimento tende a retrair, os lucros diminuem e as pequenas empresas são obrigadas a saírem da disputa. Exatamente o contrário acontece nas indústrias oligopolistas, já que as fortes barreiras à entrada, contribuem para manter as margens de lucro das empresas elevadas, o que dificulta a expulsão das pequenas unidades produtivas pelas grandes empresas, devido a resistência financeira que estas possuem.

2.1.7. Visão PORTER

Segundo PORTER (1997, p.1), diante do acirramento da concorrência, as empresas para sobreviverem e se tornarem lucrativas precisam lançar mão de estratégias competitivas que as diferenciem das demais. No entanto, para estabelecerem estratégias competitivas que lhes tragam bom desempenho, as empresas precisam conhecer a estrutura da indústria como forma de verificar se a mesma é atrativa ou não em termos de rentabilidade, bem como ter noção da posição competitiva em que a mesma se encontra dentro do ambiente onde está inserida.

Para o autor o desempenho e a atratividade de uma indústria estão relacionados a cinco forças competitivas:

- Entrada de novos concorrentes
- Ameaça de produtos substitutos
- Poder de negociação dos compradores
- Poder de negociação dos clientes
- Rivalidade entre as empresas existentes

PORTER (1997, p.6) explica que estas cinco forças competitivas determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria. Na opinião do autor, "elas permitem à empresa perceber a complexidade e apontar os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como permite que ela identifique as inovações estratégicas que melhorariam da melhor forma a rentabilidade da indústria e a sua própria". Porém estas forças podem ser modificadas através da implementação das estratégias competitivas genéricas. São elas: liderança no custo total diferenciação de produto e enfoque.

2.1.7.1 Estratégia de Liderança no Custo Total

PORTER (1997, p.11) explica que para esta estratégia ser alcançada, é preciso que os esforços empregados levem a empresa ser a única dentro da indústria a manter esta liderança. As empresas para não perderem parcela substancial do mercado, precisam escolher e definir claramente a área onde procuraram obter esse resultado. Caso contrário, a concorrência acirrada entre várias empresas pela conquista de um mercado, pode levá-las ao insucesso, haja vista que a lucratividade tenderá a ser diluída entre estas.

PORTER (1997, p.11) esclarece ainda que a liderança de custo pode ser alcançada mediante a utilização de esforços importantes como economias de escala, incorporação de novas e avançadas tecnologias, P&D, matérias-primas logística eficiente e instalações voltadas para o suporte do processo, entre outros esforços que variam dependendo da estrutura da indústria.

A liderança de custo envolve também um montante de investimentos razoáveis para a manutenção da posição perante à concorrência, o que pôr si só pode ser considerado como uma barreira de entrada para quem queira se aventurar no setor.

2.1.7.2. Estratégia de Diferenciação de Produto

Esta estratégia é vital para as empresas, pois representa o oferecimento de um produto aos clientes que esteja à frente dos demais produtos concorrentes, seja em termos de inovação propriamente dita como incorporação de novos elementos, aspectos de marketing, sistema de entrega, assistência técnica, qualidade e preço.

Na busca pela diferenciação, o preço adquire um novo aspecto. Ele pode, dependendo da percepção da agregação de valor dada ao produto pelos consumidores, ser cobrado a maior. PORTER (1997, p.12) dá a esse preço a denominação de preço prêmio. Porém, a diferenciação por mais atributos que ofereça não pode ser considerada como garantia e liderança de um mercado, pois depende e muito da elasticidade preço da demanda. Para que a liderança seja conquistada, Porter explica que o preço prêmio deve ser superior ao custo da diferenciação, caso contrário pode ser anulado pelos rivais.

2.1.7.3. Estratégia de Enfoque

Este tipo de estratégia diz respeito a escolha de um segmento alvo na indústria onde a empresa vai direcionar suas atividades tentando se apropriar de uma fatia do mercado ainda não disputada pelas demais empresas. A empresa enfocadora visa sempre um segmento dentro da estrutura industrial onde poderá obter taxas de rentabilidade superior as que teria se estivesse competindo em segmentos de alvos amplos.

A estratégia de enfoque possibilita principalmente que pequenas e microempresas tenham uma alternativa de sobrevivência, pois oferece como vantagem competitiva para as mesmas, condições melhores do que as demais para atender com eficiência, agilidade e qualidade, parcelas de mercado não consideradas atraentes pelos demais competidores.

PORTER (1997, p.13) descreve que a estratégia de enfoque ideal é aquela em que o segmento alvo difere dos outros segmentos da indústria, de forma que a empresa observe e escolha se vai competir com ênfase no enfoque no custo ou no enfoque diferenciação, pois o êxito da escolha vai depender da escolha de segmentos diferentes dos demais.

Este Capítulo teve por objetivo apresentar os modelos que explicam a inserção das empresas de pequeno porte na economia, com a intenção de expor uma fundamentação teórica, voltada para a compreensão da forma como esses empreendimentos operam no sistema econômico. O próximo capítulo irá contemplar a importância da cooperação empresarial para o aumento da competitividade.

CAPÍTULO III

3.1. A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL PARA O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE

Tornou-se consenso no país a necessidade das empresas de pequeno porte, após o processo de abertura da economia brasileira, serem obrigadas de uma hora para outra a reverem suas formas de gestão e produção para poderem assim, enfrentar em igualdade de condições a elevação da concorrência internacional. Simplesmente não lhes coube outras alternativas: ou se adaptavam às exigências tecnológicas e organizacionais do novo ambiente e buscavam condições de competitividade ou fechavam suas portas e saíam de cena para outras empresas mais competentes ocuparem seu espaço.

Esta nova realidade colocou em cheque a capacidade competitiva e de flexibilização das empresas brasileiras nas mais diversas cadeias produtivas, até porque como explica KRUGLIANSKAS (1996, p.8), a globalização e a regionalização dos mercados, fez com que se procurasse haver o fortalecimento de todos os elos das cadeias produtivas, já que a competitividade destas passou a ser dependente não somente da competitividade individual, mas também da competitividade das demais empresas denominada por ele como competitividade sistêmica.

A concorrência contribuiu para despertar nas empresas, especialmente as de pequeno porte, a importância das ações coletivas como forma das mesmas continuarem ocupando os espaços econômicos possíveis, modernizando suas estruturas e buscando competitividade a fim de poderem através de relações de complementaridade, oferecer às grandes empresas redução de custos e produtos de alto valor agregado, compatíveis com as necessidades do mercado.

Seguindo esse raciocínio, BERCOVICH (1993, p.35) que

“... ao analisar a estrutura do pólo moveleiro de São Bento do Sul, composto por uma concentração significativa de centenas de empresas espalhadas por vários municípios, chegou a conclusão de que a cooperação permitiu a superação das limitações competitivas das empresas do setor no mercado externo e fez com que a região se tornasse uma área de especialização produtiva, onde predominam relações de parcerias entre as empresas”.

Os processos de cooperação e alianças estratégicas através da aproximação das empresas de pequeno porte em redes geralmente horizontais - entre concorrentes, servem como alternativa para o alcance da qualidade, produtividade e redução de custos para as mesmas poderem enfrentar as condições adversas a que estão sujeitas, como carga tributária elevada, escassez de recursos e tecnologia entre outros, que dificultam o caminho a ser percorrido em direção à modernização, mas que são mais fáceis de serem obtidos quando buscados conjuntamente e não de forma isolada.

“(...) a cooperação vem se tornando atualmente uma palavra chave e pode até ser considerada uma questão de sobrevivência em certos setores. Atuando de forma compartilhada, não só as grandes e médias, como as micro e pequenas empresas estão ganhando força progressivamente e aumentando a sua participação no mercado tanto nacional como internacional” (SANTOS et al., 1994, p.17).

É importante destacar que esta capacidade competitiva é condicionada por um amplo conjunto de fatores internos e externos que atingem a todas as empresas independente de seu tamanho. “Os fatores internos se constituem como sendo todos aqueles relacionados à política de investimento, marketing, tecnologia, gestão produtiva, financeira e de recursos humanos ou seja: são fatores relacionados estritamente a forma de gerir e administrar a empresa.

De outro modo, os fatores externos são todos aqueles que interferem na operacionalidade da empresa tais como: a) fatores macroeconômicos :inflação, juros, câmbio, estrutura tributária e salarial. b) Infra-estrutura econômica: transporte de carga, armazenagem, portos, energia e comunicações. c) infra-estrutura técnico - científica e educacional: ensino básico e superior, institutos e centros de pesquisa, laboratórios, instituições de normalização e certificação de qualidade e ensino técnico especializado”. (DEESD,1991 p.7)¹¹.

Tendo em vista estas externalidades, o desafio hoje em dia para muitas empresas de pequeno porte é buscar as vantagens advindas dos processos de eficiência coletiva que contribuam para que as mesmas possam enfrentar a concorrência e superar os problemas

¹¹ DEESD - Departamento de Estratégias de Desenvolvimento. Texto para discussão. **Competitividade: Condição e fatores determinantes**. Brasília, Março, 1991.26p.

comuns, tornando-as competitivas e capacitando-as para continuarem mantendo suas posições no mercado interno, expandindo sua base de atuação externa.

A experiência internacional demonstra exatamente isso, pois o isolamento entre as empresas, principalmente as de pequeno porte, passou a ser condição preponderante para a elevação dos índices de insucesso de grande parte destes empreendimentos, já que a cada 2 anos, 80 em cada 100 empreendimentos que são abertos fecham suas portas e apenas 10 conseguirão completar 5 anos de atividade¹².

Além disso, a cooperação permite às empresas se especializarem naquilo que sabem fazer de melhor e ao mesmo tempo, de forma conjunta, obterem recursos que isoladamente não conseguiriam, como o desenvolvimento de produtos, redução de custos, incorporação de novas tecnologias e a escala para competirem nos mercados mundiais¹³.

Esforços de cooperação no segmento das pequenas empresas também são importantes para o país, na medida em que contribuem para alavancar as exportações, promover o equilíbrio econômico ao procurar evitar a concentração e garantir empregos e renda para o seu povo, pois as empresas se fortalecem, ganham escala e com isso podem garantir a participação em novos mercados.

Os caminhos da competitividade hoje em dia estão sendo construídos através de inúmeros processos de cooperação e parcerias, presentes quando duas ou mais empresas se unem para partilharem objetivos comuns.

“Atuando de forma compartilhada as empresas se complementam através da identificação e integração adequada de seus pontos fortes e fracos. Desta forma, reunidas, elas apresentam um aumento da sua capacidade competitiva e se fortalecem frente à escassez de recursos transformando antigas barreiras em novas oportunidades de mercado” (SANTOS et al., 1994, p.21).

Alcançar o estágio de participação, envolvimento e cooperação é atualmente a grande questão a ser atingida pelas empresas de pequeno porte, que cooperativamente podem superar as deficiências que comprometem seus processos de crescimento e expansão. Nesse sentido o SEBRAE PROJETO IDEAL (1999, p.8), afirma que: "As alianças estratégicas permitem as empresas expandir sua capacidade, criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos outros concorrentes, atingir a escala necessária à

¹² PEREIRA, H. J., (coord), **Criando seu Próprio Negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995. p.316.

¹³ SEBRAE/SC - PROJETO SEBRAE IDEAL - como constituir alianças estratégicas e associativismo econômico. Florianópolis. 1999, p. 74.

sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas."

3.1.1. Formas de Cooperação Empresarial

O relacionamento empresarial pode ser constituído através da formação de redes de cooperações verticais e horizontais. Nas redes de cooperação vertical a aproximação das empresas e o estabelecimento das relações de parcerias se fazem com unidades diversas ao longo das cadeias produtivas existentes. Já nas redes de cooperação horizontal as empresas cooperam com suas próprias concorrentes, ou seja: com empresas do mesmo ramo e setor.

