



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**O EMPREENDEDORISMO COMO FATOR DE
DESENVOLVIMENTO
NA GESTÃO DAS REDES DE EMPRESAS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Jorge Antônio Rambo

**Santa Maria, RS, Brasil
2006**

**O EMPREENDEDORISMO COMO FATOR DE
DESENVOLVIMENTO
NA GESTÃO DAS REDES DE EMPRESAS**

por

Jorge Antônio Rambo

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, área de concentração em gerência de produção, da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM - RS, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**

Orientadora: Profa. Dra. Janis Elisa Ruppenthal

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**O EMPREENDEDORISMO COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO
NA GESTÃO DAS REDES DE EMPRESAS**

elaborada por
Jorge Antônio Rambo

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Janis Elisa Ruppenthal, Dra
(Presidenta/Orientadora)

Rudimar Antunes da Rocha Dr (UFSM)

João Helvio R. Oliveira Dr (UFSM)

Santa Maria, 30 de janeiro de 2006.

DEDICATÓRIA

À minha esposa Maria e meus filhos Luciana,
Cristiano, Adriano e Silvana que me deram
sustentação em todas as horas e são a
razão de todo o meu esforço.

AGRADECIMENTOS

Ao término de uma etapa e início de outra, nada mais justo do que lembrar de todos os que auxiliaram para que o êxito fosse alcançado.

Em primeiro lugar agradeço a Deus que me deu forças e energia para vencer todos os obstáculos.

À professora Dra Janis Elisa Ruppenthal por seus ensinamentos e orientação ao presente trabalho.

À coordenação e professores do Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção - PPGEP da Universidade Federal de Santa Maria.

À Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM, sua direção, professores e funcionários pelo incentivo e auxílio em todas as horas.

Às empresas da região de Três de Maio pertencentes ao programa “Redes de Cooperação” pelas informações fornecidas.

À minha família, colegas e amigos que prestaram seu incondicional apoio e compartilharam esse sonho.

“Se quiseres vencer na vida, é muito simples:
conheça o que faz, ame o que faz
e acredite no que faz.”
(Will Rogers)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

O EMPREENDEDORISMO COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO DAS REDES DE EMPRESAS

Autor: Jorge Antonio Rambo
Orientadora: Janis Elisa Ruppenthal Dra
Santa Maria, 30 de Janeiro de 2006.

A globalização de mercados, o desenvolvimento tecnológico e a crescente competitividade entre as organizações exigem o aumento de produtividade e redução de custos. As pequenas e médias empresas, cujo papel a cada dia merece mais destaque, especialmente em função da geração de empregos e renda que proporcionam, apresentam algumas deficiências no aspecto tecnológico e gerencial e precisam criar mecanismos de fortalecimento para sua inserção no mercado. As mudanças da sociedade, por outro lado, exigem que as organizações disponham de pessoas com habilidades diferenciadas, comportamento e perfil empreendedor para gerir com competência e qualidade. Para superar as dificuldades, as empresas de pequeno e médio porte estão se organizando em forma de redes de empresas e arranjos produtivos. A pesquisa buscou identificar o perfil empreendedor e as características dos gestores das redes de empresas na micro-região de Três de Maio, noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, utilizando o teste de personalidade “*Keirsey Temperament Sorter*”, aplicado ao principal gestor das empresas que participam do programa “Redes de Cooperação” na região mencionada. Realizou-se, também, uma entrevista semi-estruturada com os diretores de uma rede pertencente ao programa que destaca algumas qualidades pessoais consideradas importantes para a gestão de uma empresa que atua em rede, principalmente os aspectos de: comprometimento, cooperação, flexibilidade, rede de contatos, negociação, iniciativa, liderança e capacidade de conduzir situações. O ponto fundamental para a gestão de uma rede, segundo seus diretores, envolve as qualidades pessoais, mas principalmente o esforço coletivo, com atuação decisiva nas áreas de negociação, marketing, inovação e expansão. No decorrer do trabalho foram identificadas algumas dificuldades na gestão das redes como: falta de participação, desânimo, pouca persistência e falta de comprometimento de alguns associados. Por outro lado, os pontos positivos levantados foram: compartilhamento de informações, negociações, publicidade compartilhada e aprendizado conjunto. O modelo de gestão proposto pelo presente estudo leva em consideração as características gerenciais, do mercado, da organização e dos colaboradores para, através do empreendedorismo, trabalhar de forma cooperativa e integrada as áreas vitais das redes de empresas.

Palavras chave: Redes de empresas, gestão, perfil empreendedor.

ABSTRACT

Mastership Dissertation
Postgraduation Program in Production Engineering
Federal University of Santa Maria

ENTREPRENEURSHIP AS DEVELOPMENT FACTOR IN MANAGEMENT OF CHAIN COMPANIES

Author: Jorge Antonio Rambo
Adviser: Janis Elisa Ruppenthal Dra
Santa Maria, January 30th 2006.