SOUZA et al., (1997, p.208), destacam que " a formação de redes devem estar baseadas em aspectos como capacidade de aprendizagem, cultura de gestão das relações intra e interempresas, e condições favoráveis ao compartilhamento, etc... Segundo os autores, se no passado as estratégias competitivas não diziam respeito `a colaboração, atualmente a pergunta que se faz é: o que a rede em seu conjunto deve fazer para ser competitiva".

SANTOS et al., (1994, p.18), comentam que as empresas para se unirem em torno de objetivos comuns e de alianças estratégicas que possibilitem as mesmas manterem-se competindo, obterem escala e expandirem seus mercados com competitividade e sucesso podem adotar as seguintes formas de parcerias:

- Alianças Estratégicas
- Pools
- Consórcios
- Terceirização
- Joint Ventures

Parcerias nesse sentido contribuíram para mudar a realidade de inúmeras empresas desde a década de 70 mundo a fora e também no Brasil. O quadro a seguir conceitua cada uma destas formas de cooperação que possibilitam `as empresas o acesso a uma série de vantagens que isoladamente seriam de difícil obtenção. Segundo Santos et al., (1994, p.29), "um dos grandes desafios que a (MPE) enfrenta não é necessariamente ser pequena", mas sim ficar isolada num ambiente de competição global." Confira no quadro 05 os conceitos de cada modalidade de cooperação.

QUADRO 5: CONCEITOS DAS PRINCIPAIS MODALIDADES DE PARCERIAS

Aliança Estratégica	Acordo de cooperação mútua entre duas ou mais empresas com a finalidade de suprirem suas necessidade próprias e dividirem entre si os riscos, na tentativa de atingir objetivos similares.
Pools	Reunião de empresas com o objetivo de aumentar o potencial de negociação para desenvolver atividades em conjunto, tais como compras e vendas.
Consórcio	Empresas que atuam no mesmo setor e que se reúnem num grupo, no qual cada uma adquire quotas com diversas finalidades, como por exemplo, adquirir um bem de uso comum ou cumprir quotas para exportação.
Terceirização	Processo de subcontratação através do qual uma empresa tomadora do serviço transfere para outras prestadoras de serviço a execução de atividades não essenciais à primeira, visando à redução de custos operacionais e racionalização de atividades.
Joint Venture	Cooperação estabelecida entre uma empresa nacional e outra de origem estrangeira com o objetivo de desenvolver investimentos de riscos compartilhados.

FONTE: SANTOS et al., (1994) Cooperação entre Micro e Pequenas Empresas - Uma Estratégia para o aumento da Competitividade.

Cada uma destas modalidades de parceria trazem consigo a união de esforços para o alcance de condições de sobrevivência e expansão, garantidas pelos resultados obtidos através da eficiência coletiva mediante projetos de longo prazo. FARHANGMEHR et al., (1998, p.2), ao elaborarem estudo sobre a formação de Alianças Estratégicas entre empresas industriais, destacaram três grupos principais de estratégias onde as alianças podem adquirir as seguintes formas: comercial, técnico ou de produção e financeira. A tabela 03 apresenta esta classificação segundo os autores.

QUADRO 6: TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS POR DOMÍNIO DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

COMERCIAL	TÉCNICO/PRODUÇÃO	FINANCEIRO
Grupo de Exportadores Acordo de Distribuição	Consórcio Formação e/ou Assistência Técnica	Aquisição de Empresa Participação Minoritária em Empresa
Acordo de Representação Franchising Assistência Comercial	Subcontratação Acordo de Produção Conjunta Acordo de P&D Licenciamento de Patentes	Joint Venture Fusão

FONTE: Domínios de Cooperação e Tipos de Alianças Estratégicas Envolvendo Empresas Industriais. 1998, p.02.

Com base na metodologia acima, os autores destacam que no domínio comercial as alianças estratégicas se voltam para as atividades de compra, marketing, vendas, distribuição

de produtos acabados e serviços pós-vendas. Quanto ao domínio técnico ou de produção os acordos se voltam para as áreas de produção, recursos humanos, investigação e desenvolvimento tecnológico. Quanto ao domínio financeiro os acordos são estabelecidos mediante o envolvimento de capital e a integração dos parceiros. Os autores salientam ainda o fato da inclusão das fusões e aquisições nesse domínio ser discutível, mas assim o fazem no sentido de contribuir para a compreensão dos mecanismos da cooperação. (FARHANGMEHR et al., 1998, p.06)

Outros dois exemplos de modelos de cooperação também precisam ser citados. De acordo com CACCIAMALI et al., (1997, p.91) o primeiro diz respeito ao modelo japonês de produção onde as empresas operam subordinadas a uma firma principal. O outro diz respeito ao modelo italiano de associativismo de pequenas empresas onde as mesmas cooperam entre si. Em ambos os casos predomina a cooperação competitiva voltada para elevar a eficiência coletiva das empresas.

Em algumas cidades do Estado de Santa Catarina, uma modalidade de cooperação empresarial tendo como base a formação de consórcios de exportação, com o apoio de entidades representativas e órgãos de fomento, está alcançando excelentes resultados¹⁴.

Através de programas de apoio, empresas dos municípios de Jaraguá do Sul, Brusque, São João Batista e Chapecó, estão garantindo espaço para seus produtos em mercados de outros países. Isto vem sendo possível, mediante longos esforços na busca de estímulos ao aperfeiçoamento permanente e a modernização das pequenas empresas, obtidos através da oferta de treinamentos e consultorias especializadas.

Nessas cidades, empresas dos setores calçadista, de vestuário e móveis passaram a contar com suporte técnico voltado para a obtenção de tecnologias de vendas, produção, gestão, logística, estilismo, planejamento de custos entre outros. Tudo como forma de conquistar novos mercados atingindo assim, público e alvos específicos com a intenção de oferecer produtos de alto valor agregado.

Outra experiência de consórcio bastante interessante foi o criado na Itália para a Valorização da Batata Típica da Bologna. Como explicam Cassarotto Filho et al., (1996, p.38), um amplo esforço de cooperação e associativismo foi realizado naquela região com o intuito de criar uma marca para tornar o produto conhecido e expandi-lo para outros mercados. Pondo em prática o associativismo, produtores, comerciantes e cooperativas se

¹⁴ ANconomia. Um Novo Olhar para o Mercado Mundial. Joinville. Jornal A Notícia, 29 ago. 2000, pgs B2 a B5.

empenharam em criar para a batata típica da Bologna uma marca que a torna-se conhecida pela qualidade, preço, embalagem, tornando-a diferenciada em relação aos mercados concorrentes.

Em maio de 1992, um grupo de quatro cooperativas, onze operadores comerciais privados e duas associações de produtores englobando juntas mais de 800 agricultores deram a partida para a formação do Consórcio de Gestão da Marca "Batata Típica de Bologna". Com isso o produto passou a ser produzido mediante uma série de especificações técnicas. CASSAROTO FILHO, et al., (1996, p.40) afirmam que " o objetivo principal do consórcio foi o de valorizar o produto, assegurar a origem e tradição do mesmo, acompanhar o seu desenvolvimento genético mantendo as características qualitativas bem definidas e o alargamento ou expansão do seu mercado". Houve com isso uma organização dos produtores em torno de um objetivo comum, que foi o de fortalecer toda a cadeia produtiva da cultura. Além disso foi criado também um observatório econômico para orientar os produtores na composição química, conservação, seleção e armazenamento. O avanço obtido foi tamanho, que os consumidores hoje podem escolher esse tipo de batata para consumo diferenciado, seja para cozinhar, fritar ou fazer purê. O associativismo nesse exemplo serviu para unir esforços e aumentar a competitividade internacional de um produto, com resultados positivos para toda uma cadeia produtiva.

SANTOS et al., (1994, p.24), esclarecem que se as empresas buscam parcerias e alianças estratégicas de caráter associativista, nas modalidades de cooperação acima expostas, elas assim o fazem perseguindo sua consolidação através da formação de redes. Sendo que estas se caracterizam como sendo o resultado da promoção dos processos de cooperação empresarial. Já CASSAROTTO FILHO et al., (1996, p.01) comentam que " a justificativa real, e a própria base das redes em si é uma só: juntar esforços em funções em que se necessita uma escala maior para sua viabilidade competitiva".

3.1.2. A Formação de Distritos Industriais, Cluster e Pólos de Modernização

3.1.2.1 O Distrito Industrial

Diante das mudanças organizacionais e produtivas, as empresas de um modo geral descobriram que o estabelecimento de parcerias, lhes permite maiores chances de sobrevivência, crescimento e expansão. Isto porque muito mais do que uma tendência, tornou-

se uma necessidade imprescindível, pois confere como vantagem a superação dos problemas, facilita a modernização, a obtenção de escala e o acesso a novos mercados.

Desde os primeiros estudos relatados por Alfred MARSHALL em 1919, sobre a aglomeração setorial de pequenas empresas nos distritos industriais ingleses, esse modelo de organização industrial continua chamando a atenção hoje em dia, devido os benefícios coletivos que as empresas conseguem obter através das economias de aglomeração.

Um dos exemplos mais bem sucedidos de distritos industriais foi o verificado e desenvolvido na Itália. Lá os empresários da Região de Emilia Romagna descobriram na década de 70 que a cooperação poderia ser a saída para a estagnação em que se encontravam através do associativismo¹⁵ e métodos de especialização flexível

A característica predominante de tais distritos é o surgimento e crescimento de uma rede de pequenas empresas especializadas por etapas do processo produtivo e integradas entre si de forma a potencializar as vantagens derivadas das chamadas economias de aglomeração. Em conjunto, essas pequenas empresas têm capacidade de desenvolver as mesmas atividades e operações de uma GE de produção em massa, seja em indústrias tradicionais, seja em indústrias dinâmicas. (SOUZA, 1995 p. 91)

Com esse pensamento os empresários italianos conseguiram romper o egoísmo e o distanciamento, apontaram dificuldades, e em conjunto visualizaram oportunidades através da eficiência coletiva. A filosofia associativista promoveu o fortalecimento das empresas, garantiu rendimentos de escala, tornou os produtos competitivos, que ganharam o mundo e contribuíram para mudar a realidade local.

Algumas condições é verdade contribuíram para que isso fosse possível, como por exemplo a vontade dos empresários de superarem a crise a que estavam expostos e a quantidade de empresas de pequeno porte, sendo a grande maioria de origem familiar. Os empresários italianos souberam utilizar com maestria as vantagens da especialização flexível e aproveitar as vantagens da aglomeração, que somada à força de superação coletiva obteve como resultado a formação dos distritos industriais. Como aponta MAIA (1995, p.143) "a competição cooperativa é importante para o desenvolvimento do distrito, pois ao contrário do que se imagina a concorrência estimula as empresas ao invés de simplesmente enfraquecê-las". É justamente esse o aspecto que promove o crescimento do distrito, pois os vínculos cooperativos possibilitam a obtenção conjunta de benefícios produtivos, comerciais e tecnológicos, financeiros entre outros.

¹⁵ De acordo com conceituação do SEBRAE Nacional, associativismo representa uma tendência de cooperação entre empresas na base de conjugação de interesses como alternativa preciosa para ajudar empresários de pequenas empresas a vencer os múltiplos aspectos do isolamento.

SCHMITZ (1997, p.175) aponta que a partir da contribuição de PIORE e SABEL (1984), para a compreensão minuciosa da cooperação nas redes de pequenas empresas no interior dos distritos industriais italianos, o debate veio a se acentuar ainda mais com estudos de GOODMAN e BRAMFORD (1989), ZEITLIN (1989) PIKE, BECATINNI, SENGENBERGER e GAROFOLLI (1992). Das análises elaboradas por estes autores, alguns pontos ficaram claros para a formação exitosa de um distrito.

- Proximidade Geográfica
- Especialização setorial
- Predominância de firmas de tamanhos pequeno e médio
- Colaboração estreita entre as firmas
- Competição entre as firmas baseadas em inovação
- Identidade sócio cultural que favorece a confiança
- Organizações de auto-ajuda ativas e governos regionais e municipais apoiadores

No Brasil, SCHMITZ, citado por GALVÃO (1999, p.17), avalia que o Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul - importante região calçadista do país, apresenta as características de um distrito industrial. Na região existem instituições de auto-ajuda que garantem a eficiência coletiva, apresenta uma aglomeração de empresas de pequeno porte voltadas para a produção calçadista, tanto a jusante como a montante da atividade principal, além de existir um profundo relacionamento entre as empresas. É importante frisar que um distrito industrial só existe, e serve como inserção das pequenas empresas no ambiente econômico quando estas buscam constantemente alcançar a eficiência coletiva. Sem isto torna-se apenas um cluster, ou seja, uma concentração setorial de empresas.

3.1.2.2. O Cluster

O modelo italiano de desenvolvimento de empresas de micro e pequeno porte, serviu para aquecer o debate em torno dos processos de aglomeração setorial de empresas. Um cluster pode vir a ser ou não um distrito industrial, podendo ser definido como uma concentração geográfica e setorial de empresas, geralmente de pequeno porte, que podem estar espalhadas numa área de até 100 kms ao redor de uma determinada região.

Políticas oficiais de apoio, promovidas por governos ou entidades, podem vir a estimular as relações verticais e horizontais interfirmas em determinada cadeia produtiva, fazendo com que estas adquiriram competitividade para melhor enfrentar a concorrência

internacional, inclusive com força para avançar em novos mercados. Geralmente quando da identificação de um cluster, suas empresas na maioria das vezes operam de forma isolada, pois desconhecem os benefícios e as vantagens da cooperação em grupo.

Citando como exemplo, estudo realizado por RUAS (1992, p.62), sobre as relações interfirmas no complexo calçadista do Rio Grande do Sul e orientado para a produção do couro, apontou a falta de parceria entre as empresas. Segundo ele, na época da pesquisa, 1700 empresas pertenciam a cadeia produtiva de calçados e estavam espalhadas ao redor uma das outras num raio de aproximadamente 30 km produzindo de tudo, desde insumos básicos até máquinas e equipamentos. Ou seja, no cluster em questão existe uma estrutura local bem desenvolvida, o que faz com que as empresas encontrem a nível local o que necessitam para produzir.

RUAS (1992, p.64), identificou também haver uma forte divisão e especialização interfirmas na cadeia vertical da produção de calçados da região, que 85% das empresas eram firmas pequenas e médias que operavam a base de subcontratação, que havia uma disponibilidade de mão-de-obra e recursos técnicos bastante consideráveis, além da existência de instituições de auto ajuda entre outros.

O autor procurou ainda identificar traços da existência de colaboração horizontal entre as empresas, encontrando muito pouco a respeito. Na verdade ele verificou um profundo distanciamento entre as empresas e a falta quase que total em termos de estabelecimentos de práticas cooperativas entre as empresas; algo que não se discute dentro de um distrito industrial, pois o mesmo só obtém sucesso através de práticas associativistas, ou seja: de colaboração e auto ajuda.

Com base nesses aspectos apontados por RUAS (1992, p.92), sobre o cluster em questão, algumas características servem como parâmetro de diferenciação quando comparado há um distrito industrial, são elas:

- a) Baixa compreensão da lógica da eficiência coletiva no cluster.
- b) Ausência de um projeto de planejamento estratégico com o objetivo de melhorar a eficiência coletiva e a competitividade do cluster.
- c) Concorrência relativamente forte nas relações interfirmas horizontais
- d) A maioria das empresas do cluster compete predominantemente em mercados aonde a concorrência é baseada em preços baixos.

- e) A difusão de processos de modernização associativa à noção de especialização flexível é ainda bastante restrito entre os fabricantes de calçados
- f) Grande dependência dos produtores de calçados do cluster frente aos importadores internacionais, especialmente os norte - americanos.
- g) Restrita circulação de inovações tecnológicas no cluster, salvo aquelas originadas em segmentos produtivos de insumos.
- h) Cultura conservadora que predomina na região.

3.1.2.3. Pólos de Modernização Empresarial

Uma forma de cooperação bastante interessante entre empresas de Micro, Pequeno e Médio porte pode ser encontrada em projetos denominados Pólos de Modernização Empresarial, que são programas responsáveis pelo agrupamento de empresas de um mesmo setor e no Brasil tiveram suas primeiras experiências implantadas no Estado de São Paulo, mais especificamente nas cidades de Americana e Itú, através do SEBRAE com o acompanhamento da FIA – Fundação Instituto de Administração conveniada à FEA/USP.

O projeto prevê que as empresas ao atuarem de forma cooperativa, conseguem fazer com que as deficiências individuais possam ser superadas através da experiência adquirida coletivamente. Este aspecto possibilita não somente a elevação da capacidade competitiva das empresas, como confere às mesmas o acesso a uma série de benefícios que seriam de difícil obtenção, dada às características inerentes ao porte e a falta de recursos que limita e dificulta os processos de expansão.

A metodologia implantada nos Pólos de Modernização Empresarial como os implantados no estado de São Paulo, segue modelos desenvolvidos em outros países e se caracteriza por procurar levar aos micro, pequenos e médios empresários, a oferta de uma tecnologia de gestão e produção que seja capaz de suprir suas necessidades individuais, partindo do pressuposto que estes, ao se reunirem em torno de objetivos comuns, podem de forma conjunta e cooperativa, mais facilmente alcançá-los.

O conceito de Pólo de Modernização Empresarial pode ser entendido como um processo utilizado para fomentar a união de grupos de MPEs, que atuam no mesmo setor e ramo de atividade, gerando produtos similares e disputando o mesmo mercado, com a finalidade de despertar e difundir a filosofia da cooperação entre elas, em busca do aumento de sua capacidade competitiva (SANTOS et al., 1994, p.34)

É oportuno frisar que quando o assunto são as micro e pequenas empresas, tornou-se comum imaginar que o principal problema que as mesmas enfrentam está ligado

principalmente à gestão financeira. Muito mais do que recursos, estes empreendimentos necessitam imprescindivelmente de líderes que além de assumirem os riscos, possuam domínio para organizar com precisão estratégias de gestão e comercialização entre outros problemas. Ao participar da rede de cooperação existente em um pólo, estas qualidades empresariais não somente passam a ser desenvolvidas, como também desencadeiam um processo de auto ajuda em torno da aquisição de elementos de competitividade através da eficiência coletiva.

A experiência adquirida quando da implantação da Metodologia de formação dos Pólos de Modernização com base na cooperação empresarial no Brasil e em outros países, demonstra que quase sempre os problemas de uma determinada empresa são os mesmos para o restante do grupo, sugerindo que a solução para os mesmos seja buscada coletivamente. Os principais objetivos do Projeto Pólo de Modernização empresarial segundo SANTOS et al., (1994, p.37) obedece aos seguintes princípios:

- Estimular a capacidade associativa entre os empresários
- Desenvolver a capacitação gerencial
- Aumentar a competitividade
- Racionalizar os custos
- Formar novas lideranças locais
- Fortalecer as entidades de classe
- Promover o desenvolvimento regional
- Participar em novos mercados

Na opinião de SANTOS et al., (1994, p.34) a filosofia básica do pólo de modernização empresarial é estimular os micro e pequenos empresários industriais ou comerciais, instalados no mesmo setor, a atuarem de forma conjunta, organizando um pólo na busca da competitividade empresarial. O desafio nesse caso, consiste em fazer com que o alcance dos benefícios da competitividade e modernização estejam diretamente relacionados à mudança de comportamento do empresário, que insiste em considerar o concorrente como somente um adversário e não como um parceiro que poderá contribuir para a eficiência da sua empresa e a do grupo como um todo.

3.1.2.4. Aspectos Metodológicos do Pólo de Modernização Empresarial.

O processo de sensibilização dos empresários para a importância da integração em um Pólo, obedece a uma série de etapas com vistas ao conhecimento da metodologia aplicada por consultores altamente especializados, que seguem uma linha básica que consiste em identificar, planejar, implementar e avaliar os resultados alcançados mediante a exposição variada dos problemas. As etapas metodológicas portanto para a constituição de um pólo são as seguintes:

- Identificação das MPEs
- Estabelecimento de parcerias com instituições de representação empresarial local.
- Convocação dos micro e pequenos empresários.
- Diagnóstico dos problemas comuns nas áreas de gestão, marketing e produção.
- Apresentação e discussão dos resultados.
- Formação de subcomitês de empresários para apoiar os projetos.
- Apresentação, discussão e aprovação dos projetos.
- Estudo da viabilidade dos projetos.
- Priorização dos projetos.
- Mobilização para adesão das empresas semelhantes
- Implementação dos projetos.
- Criação de nova entidade que personifica o projeto.
- Estabelecimento de redes de empresas para operação conjunta (SANTOS et al., 1994, p.40-5).

A metodologia aplicada durante a experiência desenvolvida no Estado de São Paulo compreende uma série de etapas, que vão desde a sensibilização dos empresários para o engajamento da proposta até a consolidação das redes de cooperação. Estas etapas podem ser observadas conforme o quadro 7:

QUADRO 7: METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO PÓLO DE MODERNIZAÇÃO EMPRESARIAL PARA A EFICIÊNCIA COLETIVA

	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV
Atividade	Sensibilização e conscientização dos empresários para a modernização via cooperação.	Visita a amostra de empresas. Identificação dos problemas comuns.	Implantação dos Projetos de Redes com recursos de empresas associadas.	Consolidação das Redes Horizontais de cooperação Inter-Empresas.
Resultados	FORMAÇÃO DO PÓLO E DE SUA LIDERANÇA.	DIAGNÓSTICO E FORMULAÇÃO DOS PROJETOS DE REDES HORIZONTAIS.	FORTEALECIMENTO DA ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL E DA COOPERAÇÃO INTER-FIRMAS.	VIABILIZAÇÃO E FORTEALECIMENTO DAS EMPRESAS ASSOCIADAS AO PÓLO

FONTE: SANTOS et al., (1994, p.46). **Cooperação entre Micro e Pequenas Empresas: Uma estratégia para o aumento da Competitividade.**

A cidade de Americana foi uma das cidades paulistas onde primeiramente foi implantada a metodologia de organização das empresas em um Pólo de Modernização, envolvendo setores como o de confecção, têxtil e facção têxtil¹⁶. O projeto contou com o apoio de diversas instituições de auto ajuda. A associação comercial e industrial de Americana teve um importante papel na alavancagem do projeto ao ceder parte de suas instalações para a formação do DICAR - Departamento das Industrias de Confecções do município de Americana e Região.

Inicialmente 70 empresas se associaram ao Dicar - que teve como objetivo promover o desenvolvimento do setor e apoiar as iniciativas coletivas dos empresários associados na busca de soluções para necessidades e problemas comuns. A partir daí os empresários, com a ajuda de consultores, elaboraram o diagnóstico dos problemas comuns, onde foram apontadas as áreas de marketing, produção e gestão empresarial como sendo determinantes para elevar a capacidade competitiva das empresas. Com base no conhecimento de seus pontos fortes e fracos as empresas propuseram o estabelecimento conjunto de alguns objetivos a serem perseguidos nas áreas apontadas como prioridade a serem atacadas e melhoradas. A síntese dos projetos gerados foi a seguinte:

- Marketing foi definida a implantação de uma marca coletiva, a contratação de uma empresa de assessoria para orientação e desenvolvimento de projetos e a implantação de um show-room onde eventos e feiras pudessem servir para apresentar o produtos desenvolvidos pelas empresas.

¹⁶ Todo o desenvolvimento do Projeto Pólo de Modernização Empresarial descrito neste capítulo deu origem ao livro de SANTOS et al. **Cooperação entre Micro e Pequenas Empresas: Uma Estratégia para o Aumento da Competitividade**. São Paulo: SEBRAE, 1994. 17 p.