The globalization of markets, the technological development and the increasing competitiveness among the organizations demand the raise of productivity and decreasing of costs. The small and average companies that deserve more distinction every day, especially because of generation of jobs and the income that they provide, present some failures in the technological and managerial aspect and they need to create fortifying mechanisms for their insertion in the market. On the other hand society changes demand that the organizations make use of people with differentiated abilities, behavior and enterprising profile to supervise with ability and quality. In order to transcend difficulties the small and average companies are organizing themselves as chain companies and productive arrangements. This research tried to identify the enterprising profile and the characteristics of the managers from the chain companies in the micro region of Três de Maio, northwest of Rio Grande do Sul state, using the test of personality "*Keirsey Temperament Sorter*", applied to the main manager of the companies that participate of the program "Cooperation Chains" mentioned. A semi structuralized research with the directors of one company that belongs to the program was also done that detaches some personal qualities which are considered important for the management of a company that acts as a chain, mainly the aspects of compromise, cooperation, flexibility, chain contacts, negotiation, marketing, initiative, leadership and the ability of guiding situations. According to its directors, the basic point for the management of a chain involves personal qualities but mainly the collective effort with decisive performance in negotiation, marketing, innovation and expansion areas. During this work some difficulties in the management of chains were identified as participation lack, discouragement, little persistence and lack of compromise of some people who are associated. On the other hand, the positive points detected were the sharing of information, the negotiations, the shared advertising and the joint learning. The management model considered for this study takes in consideration the managerial characteristics of the market, of the organization and of the collaborators to work as a cooperative and integrated way to the vital areas of the chain companies through enterprising.

Key words: Chain companies, management, enterprising profile.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais problemas enfrentados pelas pequenas empresas	24
Quadro 2 - Motivos que levam empresas a ingressar numa rede	34
Quadro 3 - Fatores que dificultam a inserção e permanência em redes	34
Quadro 4 - Vantagens e desvantagens das redes de cooperação.....	35
Quadro 5 - Comparativo das características empreendedoras	43
Quadro 6 - Dimensões da personalidade e características pessoais.....	52
Quadro 7 - Pesquisas realizadas nas redes de empresas	67
Quadro 8 - Tipos de personalidade e perfil empreendedor	72
Quadro 9 - Tipos de personalidade e características empreendedoras	73
Quadro 10 - Tipos de personalidade x empreendedorismo nas redes.....	74
Quadro 11 – Resultado dos tipos de personalidade por rede	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Adesão ao Programa “Redes de Cooperação” da SEDAI – RS	27
Figura 2 - Fatores que influenciam no processo empreendedor	47
Figura 3 - Requisitos para construção de redes	54
Figura 4 - Aspectos operacionais da gestão da rede	55
Figura 5 - Modelo de uma Rede de Cooperação	57
Figura 6 - Construção e gestão de rede de empresas	61
Figura 7 - Condições para a expansão da rede	62
Figura 8 - Tempo de atuação em rede	68
Figura 9 - Idade dos gestores das empresas	69
Figura 10 - Escolaridade dos gestores das empresas	70
Figura 11 – Tipos de personalidade dos gestores das empresas que atuam em rede.....	75
Figura 12 – Frequência das características empreendedoras.....	77
Figura 13 - Modelo de gestão de redes de empresas	92

LISTA DE SIGLAS

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

PPGEP – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEDAI – Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais

SEBRAE – Serviço de apoio às micro e pequenas empresas

CEM – *Center for Entrepreneurial Management*

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

PEGN – Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios

COREDE – Conselho de Desenvolvimento Regional

LISTA DE ANEXOS

Anexo 01 Teste de personalidade de <i>Keirsey & Bates</i>	98
Anexo 02 Tabulação do resultado do teste " <i>Keirsey Temperament Sorter</i> " ..	104

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	16
1.1 Objetivos	17
1.1.1 Objetivo geral	17
1.1.2 Objetivos específicos	17
1.2 Justificativa	18
1.3 Estruturação do trabalho	20
CAPÍTULO 2	22
2.1 Pequenas empresas e redes	22
2.1.1 O programa “Redes de Cooperação”	25
2.1.2 Vantagens das redes de empresas.....	27
2.1.3 Redes de empresas e o desenvolvimento regional.....	29
2.1.4 Redes de empresas e competitividade	30
2.1.5 Indicadores de sucesso das redes.....	32
2.1.6 Motivos para inserção em redes	33
2.1.7 Redes de empresas e o aprendizado coletivo	36
2.2 Empreendedorismo em redes	38
2.2.1 O empreendedor e as oportunidades.....	39
2.2.2 As habilidades do empreendedor.....	40
2.2.3 As características do indivíduo.....	45
2.2.4 O empreendedorismo e a inovação	48
2.2.5 As redes como oportunidade de negócios para o empreendedor.....	49
2.2.6 O estudo da personalidade e o perfil empreendedor	51
2.2.7 Tipos de personalidade e características empreendedoras.....	52
2.2.8 Características dos gestores das redes de empresas	53
2.3 Gestão de redes de empresas	53