- Em termos de produção foi sugerido a implantação do projeto bolsa de locação para que as empresas pudessem ocupar em determinados períodos máquinas de outras empresas participantes do pólo. A capacitação dos recursos humanos. A criação de uma sala de criação ou um birô de modelagem onde as tendências internacionais pudessem ser acompanhadas. Uma central de compras coletivas para a redução de custos. Manutenção compartilhada onde às empresas do pólo seriam oferecidos serviços de manutenção preventiva e corretiva.
- Em termos de Gestão Empresarial: Foi sugerida a implantação do sistema de controles gerenciais, voltado para tornar as empresas mais eficientes através de técnicas e informações gerenciais. Sistema de custos voltado para orientar a política de preços e a gerência do negócio. Projeto de alternativas de gestão voltado para a profissionalização das empresas integrantes do pólo.

O setor de confecções de Americana e região foi apenas um exemplo implantado no Pólo de modernização, já que o setor têxtil também teve traçado seu diagnóstico. É importante ressaltar que todos os projetos levantados pelos empresários do setor de confecções de Americana serviram para mudar a mentalidade dos empresários com base no associativismo e na relação de parceria e confiança entre as empresas.

Para se ter uma idéia dos resultados positivos do Projeto no Setor de Confecções de Americana, levantamento realizado pela FIA - USP e o SEBRAE -SP, as empresas do setor de tecelagem/ confecções e facionistas construíram um Shopping Center denominado "VIA DIRETA". O empreendimento iniciou com 70 lojas exclusivamente da região e os empresários que não dispunham de capital suficiente para adquirir uma sala, puderam fazê-lo conjuntamente. A infra-estrutura oferece ainda alojamentos para compradores de outras regiões que vem ao Shopping efetuar suas compras.

Em 1994 uma avaliação preliminar foi realizada para verificar o andamento do projeto. As principais conclusões retiradas da experiência, segundo SANTOS et al., (1994, p.160), foram:

- Tradicionais competidores tornaram-se colaboradores
- Promoveu-se o fortalecimento das entidades empresariais de base.
- Os empresários adotaram uma postura favorável à absorção de novas técnicas de gestão e produção.

- Ocorrência de intercâmbio com instituições de ensino e pesquisa para a transferência de tecnologias e solução de problemas relacionados à gestão.
- Inovação em termos de métodos de abordagem e mobilização dos empresários para a solução de problemas conjuntos.
- Possibilidade de aplicação da metodologia para diversos setores de atividade em qualquer parte do país.
- Desenvolvimento regional e setorial em decorrência do fortalecimento das empresas integrantes.
- Despertar de uma consciência ecológica de preservação do meio – ambiente.
- Melhor relacionamento com os diversos elos da cadeia produtiva.
- Quebra do isolamento e fortalecimento das relações com as empresas integrantes.

A metodologia de implantação de Núcleos Setoriais executada pela Fundação Empreender em Santa Catarina e em outros Estados, e que será abordada no Capítulo a seguir, possui muita semelhança àquela desenvolvida nos Pólos de Modernização implantados no Estado de São Paulo. Em ambas o objetivo é buscar através do Associativismo, a união da classe empresarial em torno da solução de problemas e objetivos comuns, capazes de tornar as pequenas empresas competitivas, ágeis e modernas através de práticas de cooperação.

CAPÍTULO IV

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA FORMAÇÃO DE NÚCLEOS SETORIAIS

As informações qualitativas necessárias para a elaboração deste capítulo, foram extraídas de diversas publicações e periódicos divulgados pela Fundação Empreender, Federação das Associações Comerciais e Industriais do Estado - FACISC e a Associação Comercial e Industrial de Lages - ACIL. Todo o material coletado foi fornecido pela ACIL - entidade que representa os interesses da classe empresarial e industrial de Lages e desenvolve a metodologia de implantação de Núcleos Setoriais.

4.1.1. Histórico

No início dos anos noventa, três Associações Comerciais e Industriais - ACIs do estado, visualizando o aumento da competição internacional proporcionada pela abertura do mercado e a globalização, vislumbraram a necessidade de buscar alternativas para elevar a capacidade competitiva das empresas a elas associadas, através de uma metodologia que desse apoio e suporte, principalmente as MPEs, aumentando seu quadro associativo e conseqüentemente sua representatividade.

Tendo por meta, através do associativismo, promover o fortalecimento das empresas de pequeno porte e aumentar a competitividade das mesmas, as ACIs de Blumenau, Brusque e Joinville, foram buscar na Alemanha o componente que faltava para tornar os empreendimentos de pequeno porte bem sucedidos, a exemplo do que lá acontecia e hoje é uma realidade naquele país.

O primeiro passo a ser dado, foi o estabelecimento de uma parceria com o governo alemão através da HWK - Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera para o

repassa da metodologia de desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Metodologia que tem por princípio, a reunião setorial de empresas para o aumento da competitividade e diminuição do número de falências, melhorando o gerenciamento e ampliando a oportunidade de negócios para os empresários de MPEs. Segundo dados da Revista FACISC ESPECIAL (1999, p.13) "as falências se limitam a 10% em empresas com até três anos, contra taxas de 60% a 80% para empresas não participantes. A mão de obra cresce em média 30% ao ano".

Na Alemanha, diferentemente do que ocorre no Brasil, onde para sobreviver as pessoas constituem pequenos negócios que se transformam em Microempresas - muitas delas na informalidade e com uma taxa de mortalidade muito elevada, os futuros empresários precisam se submeter a uma rigorosa formação profissional para ser um mestre na profissão ou no ofício que escolherem.

De acordo com SILVEIRA (1998, p.4) a formação profissional na Alemanha compreende as seguintes etapas e prazos:

- 9 anos de escola
- 3 anos como aprendiz (já optou pela profissão) - estudo da teoria.
- 3 anos como aluno oficial - dos 5 dias da semana, 4 práticos em uma empresa e um teórico para a consolidação da prática com a teoria.
- 2 anos (opcionais) para estudo generalista de administração, finanças, contabilidade, para conseguir o título de mestre, quando então estará habilitado a abrir seu próprio negócio, com a criação de uma nova empresa.

Para que a metodologia fosse bem empregada e alcançasse os resultados esperados, as ACIs tiveram que se submeter a uma importante mudança. Assumiram a postura de buscar a aproximação e trazer para junto da entidade, o segmento empresarial das micro e pequenas empresas, até então ocupado em sua maioria, pelas médias e grandes. Além disso introduziram um processo de mudança organizacional que teve por finalidade profissionalizar seus serviços e reforçar o trabalho de lobby, propiciando assim maior força e representatividade às entidades.

O estabelecimento destas ações deu-se com a finalidade de ser possível às ACIs, planejarem e oferecerem serviços que contemplassem a superação das principais carências das empresas de pequeno porte, em termos de organização, treinamento e qualificação dos empresários, como condição para a elevação da capacidade competitiva de suas empresas.

Nascia assim, em julho de 1991, com o apoio de consultores alemães da HWK, GTZ - Entidade de Cooperação Técnica, SEQUA - Fundação para o Desenvolvimento e

Qualificação e BMZ - Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento, o embrião do Projeto Empreender com a formação de Núcleos Setoriais.

Através dos resultados alcançados na região norte/nordeste do estado pelas ACIs pioneiras, o projeto foi adotado por mais 14 Associações Comerciais e Industriais, até 1996 - entre elas a Associação Comercial e Industrial de Lages - ACIL, que apostaram na idéia e criaram a Fundação Empreender. Como mantenedoras da Fundação Empreender, estas entidades funcionam como uma espécie de laboratório para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, pois dentro deste novo contexto as ACIs ampliaram sua atuação e necessariamente a prestação de serviços às empresas filiadas. Dentre estes serviços destacam-se:

- formação de núcleos setoriais;
- projeto de marketing municipal (plano de desenvolvimento econômico);
- projeto anti-custo (projeto de redução de custos dos setores auto-mecânicos, panificação e marcenaria);
- projeto comparar para crescer (benchmarking);
- treinamentos (desenvolvimento de lideranças, prática de lobby, trabalho em equipe, treinamento de consultores para núcleos setoriais, papel de executivos, administração de pequenos negócios, desenvolvimento organizacional das ACIs etc.).

A fundação é a entidade que detém o know-how da metodologia empregada no projeto e tem como objetivo repassá-la às demais ACIs. Desta forma contribui no desenvolvimento organizacional das entidades e para a sustentação dos núcleos, formando assim uma rede de informação, cooperação e apoio entre entidades e empresas.

Em 1997 a Federação das Associações Comerciais e Industrias de Santa Catarina - FACISC, juntamente com o SEBRAE/SC, lançaram estadualmente o Projeto Empreender, para expandir esta metodologia às demais ACIs do estado. Segundo estatísticas fornecidas pela Fundação Empreender os números do projeto são os seguintes:

- 4.912 empresas participantes
- 310 núcleos formados
- 108 Associações Comerciais e Industrias atuantes e envolvidas.

Atualmente, sete estados brasileiros participam da nacionalização do Projeto Empreender, são eles: Sergipe, Alagoas, Bahia, Maranhão, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco.

4.2. OBJETIVOS DO PROJETO EMPREENDER

4.2.1. Objetivo Superior

De acordo com a FUNDAÇÃO EMPREENDER (1998), o objetivo do projeto é "contribuir para o aumento da competitividade de micro e pequenas empresas, através de uma melhor organização de suas demandas e dos processos de auto-desenvolvimento".

Este conceito traduz a idéia encampada por todas as ACIs participantes, de que a competitividade das empresas de pequeno porte, pode ser estimulada pelas Associações Comerciais e Industriais ou outras entidades representativas, através do oferecimento de serviços especializados como apoio, informação, consultoria e treinamento.

A intenção é capacitar os empresários preparando-os gerencialmente, para que suas empresas possam se desenvolver e crescer, melhorando a qualidade de seus produtos e serviços, e assim, contribuindo na geração de empregos e de renda. "A experiência alemã, mostra que a organização e o aprendizado de um ofício geram resultados e riquezas. Lá, apenas um pequeno percentual de empresas fecha suas portas pouco depois da abertura" (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 1998, p.3)

A idéia do projeto é dividir a economia por setores e promover a qualificação das empresas neles reunidas, para que num segundo momento, estas passem a estabelecer inter-relações locais/regionais/estaduais, contribuindo para o aquecimento da economia e do giro de negócios como um todo.

4.2.2. Princípios do Projeto.

- Organizar a economia em núcleos setoriais
- Proporcionar o aumento da competitividade das empresas
- Fortalecer o associativismo e a união da classe empresarial
- Contribuir para o desenvolvimento organizacional das ACIs
- Incentivar a qualidade e o treinamento

- Impulsionar a geração de emprego e renda das micro e pequenas empresas (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 1998 p.5)

4.2.3. Núcleos Setoriais

Os núcleos setoriais podem ser definidos como a reunião de empresários geralmente de um mesmo segmento produtivo, que com o apoio de uma Associação Comercial e Industrial trocam informações e se auxiliam para a resolução de problemas semelhantes. Ao estabelecer uma rede de cooperação horizontal - entre empresários e seus concorrentes, estes começam a descobrir que os problemas de cada um são na verdade os mesmos e comuns a todos. Estimulados por um consultor que modera o encontro, estes empresários passam a estabelecer relações de cooperação conjunta que superem deficiências como escala, logística, distribuição, gestão entre outros.

4.2.4. Objetivos dos Núcleos Setoriais

- Contribuir para quebrar o isolamento da micro e pequena empresa.
- Promover o associativismo.
- Promover o desenvolvimento da empresa, do setor e da economia.
- Expandir o quadro de associados das ACIs.

4.2.5. Funcionamento dos Núcleos Setoriais

Aplicando metodologias de condução de reuniões (ex.: metaplan)¹⁷, um consultor/moderador da entidade auxilia os empresários para:

- Identificar os problemas das empresas participantes
- Identificar suas necessidades
- Trocar informações e experiências através do intercâmbio
- Decidir e realizar atividades de treinamento e consultoria
- Negociar com fornecedores e clientes bens e serviços
- Buscar soluções em conjunto

¹⁷ Metaplan: Metodologia empregada para moderação de reuniões, onde cada participante apresenta suas sugestões ou idéias através de tarjetas coloridas, que são fixadas num painel, facilitando a assimilação do grupo através da visualização, proporcionando a participação de todos.

- Realizar contatos com outros núcleos similares ou não
- Realizar atividades conjuntas de compras
- Fabricação de produtos e prestação de serviços em conjunto
- Troca de experiências com empresas de outras cidades, agentes financeiros, entidades de formação profissional, centros de pesquisa e órgãos de informação.
(FUNDAÇÃO EMPREENDER, 1998, p.16)

De acordo com a Fundação Empreender, existem algumas regras básicas para a formação de um núcleo setorial¹⁸. Pois num primeiro momento ocorre o processo natural da desconfiança dos empresários, frente aos outros empresários do mesmo ramo, que até então eram vistos como concorrentes, o que resultava no isolamento das empresas de pequeno porte. Sendo assim no início, quando os primeiros contatos ocorrem e a mobilização é efetuada, é importante que o consultor siga os seguintes passos:

- a) Iniciar: nesta fase é realizada uma apresentação da proposta de trabalho, onde o fundamental é expor os sucessos a curto prazo e demonstrar com exemplos e provas, que o trabalho é sério e funciona.
- b) Escolher o ramo: não começar com um ramo forte, bem organizado, com ofertas de serviços (exemplo: construção civil) e sim com um ramo sem estruturas organizacionais, sem auto-confiança e com dificuldades em prestar outros serviços. Exemplo: panificadores, marceneiros, auto-mecânicos)
- c) A busca do líder informal: é importante identificar um empresário do ramo escolhido, com cabeça aberta, dinâmico e com iniciativa, que tenha credibilidade e capacidade de integração. O escolhido não deve ser o mais fraco nem o mais forte do ramo, ele deve ser um conciliador e tomar conhecimento das idéias para ser um agente motivador.
- d) A formação do Grupo: o líder informal indica quais os empresários devem ser contatados/convidados a participar do processo inicial das atividades do núcleo. O efeito será um grupo mais homogêneo e fácil de se trabalhar. Posteriormente o líder informal e o consultor visitam os potenciais participantes em suas empresas para convidá-los. Isso gera confiança, segurança e credibilidade.
- e) Preparação da primeira reunião: os participantes devem ser de no mínimo 5 e no máximo 12, propiciando que haja maior interação entre o grupo.

¹⁸ Projeto Empreender: Seminário para Consultores das ACIs e do SEBRAE/SC. 1998 **Fundação Empreender**. manual de panificadores e confeitores de uma associação comercial. Joinville, 1999. p.52.

- f) Procedimentos a serem realizados nas primeiras reuniões:
- Levantar os problemas das MPEs (forma negativa)
 - Levantar suas necessidades/visões do empresário (forma positiva)
 - Assuntos para discussão das empresas: **compras, tecnologia, pessoal (RH), insumos, produção, finanças, estoques, organização, custos, instalações, gerenciamento, vendas/marketing** [grifo do autor]
 - Organizar as idéias por setores da empresa
 - Priorizar os problemas a serem resolvidos, através da votação, ou outros métodos como o "GUT" (gravidade, urgência, tendência)
 - Regra: visualizar tudo permanentemente
- g) Onde buscar soluções: Após a priorização dos problemas, deve-se fazer um plano de ação para começar a resolver os principais problemas do setor. Num primeiro momento busca-se possíveis soluções dentro do próprio grupo, quando ninguém do grupo sabe resolver o problema o consultor inicia uma discussão sobre uma atividade com alguém de fora para receber mais informações/idéias/soluções como organizar um curso, convidar um fornecedor, uma entidade pública, visitar uma feira, etc. A solução do problema pode estar:
1. no núcleo
 2. na ACI
 3. na região
 4. no estado
 5. no país
 6. no mundo (internacional)
- h) Ciclo de trabalho do núcleo
- iniciar, convidar
 - aproximar, desenvolver confiança
 - identificar problemas
 - detalhar os problemas, identificando as causas
 - buscar soluções dentro do grupo
 - definir/executar atividades (buscar soluções fora do grupo)

i) Efeitos:

- Os empresários de pequenos negócios que nunca falam durante uma reunião, começam a "falar" e participar ativamente através de tarjetas.
- MPE percebe que todos têm as mesmas dificuldades e estão na mesma situação.
Efeito: isto tira o medo, dá coragem.
- Eles começam a se comparar e abrir-se para mudanças

4.2.6. Associação Comercial e Industrial de Lages - ACIL e os Núcleos Setoriais

Segundo informações obtidas junto à Diretoria Executiva da Associação Comercial e Industrial de Lages – ACIL, esta vem desenvolvendo a metodologia de formação dos núcleos setoriais desde 1995, e atualmente conta com 15 núcleos setoriais em funcionamento nos seguintes segmentos: empresas auto mecânicas, de construção civil e arquitetura, metal mecânicas, panificação e confeitaria, qualidade total¹⁹, cabeleireiros, informática e telecomunicações, suinocultores, escolas particulares, indústrias gráficas, confecções, mulheres empresárias, jovens empresários, legislação e tributos e de economistas.

Cada setor possui uma diretoria formada por um coordenador, um vice-coordenador e um secretário, que são responsáveis por representar o setor em todas as atividades de seu interesse. Cada núcleo se reúne periodicamente, de acordo com as necessidades do setor (semanal, quinzenal, mensal), sempre acompanhados pela figura de um consultor generalista, que atua como um moderador. Este consultor muito mais do que ser conhecedor de diversos assuntos, é o responsável por buscar as soluções e apontar as alternativas, pois quem decide o caminho a seguir são sempre os empresários.

O conjunto de coordenadores forma o Conselho dos Núcleos Setoriais, que tem representação junto a Diretoria Executiva da entidade, participando desta forma de todas as decisões, projetos e atividades desenvolvidas pela mesma.

A ACI de Lages é uma das mantenedoras da Fundação Empreender, junto com outras 16 ACIs do estado. Desta forma faz parte do projeto inicial de cooperação com a Alemanha através da HWK – Câmara de Artes e Ofícios de Munique na Alta Baviera, para o desenvolvimento dos núcleos setoriais como ferramenta de fortalecimento das MPEs.

Neste capítulo, foram apresentadas as bases em que se apoiam a metodologia de formação de Núcleos Setoriais, programa que tem por objetivo a reunião de empresários de

¹⁹ O núcleo da qualidade total é formado por empresas que estão desenvolvendo programas de qualidade total.

um mesmo segmento para a busca de soluções comuns para seus problemas através da formação de uma rede de cooperação horizontal, onde são promovidas práticas associativas, que visem promover a competitividade das empresas de menor porte.

O capítulo a seguir, tratará da apresentação dos resultados obtidos através da pesquisa de campo realizada, que teve por intenção conhecer a evolução e os benefícios que as empresas em investigação obtiveram após adesão aos Núcleos Setoriais.

CAPÍTULO V

5.1. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste Capítulo serão expostos os dados referentes à pesquisa de campo mediante aplicação de questionário, conforme descrito na metodologia. A intenção da pesquisa foi avaliar a evolução e os benefícios obtidos pelas empresas dos Setores Metal-Mecânico, Automecânico e da Construção Civil e Arquitetura de Lages, após adesão ao Projeto de Núcleos Setoriais implantado no Município pela Associação Comercial e Industrial - ACIL.

Foram distribuídos 53 questionários às empresas participantes, sendo que destes, 17 foram encaminhados aos empresários do setor Metal-mecânico, 17 aos empresários do setor de Construção Civil e arquitetura e 19 ao setor Automecânico do município. Dos Questionários entregues, apenas 02 (dois) não foram devolvidos, o que perfaz um percentual de participação da população pesquisada de 96%.

A Metodologia do projeto foi implantada inicialmente em 1991 na região norte/nordeste do estado. Em 1996 passou a ser implantada em Lages e em 1997 foi expandida para as demais regiões catarinenses. Lembramos que as bases da implantação de Núcleos Setoriais introduzidas em Santa Catarina, são as mesmas desenvolvidas na Alemanha e visam através do associativismo, contribuir para o fortalecimento e promover a competitividade das micro e pequenas empresas. Observe na tabela a seguir, os principais resultados obtidos com a pesquisa de campo.

TABELA 03 - APRESENTAÇÃO DOS DADOS

%	Apresentação dos Dados
43,14%	Afirmaram ter tomado conhecimento da metodologia através da ACIL
47,06%	Possuem o 3º grau completo
31,37%	Possuem o 2º grau completo
19,61%	Possuem o 1º grau completo
56,87%	Buscavam acesso a consultoria, treinamento e qualificação antes da participação no núcleo
64,71%	Intensificaram o acesso a consultoria, treinamento e Qualificação após adesão ao núcleo.
66,67%	Procuram por cursos de Qualificação da mão-de-obra e gerenciamento
62,74%	Consideram que os treinamentos ministrados superam as expectativas e conduzem a bons resultados para as empresas
64,71%	Intensificaram a realização de parcerias com outras empresas
86,28%	Não realizam compras conjuntas com outras empresas
21,57%	Utilizam de forma compartilhada equipamentos adquiridos pelos núcleos
45%	Passaram a estabelecer relações comerciais com empresas de outros núcleos
86,28%	Buscam informações voltadas para o crescimento e a competitividade
52,94%	Afirmaram que o núcleo é um importante canal de informações, sendo que para estes houve melhora na qualidade dos produtos e nos serviços que prestam
31,37%	Afirmaram que a participação no núcleo não provocou alteração alguma na qualidade dos produtos e nos serviços que prestam
37,25%	Obtiveram expansão de mercado na ordem de 20%
49,02%	Afirmaram não ter havido mudança com relação à expansão de mercado
45,10%	Concedem algum tipo de benefício ou incentivo aos seus colaboradores
52,94%	Foram incentivados a implantar sistemas aplicativos em áreas específicas das empresas
13,37%	Implantaram sistemas de informatização somente na área de produção
13,73%	Implantaram sistemas de informatização somente na área de gestão
17,64%	Implantaram sistemas de informatização nas áreas de gestão e produção
%	Apresentação dos Dados – continuação
50,98%	Foram incentivados a melhorar o layout das empresas
56,97%	Afirmaram ter encontrado no núcleo soluções específicas para problemas específicos de suas empresas
60,79%	Obtiveram melhorias em termos de organização e eficiência em produção
76,47%	Não obtiveram acesso a recursos financeiros através do núcleo
13,73%	Tomaram recursos através do Banco da Mulher
35,46%	Afirmaram que obtiveram aumento do faturamento em até 10%
33,77%	Afirmaram que obtiveram aumento nas vendas de em até 10%
54,91%	Afirmaram ter havido aumento na lucratividade de suas empresas
56,87%	Afirmaram ter havido aumento na produtividade
43,13%	Geraram 54 novos postos de trabalho
21,57%	Estão voltadas para o mercado local
41,17%	Estão votadas para o mercado regional
13,73%	Estão voltadas para o mercado estadual
17,65%	Estão votadas para o mercado nacional
11,92%	Participam de feiras expondo ou comercializando
21,85%	Participam de feiras visitando ou comprando
66,67%	Afirmaram que a competição ocorre por diferenciação de produtos e serviços
64,71%	Afirmaram que obtiveram acesso a melhorias tecnológicas e organizacionais
54,91%	Afirmaram que realizam compras e publicidade conjuntas
59%	Avaliam que a ACIL desempenha um bom trabalho e atende as expectativas
33%	Consideram que a ACIL precisa melhorar ainda mais
63%	Independente da participação no núcleo, consideram que a ACIL desempenha um importante papel no apoio às MPes
21%	Independente da participação no núcleo, consideram que a ACIL precisa melhorar e incrementar o apoio às MPes

FONTE: PESQUISA DE CAMPO.

Inicialmente com a realização da pesquisa, pode-se verificar que a ACIL teve um papel fundamental no engajamento dos empresários aos núcleos setoriais, pois um bom índice deles tomou conhecimento da metodologia através da Associação. Este índice sugere de certa forma, a preocupação da entidade para com a disseminação da prática associativista e a necessidade do fortalecimento das micro e pequenas empresas.

Quanto ao aspecto escolaridade, foi possível perceber através do contato mantido com os empresários pesquisados, que mesmo aqueles que não possuem um grau de escolaridade superior, mantêm uma preocupação constante quanto à busca de conceitos e técnicas gerenciais que melhorem o desempenho de suas empresas. De um modo geral, constatou-se que a maioria dos empresários já buscava acesso à consultoria, treinamento e qualificação antes mesmo de virem a fazer parte do núcleo, medida que se intensificou ainda mais após. Isto indica o alto grau de percepção dos mesmos quanto à exigência cada vez maior das empresas estarem preparadas para enfrentar o avanço de novos concorrentes.

Com relação ao treinamento, os empresários dos três setores investigados, procuram por cursos de qualificação da mão-de-obra, seguido por cursos que aprimorem o gerenciamento das empresas e também cursos voltados para a área de qualidade total.

A preocupação quanto à melhoria do gerenciamento pôde ser comprovada quando questionados sobre os motivos que levaram os mesmos a participarem dos núcleos. As citações espontâneas apontaram principalmente para a necessidade do estabelecimento de parcerias e ao acesso à consultoria e qualificação. As parcerias ocorrem desde a fabricação de peças, passando pelo uso coletivo de ferramentas e equipamentos, chegando até a execução de projetos pelas construtoras.

Outro dado apontado como bastante significativo, foi a quebra do isolamento entre as empresas e a necessidade do estabelecimento de intercâmbio entre as mesmas para a solução de problemas específicos enfrentados em cada setor. A esse respeito foi possível comprovar que o intercâmbio entre as empresas, foi na opinião dos empresários, um dos fatos mais importantes verificados após o ingresso ao núcleo.

Exemplo nesse sentido ficou claro quando dá visita e realização de entrevistas com os empresários dos setores metal-mecânico e principalmente do setor automecânico. Estes últimos foram praticamente unânimes ao afirmar que o intercâmbio entre as oficinas oferece condições para que problemas de difícil solução possam ser resolvidos com a ajuda de empresários concorrentes. Um exemplo muito comum citado praticamente por todos os empresários do setor, foi o de que, em caso de alguma dificuldade para se descobrir a causa de

um problema numa das partes de um motor por exemplo, é possível pegar o telefone e solicitar ajuda a uma oficina especializada naquele problema, sendo o socorro praticamente imediato. Os dados obtidos e as entrevistas realizadas, permitiram avaliar que os empresários do setor descobriram que a cooperação entre eles não leva a perda da clientela como antes imaginavam, e sim até aumenta, na medida em que as oficinas passam a indicar serviços de outras empresas para os clientes que as procuram.

Outro exemplo da importância do intercâmbio foi verificado na ocorrência de treinamentos internos sem custo algum para as empresas. Dependendo da situação, um funcionário pode ser deslocado para outra empresa a fim de repassar conhecimentos sobre a manutenção de peças e equipamentos, bem como a fabricação de uma peça ou utilização correta de determinado equipamento.

Com relação a ocorrência de compras conjuntas, percebeu-se que a prática nesse sentido embora exista, ainda é muito pequena. apenas um percentual de 9,80% dos empresários afirmaram que efetuam compras conjuntamente, obtendo descontos que em média variam entre 5 a 30%. Além disso quando efetuadas, participam das compras conjuntas geralmente mais de 03 (três) empresas. Da mesma forma, verificou-se que são poucos os empresários dos três setores em investigação, que utilizam de forma compartilhada equipamentos adquiridos pelo núcleo. A prática no entanto é mais comum no setor automecânico.

Com relação ao estabelecimento de relações comerciais com empresas de outros núcleos, tal fato pode ser considerado um dado importante, na medida que aponta para um dos objetivos da metodologia empregada pela Fundação Empreender, que é de fortalecer setorialmente as empresas de determinada região e fazer com que estas passem a interagir comercialmente umas com as outras, estabelecendo condições para um maior dinamismo da economia local.

Constatou-se também com a pesquisa, que os empresários possuem no núcleo um importante canal como fonte de informações sobre os fornecedores existentes, obtendo como principais benefícios, redução no custo e descontos promocionais. Além disso, os dados mostraram que grande parte dos empresários pesquisados que buscam informações na Associação Comercial, obtiveram melhora na qualidade dos produtos que fabricam e nos serviços que oferecem. Para os empresários que afirmaram que a participação no núcleo não provocou alteração nesse sentido, estes, durante as entrevistas fizeram questão de afirmar que a qualidade sempre esteve presente como um dos objetivos da empresa.

Com relação aos tipos de benefícios ou incentivos concedidos pelas empresas a seus funcionários, a pesquisa revelou que a prática nesse sentido não é muito acentuada. Porém os empresários se utilizam dos convênios a que as empresas associadas da ACIL possuem direito a usufruir para repassar os mesmos a seus colaboradores.

Com referência à informatização, observou-se que mesmo os empresários sendo incentivados a implantar sistemas aplicativos em áreas específicas de suas empresas, foram poucas as que realmente se propuseram a implantá-los. Muitas ainda realizam operações de gerenciamento de estoques e cálculos de custos de forma manual, contribui para isso o fato destas empresas trabalharem com estoques de peças muito pequenos, repondo a medida que for sendo necessário numa espécie de sistema *just-in-time*, sendo realizado dessa forma em 37,26% dos casos.

Com a pesquisa e o contato direto com os empresários, foi interessante notar a mudança ocorrida em termos da organização das empresas com relação ao layout, principalmente no setor automecânico. Os entrevistados afirmaram terem sido incentivados a melhor dispor os espaços internos e externos de suas empresas após a participação no núcleo. Uma variável que merece bastante atenção diz respeito às soluções encontradas através do núcleo para a resolução de problemas específicos das empresas. Entre as principais soluções encontradas, segundo os empresários destacam-se o acesso à informações sobre o setor, inovações tecnológicas e a fontes de matérias primas.

Com relação ao tipo de informações obtidas, os empresários pesquisados afirmaram através de citações espontâneas que a participação no núcleo supriu uma série de informações específicas sobre cada setor, principalmente estando voltadas para o crescimento e a competitividade das empresas. Outro dado bastante significativo apontado pelos empresários foi quanto a obtenção de melhorias em termos de organização e eficiência de produção após participação no núcleo setorial.

Foi possível verificar também através da pesquisa que a grande maioria dos empresários não obteve acesso a recursos financeiros através do núcleo, embora tenham recebido informação a respeito sobre como e onde conseguir financiamentos. Somente um pequeno número deles tomou recursos, sendo estes através do Banco da Mulher, instituição de micro-crédito de Lages e do Programa Brasil Empreendedor. A esse respeito foi possível perceber um certo consenso com relação ao excesso de burocracia para tomar recursos emprestados e a necessidade de taxas de juros mais acessíveis aos micro e pequenos empresários, menores ainda do que as disponíveis no mercado.

Outro dado significativo apontado pela pesquisa, foi com relação ao fato de boa parte dos empresários pesquisados terem obtido significativos aumentos em termos de vendas, faturamento, lucratividade e produtividade, o que de certo modo vai de encontro aos objetivos da metodologia empregada nos núcleos, que visa capacitar os empresários e conseqüentemente gerar reflexos positivos na condução das atividades da empresa.

Foi interessante notar que a adesão aos núcleos proporcionou às empresas a participação em feiras e missões por todo o país e inclusive internacionalmente. As compras que geralmente ocorrem com freqüência giram em torno da aquisição de máquinas e equipamentos. Nas feiras, conforme apurou-se através dos dados obtidos pelo questionário e das entrevistas com os empresários pesquisados, estes vão em busca principalmente de atualização tecnológica e conhecimento de novos produtos, sendo que esta prática já era uma preocupação que existia antes mesmo da entrada para o núcleo e intensificou-se após.

Outro dado bastante significativo foi o indicado pelo percentual de 66,67% dos empresários pesquisados que afirmaram que a competição nos seus respectivos setores ocorre por diferenciação de produtos e serviços. A esse respeito, um fator bastante salientado nas entrevistas foi a percepção da mudança no comportamento dos consumidores que não buscam mais somente o melhor preço, mas sim a qualidade dos produtos e dos serviços que são prestados. Nesse sentido 64,71% dos entrevistados afirmaram que o núcleo possibilitou o acesso a melhorias tecnológicas e organizacionais ao serem incentivados a investir na aquisição de novos equipamentos e na melhoria da administração de suas empresas, por força da discussão dos problemas em conjunto.

Com relação aos investimentos em publicidade conjunta, é importante ressaltar a criação de panfletos ilustrativos, como o mapa da localização e o endereço das empresas que são distribuídos aos clientes em feiras e eventos espalhados pelo estado.

Um dado que chamou a atenção com a realização da pesquisa, foi quanto à avaliação dos empresários com relação ao papel da ACIL no processo de fortalecimento dos núcleos. Trinta ou 59% dos empresários pesquisados acham que a entidade está no caminho certo e atende as suas expectativas, mas para 17 ou 33% dos empresários a entidade precisa melhorar ainda mais segundo afirmaram através de citações espontâneas (ver anexo questão n.º 67). Com relação a atuação da ACIL no atendimento as micro e pequenas empresas de um modo geral, independentemente da participação no núcleo, a entidade para 32 ou 63% dos empresários atende as expectativas, sendo que para 11 ou 21% dos empresários, a entidade precisa melhorar ainda mais no apoio aos micro e pequenos empresários.

Por fim os empresários se posicionaram a respeito dos benefícios obtidos através da participação no núcleo setorial, sendo que a maior frequência verificada nas respostas foi quanto à integração com as demais empresas e o intercâmbio que passou a ocorrer através dessa relação. As entrevistas deixaram muito claro essa constatação. Ainda com relação aos benefícios obtidos, outro dado bastante significativo foi o apontado com relação aos treinamentos, cursos, palestras e viagens realizadas conjuntamente, pois foram considerados pelos empresários, fatores que contribuem para o aprimoramento profissional e conseqüentemente para a elevação da capacidade competitiva das suas empresas.

CAPÍTULO VI

6.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou avaliar os resultados e apontar os benefícios advindos do processo de cooperação entre as empresas, estimulado pela difusão do associativismo através do programa de formação de núcleos setoriais desenvolvido em Santa Catarina pela FACISC e o SEBRAE, e no município de Lages, implantado pela Associação Comercial e Industrial.

Assim sendo, para que fosse possível avaliar os resultados obtidos pelo projeto, que visa agrupar as empresas dos municípios por setores e desta forma promover o fortalecimento conjunto da classe empresarial, foram pesquisadas 51 empresas de três núcleos setoriais em desenvolvimento há mais de cinco anos.

A partir da análise dos dados e entrevistas com empresários pesquisados, chegou-se a algumas conclusões com base nos objetivos propostos.

Com relação a influência que o núcleo exerceu no comportamento dos empresários, foi possível verificar que os mesmos passaram a perceber que o isolamento, diante da velocidade das mudanças nas formas de produzir e administrar, aliadas às exigências dos fornecedores e consumidores, acabaria por expulsar do mercado as empresas menos competitivas. Nesse sentido, percebe-se que o núcleo setorial transformou-se num importante canal de profissionalização dos empresários através da oferta de treinamentos ministrados com a intenção de melhorar o gerenciamento e a competitividade da empresas, servindo como um fórum de qualificação empresarial permanente.

Outra constatação importante verificada, diz respeito ao fato dos empresários terem descoberto através da aproximação com outros empresários concorrentes, que o intercâmbio e

a troca de experiências serviu de maneira significativa para melhorar o desempenho das empresas, solucionando problemas específicos que seriam de difícil solução se buscados isoladamente. Embora os dados com relação às compras conjuntas não terem sido muitos expressivos, através do contato com os empresários observou-se e tomou conhecimento de esforços nesse sentido, com compras de matérias primas previstas em planejamento para acontecer.

Entre as variáveis que influenciam no crescimento das empresas, verificou-se que os empresários participantes obtiveram desempenho bastante favorável e evolução positiva com respeito à lucratividade de suas empresas. Sendo que esse desempenho favorável também foi verificado com respeito a outros fatores imprescindíveis para as empresas como expansão de mercado e vendas, além de melhorias organizacionais e produtivas.

Percebeu-se com a pesquisa que a cooperação advinda da participação no núcleo resultou de forma geral aos empresários participantes o alcance de condições favoráveis às mesmas para continuarem produzindo, gerando emprego e renda, fato verificado na análise com relação a absorção de mão de obra nos três setores pesquisados.

Com relação ao acesso a linhas de financiamentos pelos empresários de micro e pequenas empresas, confirma-se no entanto a série de dificuldades expostas no embasamento teórico da pesquisa, que expõe as dificuldades de obtenção de crédito por parte dos empresários de pequenos negócios. A esse respeito, conforme verificou-se, o excesso de burocracia e as elevadas taxas de juros contribuem para afastar os empresários do sistema bancário tradicional e das instituições de micro-crédito.

Outro fato que manteve relação com a teoria exposta no trabalho diz respeito à forma de competição no setor, que conforme verificou-se ocorre na maioria das empresas pesquisadas por diferenciação de produtos e serviços, já que é grande a concorrência com empresas que atuam fora do núcleo, muitas na informalidade, e em função disso, operando com menores custos já que não pagam impostos e taxas como as demais.

Constatou-se ainda que a participação no núcleo possibilitou ao setores a obtenção dos seguintes resultados.

6.1.1. Núcleo Metal - Mecânico

- Com o apoio das empresas do núcleo o setor metal-mecânico realizou a elaboração de um planejamento estratégico com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável do setor.
- Obtenção de representatividade junto a FIESC
- Participação efetiva no PDTER – Plano de Desenvolvimento Tecnológico Econômico Regional, como uma das cadeias produtivas prioritárias para o desenvolvimento do município. Através da participação, foram criadas as bases para que os empresários do Núcleo, juntamente com o Sindicato das Industrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétrico de Lages - SIMMMEL, com o apoio da ACIL pleiteassem e conseguissem junto ao Governo do Estado e a FIESC, a confirmação da instalação no município de uma incubadora de base tecnológica voltada para o atendimento do setor.

6.1.2. Núcleo Automecânico

- Organização e limpeza das oficinas.
- Realização de inspeções veiculares gratuitas aos motoristas do município onde são realizadas a checagem dos principais componentes do automóvel, sem custo algum para os proprietários, com o objetivo de divulgar os serviços prestados pelas oficinas.
- Participação em rede de atendimento formada por mais de 600 oficinas que participam dos núcleos de automecânicos em 65 municípios do Estado.

6.1.3. Núcleo da Construção Civil e Arquitetura

- Participação em feiras nacionais e internacionais
- Projeto de lei para parcelamento do ISQN sobre obras
- Revisão de Normas para aprovação de projetos da Prefeitura Municipal de Lages
- Dossiê para entidades da área da construção civil sobre o Funrebon
- Revisão da lei do corpo de bombeiros
- Elaboração de software de cálculos de honorários
- Representação junto ao Funrebon

- Representação na Comissão de revitalização do mercado público
- Fórum de desenvolvimento
- Câmara técnica de qualidade

Quanto a hipótese do trabalho de que o núcleo setorial fortalece o associativismo constituindo-se numa alternativa viável para o fortalecimento e a competitividade das micro e pequenas empresas, chegou através da pesquisa à validação da mesma. A esse respeito, no conjunto dos dados analisados pode-se verificar que as empresas foram e continuam sendo estimuladas a empreender esforços de cooperação, promovendo intercâmbios e realizando parcerias em diversas áreas. De forma coletiva, através do núcleo os empresários compreenderam que podem resolver os problemas de suas empresas, modernizando e tornando-as competitivas.

Com a realização da pesquisa e como ficou claro na análise dos dados, pôde-se observar que há dois tipos de empresários participantes do núcleo setorial. O primeiro diz respeito aos empresários que participam efetivamente das reuniões, contribuindo com sugestões e buscando aprimoramento para desenvolver seu negócio. O segundo é formado por empresários que participam esporadicamente das convocações e atividades, e no entanto buscam retorno de benefícios a curto prazo sem que obtenham sucesso.

6.2. RECOMENDAÇÕES

Sugere-se como proposta de pesquisa futura, a elaboração de trabalhos junto às demais ACIs do Estado, a fim demonstrar a importância global dos Núcleos Setoriais para a economia catarinense.

Com base nas citações espontâneas e na análise dos resultados e ainda pelo que se observou in-loco com a realização da pesquisa, recomenda-se a Associação Empresarial e Industrial de Lages - ACIL as seguintes ações:

- Procurar estreitar ainda mais os laços de aproximação entre as micro e pequenas empresas que participam dos núcleos setoriais, haja vista que os empresários apesar de reconhecerem o esforço da entidade, queixam-se do distanciamento com relação a diretoria.
- Intensificar o trabalho de esclarecimento quanto as fontes de financiamentos existentes no município, para tornar claro aos micro e pequenos empresários quais

as exigências para a obtenção de crédito, principalmente com relação ao Banco da Mulher.

- Procurar esclarecer aos micro e pequenos empresários o objetivo da Associação Comercial e Industrial de Lages - ACIL e porque é imprescindível que as empresas associadas contribuam através do pagamento de uma mensalidade. Há desconhecimento e questionamento quanto a cobrança diferenciada da contribuição com relação as empresas de maior porte.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATALHA, M. O. D. **A Empresa e Média Indústria de Santa Catarina**. Florianópolis: Editora UFSC, 1990.

BENETTI, E. Exportações de Santa Catarina. **Diário Catarinense**. Florianópolis. 2000. Balanço econômico. p.21.

BERCOVICH, N. A. **Análisis de la internacionalización de la industria del mueble de São Bento do Sul (Santa Catarina) a la luz de la experiencia de los distritos industriales italianos**. Florianópolis: UFSC/NEPIL. 1993.

CACCIAMALI, M. C.; PIRES, J. M. **Perspectivas das micro e pequenas empresas ante o contexto atual da economia mundial e Brasileira** Estudos de Economia. São Paulo: 27, Especial, 1997. p.85-115.

CASSAROTO FILHO, N. et al. A experiência italiana para o Desenvolvimento de pequenas indústrias em Santa Catarina – **Fórum Catarinense de desenvolvimento**. Florianópolis, 1996. p.80

CONEXÃO EMPRESARIAL SEBRAE. Estatuto traz avanços para pequenos Brasília. n.4. set.1999. p.11.

_____. Nova lei traz avanços significativos para micro. Brasília. n.5. out.1999. p.11

DEESD. Competitividade: Conceituação e fatores. Texto para discussão. Brasília. mar.1991.p.26.

ESTUDOS SEBRAE. O papel das micro, pequenas e médias empresas no processo de globalização da economia mundial. a. 1, n.1, jan/fev, 1999, p.37- 49

FARHANGMERHR, M.; EIRIS, V. Domínios de cooperação e tipos de Alianças Estratégicas envolvendo empresas industriais. Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração. 1998.

FERREIRA, C. (coord). **Pesquisa sobre mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes**. Gerência de informação, estudos e pesquisa. Florianópolis: SEBRAE/SC. 1999. p. 52.

FILHO, J. P. Projeto empreender conquista o Brasil. **Gazeta Mercantil**. São Paulo. 07 jul. Por conta Própria. p.07.

FUNDAÇÃO EMPREENDER. Projeto Empreender: Treinamento Básico para Consultores – Módulo I. Joinville. Dez.1997.

_____. Manual do núcleo de panificadores e confeitores de uma associação comercial e industrial. Joinville.V.1. fev.1999. p.52

GALVÃO, C. A. **Sistemas industriais localizados**: o vale do Paranhana – complexo calçadista do Rio Grande do Sul. Texto para discussão n. 617. Brasília, jan. 1999. p.65.

GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma**: Um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1988.

KARAN, E. O desafio de gerenciar o fluxo de caixa. **Gazeta Mercantil Santa Catarina**. Florianópolis, 01set.1999. Por conta própria. p.3.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Especiais e Editora, 1996. p.152

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1985

MAYA, K. Confecções em Cianorte: um distrito industrial? **Revista de Economia**, n.19. 1995. p.137-176.

PASSARELLA, W. A seleção das melhores oportunidades de negócios. In PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. dos (orgs). **Criando seu próprio negócio**: Como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995. p.87-112.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnica para análise de indústria e da Concorrência - 7ª edição. Rio de Janeiro, 1984.

PROJETO SEBRAE Ideal. Como constituir alianças estratégicas e associativismo econômico. Florianópolis. 1999. p.74.

RATTNER, H. Acumulação de capital, internacionalização da economia as PME, In.: **Pequena Empresa - O comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência**. São Paulo: Brasiliense.1985.

REVISTA ESPECIAL FACISC: Associativismo de resultados. Florianópolis: Empreendedor, agos.1999. p.30.

REVISTA EMPREENDEDOR. Empreender núcleos setoriais das associações comerciais e industriais catarinenses. Florianópolis: Empreendedor.1998. p.31.

RUAS, R. O conceito de cluster e as relações interfirmas no complexo Calçadista do Rio Grande do Sul. In.: FENSTERSEIFER, J. E. (org). **O Complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p.55-96

SANTOS, S. A. dos; PEREIRA, H. J.; FRANÇA, S. H. A. **Cooperação entre Micro e Pequenas Empresas**: uma estratégia para o aumento da produtividade. São Paulo: SEBRAE, 1994. 178 p.

SAUER, L. **A visão das associações comerciais e industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 1996. 109 p. (Dissertação Mestrado em Administração).

SCHIMITZ, H. Pequenas Empresas e Especialização flexível em países menos desenvolvidos In.: Padrões tecnológicos e políticas de gestão: comparações internacionais. **Anais**. São Paulo, USP/Unicamp. p.151-189, 1989.

SCHIMITZ, H. **Eficiência Coletiva: Caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte**. Ensaio FEE, Porto Alegre, v.18. n.2. 1987. p.164-200.

SILVEIRA, A. **Projeto Empreender**: Missão Catarinense à Alemanha – Relatório CEF, Florianópolis. mar.1998. p.13.

SOUZA, M. C. de A. F. de. **Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995. 257.p

SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L.; 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. Porto Alegre: Ensaio FEE. v.18. n.2.1997

STENDL, J. **O pequeno e o grande capital**. Campinas, SP.: Ucitec. 1984

TAGLIASSUCHI, M. de T. **Pequenas empresas**: comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. Porto Alegre: Ensaio FEE. v. 7,n.1, p.217-226.1986.

_____. **Pequenas empresas**: Dependência econômica e participação política. Porto Alegre: Ensaio FEE. v.8, n.1. p.65-99, 1987.

VELHO, E. A. **Núcleos Setoriais: alternativa para o fortalecimento, crescimento e manutenção das micro e pequenas empresas**. Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC, 2000. 98p. (Monografia Graduação em Economia)

VILLELA, A. **Textos para discussão nº.17: as micro, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: BNDES. 1994. 24 p.

ANEXOS

ANEXO 1 - RELAÇÃO DE EMPRESAS QUE COMPÕE OS NÚCLEOS SETORIAIS INVESTIGADOS.

Núcleo Metal - Mecânico

- Arcon Refrigeração - Luiz Fernando - tel. 222-0428
- Autofficine - Sérgio Portal - tel. 225-2014
- Esquadrias Nenê - Paulo Oliveira - tel.224-1615
- Fundação Princesa da Serra - Wilson - tel. 222-0503
- Funilaria kuster - Célio Tadeu Macedo - tel.222-1442
- Imeel - Antônio Wiggers - tel.226-0133
- Imesul Ltda - Alvício P. Melo - tel.223-3688
- J. de Souza Tornearia - João de Souza - tel.226-0511
- MAW Ind. - Aldori - tel.223-2855
- Metalúrgica Serrana - Carlos Eduardo de Liz - tel.222-2068
- Molas Piccoli - Cláudio - tel. 223-2835
- Peruzzo - Ivacir Peruzzo - tel.223-1469
- Refri Beranger - Glauber - tel.222.0860
- Tecni-Aço - Adair - tel.226-0341
- Tormil - Antônio Izé - tel.225-1112
- Metalúrgica Stampos - tel.226-0850
- Retífica Ávila - Clóvis Antonio Ávila - tel.225-3380

Núcleo Automecânico

- Auto-Mecânica Benedet - Jucemar Benedet - tel.223-3999
- Oficina Eliodar - Gargione/ Laercio - tel.223-1479
- Mecânica Drehmer - Charleston - tel.223-1631
- Casa do Carburador - Nereu da Silva Neto - tel.223-3249
- Mecânica Dimas - Paulo Roberto Broering - tel.223-1596
- Mecânica Djalma - Dejalma Pereira dos Santos - tel.223-1987
- Auto-Mecânica Brasil - Adair/ Adenor - tel.225-1513
- Silvestar - Fernando/Zulmiro - tel.223-2929

- Cebel Peças - Daniel Celito Pereira - tel.223-1059
- Auto-Mecânica Casagrande - Hélio Cordova Velho - tel.223-3759
- Auto-Mecânica Macedo - Jovani Marques de Macedo - tel.222-6895
- Mecasser - Douglas/Fabiano - tel.225-2565
- Trab.T. Elétricos e Auto Elétrica Ltda - Ronaldo Antunes Borges - tel.223-3914
- Auto Peças Negrinho - Alfredo Carvalho - tel.243-1183
- Poccai - Rubem - tel.224-3166
- Mecânica Willi Car - Filibaldo Koech - tel.224-7544
- Mecânica Ouro Preto - Chico - tel.222-4809
- Mecânica Lunar - Fermino - tel.223-3119
- Auto Elétrica Presidente - Edson - tel.225-2496

Núcleo da Construção Civil e Arquitetura

- Fornari Engenharia - Giovanni Fornari - tel.224-4530
- Cepar Const. e Com - Pedro Antonio Garib -tel.224-0566
- Betonfix Serv. De Concretagem - Ilário Batista Dal Pizzol - tel.222-0677
- Construtora Peruzzo - Ivacir Peruzzo - tel.223-1469
- Losango Empreiteira - Ivan Magaldi Junior - Tel.222-3167
- W.J.Brun Engenharia - Maurício Cesar Brun - tel. 222-2049
- Espaço Urbano - Karen Lisia Araldi - tel.222-7136
- Terra Arquitetura - Marcel Macedo Ramos - tel.222-3699
- Const. Neckel Kremer - Alessandro Neckel Kremer - tel.222-0237
- Arquigraph - Altair Baú - tel.222-5561
- Guidalli Empreendimentos - César Guidalli
- Norte Arquitetura - Jorge Raineski - tel.222-5731
- Concreto Engenharia - Luiz Fernando Figueiredo - tel.222-7542
- Fornari e Souza - José Augusto F. de Souza -tel.222-4424
- Estaca Engenharia - Carlos Lopes - tel.222-3173
- Tadeu Pagani Pereira - Tadeu - tel.225-0288
- EVM Eletricidade - Volni de Moliner - tel.223-3322

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO

Sr. (Sra.) Empresário (a):

Este questionário é componente integrante de uma Pesquisa de Dissertação de Mestrado, requerida como atividade curricular no curso de Mestrado em Economia Industrial-convênio UFSC/UNIPLAC.

A implantação do questionário dá-se de forma a ser possível conhecer a evolução e os benefícios que as empresas dos Setores Metal – Mecânico, Auto-mecânico e de Construção Civil e Arquitetura de Lages, obtiveram após adesão aos Núcleos Setoriais.

1. Qual a atividade principal da empresa?

2. Como tomou conhecimento do núcleo setorial? (mais de uma resposta possível)

por amigos

por outros empresários

através da Associação Comercial e Industrial de Lages - ACIL

através de divulgação na imprensa

3. Quanto tempo faz que iniciou sua participação no núcleo setorial?

menos de 1 ano

1 ano

2 anos

3 anos

4 anos

5 anos ou mais

4. Qual sua escolaridade?

primeiro grau

segundo grau

terceiro grau

5. Qual a média do nível de escolaridade de seus colaboradores?

primeiro grau

segundo grau

terceiro grau

6. O que o levou a participar do núcleo setorial? (mais de uma resposta possível)

necessidade de estabelecer parcerias

necessidade de intercâmbio

quebra do isolamento

busca da competitividade

possibilidade de compras conjuntas

acesso a outros mercados

acesso a consultoria/treinamento e qualificação

7. A partir da inserção de sua empresa no núcleo, ocorreram parcerias?

sim

não

8. Se houveram parcerias, estas foram de que tipo?

9. Sua empresa através do núcleo realizou alguma compra conjunta?

sim

não

10. A empresa passou a realizar esse tipo de compra com frequência?

sim

não

11. Antes de entrar para o núcleo, a empresa realizava compras conjuntas?

sim

não

Se não, por quê?

12. Através da realização de compras conjuntas, houve redução de custos nos insumos adquiridos?

sim

não

Se sim, de quanto foi?

0-10% 11-20% 21-30% 31-40% 41-50% acima de 50%

13. Se houve compra conjunta, esta foi realizada com quantas empresas?

uma empresa duas empresas três empresas

acima de três empresas com todas as empresas do núcleo

14. Que tipo de insumos ou equipamentos a empresa adquiriu conjuntamente?

15. A empresa mantém intenção de continuar adquirindo novos equipamentos ou insumos conjuntamente?

sim

não

16. A empresa já estabeleceu relação comercial com empresas integrantes de outros núcleos?

sim

não

17. A empresa através do núcleo obtém acesso à informações sobre os fornecedores existentes?

sim

não

18. Junto aos fornecedores que tipo de benefícios o núcleo proporciona às empresas?
(mais de uma resposta possível).
- redução de custos
- compras em grande quantidade (escala)
- rapidez na entrega
- descontos promocionais
19. As condições de pagamento conseguidas através do núcleo normalmente são:
- à vista com prazo de 1 até 2 meses
- com prazo de até 1 mês com prazo superior a 2 meses
20. Após a participação no núcleo, a qualidade de seus produtos e ou serviços?
- melhorou permaneceu a mesma
21. A empresa utiliza de forma compartilhada equipamentos adquiridos pelo núcleo, visando a redução de custos.
- sim não
22. Após adesão ao núcleo a empresa obteve expansão de mercado?
- sim não
- Se houve, de quanto foi ?
- 0-10% 11-20% 21-30% 31-40% 41-50% acima de 50%
23. Quanto ao acesso à consultoria, treinamento e qualificação, a empresa utilizava esses recursos antes de aderir ao núcleo?
- sim não
24. Houve intensificação após?
- sim não
25. Que tipos de cursos a empresa participou após entrar para o núcleo? (mais de uma resposta possível)
- capacitação da mão-de-obra administrativo qualidade total
- financeiro gerencial outros
- Se outros, quais? _____
26. Após adesão ao núcleo, a empresa realizou treinamento da mão-de-obra?
- sim não
27. Quanto à mão-de-obra o treinamento permitiu que a mesma:
- permanecesse como estava aprimora-se

28. Qual a importância do intercâmbio para a resolução de problemas comuns do setor?

29. Que tipo de soluções foram compartilhadas ou usufruídas através do intercâmbio com as demais empresas do setor?

30. Antes de entrar para o núcleo, a empresa concedia algum tipo de benefício ou incentivo aos seus colaboradores?

sim não

31. O núcleo incentivou as empresas à concederem algum tipo de benefício ou incentivo aos seus colaboradores?

sim não

32. Que tipo de benefícios ou incentivos a empresa após participar do núcleo, vem concedendo aos seus colaboradores? (mais de uma resposta possível)

- plano de saúde creche para os filhos
 seguro de vida participação nos lucros ou resultados
 bolsas de estudo convênios
 outros _____

33. O núcleo setorial incentivou a empresa a implantar sistemas de informatização?

sim não

34. Se incentivou, em que áreas da empresa foram implantados?

na área de gestão na área de produção em gestão e produção

35. O núcleo incentivou a empresa a melhorar seu layout, tanto na área interna como externa?

sim não

36. Antes da empresa entrar para o núcleo, havia essa preocupação?

sim não

37. Que tipo de soluções o núcleo trouxe para sua empresa? (mais de uma resposta possível)

- informação sobre o setor qualificação de pessoal
 inovações tecnológicas recursos financeiros (capital de giro)

acesso a fontes de matérias-primas

38. A participação no núcleo trouxe maior informação sobre o setor?

sim não

39. Qual foi o tipo de informação obtida?

40. Após adesão ao núcleo, a empresa obteve melhorias em termos de organização e eficiência da produção?

sim não

41. A empresa obteve acesso a recursos financeiros através do núcleo?

sim não

Se sim, de que forma? _____

42. Que reflexos o núcleo trouxe em termos de faturamento para a sua empresa?

aumentou diminuiu

0-10% 11-20% 21-30% 31-40% 41-50% acima de 50%

43. Em termos de volume de vendas, estas:

aumentaram diminuíram

0-10% 11-20% 21-30% 31-40% 41-50% acima de 50%

44. Quantos postos de trabalho foram gerados pela empresa após a participação no núcleo?

1 2 3 4 5 acima de 5

45. A empresa esta voltada para o mercado:

local regional estadual nacional internacional

46. Após a adesão de sua empresa ao núcleo, esta passou a participar de feiras e missões: (mais de uma resposta possível)

Expondo/comercializando visitando/comprando a nível local

estadual nacional internacional

47. Se houve compra, esta se refere a que ?

matéria- prima equipamentos outros

Se outros, especifique? _____

48. As compras em feiras ou missões são freqüentes?

sim não

49. Quais os benefícios trazidos pelas feiras?

atualização tecnológica conhecimento de novos produtos

acesso a novos mercados expansão de vendas

relações públicas com os clientes

50. Antes de participar do núcleo, a empresa participava de feiras?

sim não

51. Se participava, após a adesão ao núcleo houve incremento?

sim não

52. A empresa compete com as demais do setor por:

preço diferenciação de produto

53. A participação no núcleo propiciou o acesso à melhorias tecnológicas e organizacionais.

sim não

Se sim, de que tipo? _____

54. O núcleo proporcionou a representatividade do setor [grifo meu] em outras entidades?

sim não

55. A empresa [grifo meu] além da participação no núcleo setorial participa de outras associações empresariais?

sim não

56. Após a adesão ao núcleo foi possível verificar o aumento da lucratividade da empresa?

sim não

57. A produtividade da empresa aumentou após a adesão ao núcleo?

sim não

58. Antes de ingressar no Núcleo a empresa investia em publicidade, estratégias de vendas e qualidade do marketing?

sim não

59. Através do núcleo a empresa passou a participar de publicidade conjunta?

sim não

60. Antes de entrar para o núcleo, a empresa realizava gerenciamento de estoques?

sim não

61. Houve mudança após a participação no núcleo?

sim não

62. Qual a forma utilizada para o gerenciamento de estoques?

manual informatizada

63. A empresa efetua o cálculo e o controle de custos?

sim não

64. Qual a forma utilizada para efetuar o cálculo do controle de custos?

manual informatizada

65. A empresa realizava o cálculo e o controle de custos antes de entrar para o núcleo?

sim não

66. A empresa procura atender a todas as necessidades dos clientes, ouvindo suas sugestões e opiniões?

sim não

67. Como avalia o papel da ACIL no processo de fortalecimento dos Núcleos Setoriais.

bom muito bom

excelente precisa melhorar ainda mais

Se precisa melhorar ainda mais, como? _____

68. Como avalia o papel da ACIL no processo de apoio às MPes?

bom muito bom

excelente precisa melhorar ainda mais

Se precisa melhorar ainda mais, como? _____

69. Quais os principais benefícios que sua empresa obteve após a participação nos núcleos setoriais?