2.3.1	O papel das organizações de apoio.....	55
2.3.2	Modelo de uma rede de empresas.....	56
2.3.3	Problemas de gestão nas redes.....	59
2.3.4	Aspectos importantes na gestão de redes.....	60
2.3.5	Expansão da Rede.....	61
CAPÍTULO 3.....		63
3.1	Natureza da pesquisa	63
3.2	Técnicas.....	64
3.3	Instrumentos de coleta de dados	64
3.4	Definição do universo da pesquisa	65
CAPÍTULO 4.....		66
4.1	Região de abrangência da pesquisa	66
4.2	Características das empresas integrantes das redes.....	67
4.2.1	Setor de atuação das empresas das redes.....	67
4.2.2	Tempo de atuação na rede	68
4.3	Características dos gestores das empresas pertencentes às redes....	68
4.3.1	Sexo dos gestores	69
4.3.2	Idade dos gestores.....	69
4.3.3	Escolaridade dos gestores.....	70
4.4	Características empreendedoras necessárias a um gestor de rede	70
4.5	Personalidade e perfil empreendedor	71
4.5.1	Correlação tipos de personalidade x características empreendedoras.....	72
4.5.2	Características empreendedoras dos gestores das redes	74
4.6	Teste de personalidade dos gestores que atuam em redes.....	75
4.6.1	Resultados das pesquisas nas redes.....	78
4.6.1.1	Rede AGIVEST	78
4.6.1.2	Rede PANIMEL	79
4.6.1.3	Rede TOK- LAR	79
4.6.1.4	Rede AGAPEL.....	79
4.6.1.5	Rede SUL OPTICA.....	80
4.6.1.6	Rede CONSTRUIR.....	80
4.6.1.7	Rede INDUMÓVEIS	80
4.6.1.8	Rede REDEFORT	80

4.6.1.9	Rede SUL 10.....	81
4.7	Entrevista com a diretoria da Rede AGIVEST.....	81
4.7.1	Características da Rede.....	81
4.7.2	Estímulo ao empreendedorismo	82
4.7.3	Qualidades pessoais dos gestores da rede	82
4.7.4	Organizações de suporte e a cooperação	83
4.7.5	Expansão da Rede.....	84
4.7.6	O papel do <i>marketing</i> na rede.....	84
4.7.7	As negociações na Rede	85
4.7.8	A Rede e a inovação.....	85
4.7.9	Vantagens e dificuldades na gestão da rede	86
4.7.10	Análise da entrevista.....	87
	CAPÍTULO 5.....	88
	CAPÍTULO 6.....	93
6.1	Sugestão de temas para novos trabalhos	94

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

O acelerado ritmo das mudanças ocorridas na sociedade, o desenvolvimento tecnológico e a globalização dos mercados têm impulsionado a competitividade entre as organizações, exigindo aumentos de produtividade e redução de custos. A quantidade de pequenas e médias empresas no mercado demonstra o seu potencial, contribuindo substancialmente para o desenvolvimento econômico da nação, estado e região de atuação, especialmente na geração de empregos e renda e no equilíbrio econômico, uma vez que elas possuem maior flexibilidade para inovações.

O cenário mundial vive tempos de mudanças e transformações de toda a ordem. A globalização social, política e, principalmente, econômica leva as organizações a refletirem sobre seu papel e rever suas estratégias de mercado.

A micro e pequena empresa enfrenta problemas que incluem a pequena escala de compras e produção, o menor volume de vendas e barreiras de mercado, resultando em uma alta taxa de mortalidade, especialmente em seus primeiros anos de vida.

As organizações estão cada vez mais dependentes de *know-how* e tecnologia, que têm um custo elevado, pois a competição global, segundo Casarotto (2001), é muito mais hoje uma competição entre os sistemas locais de produção, ocorrendo de forma aberta e sem protecionismos estatais.

Normalmente a empresa de menor porte é mais ágil e flexível, mas apresenta restrições em itens fundamentais para o mercado como: *marketing*, logística e marca. Mesmo que ela possua um excelente mercado local, estará sujeita a sofrer pressões da concorrência, principalmente de grandes empresas multinacionais.

A globalização dos mercados força as empresas a repensarem suas práticas. Quem não se der conta da conectividade atual perde oportunidades e corre o risco de ficar à margem do mercado. Para superar essas dificuldades, as empresas, por iniciativa própria ou por influência de instituições de ensino e de programas

governamentais, vêm se organizando em forma de redes de empresas, arranjos produtivos ou *clusters*.

Por outro lado, as mudanças da sociedade moderna, que acontecem com uma velocidade superior às demais épocas, exigem das pessoas comportamentos e habilidades diferenciadas para serem eficazes no desempenho das suas funções. O indivíduo precisa ser preparado para as mudanças do mundo contemporâneo. Contudo, as dificuldades e os problemas gerados pelas constantes transformações podem impedir a construção do desenvolvimento e deixar as empresas em dificuldade para fazer frente às novas demandas e exigências do mercado. É importante conhecer as habilidades e características do empreendedor, mas torna-se relevante estudar também as principais causas que levam muitas empresas ao fracasso. As empresas não se dão conta que, muitas vezes, seus processos são obsoletos, não possuem pessoas suficientemente competentes e seus produtos não estão de acordo com os interesses e expectativas dos clientes.

A cada dia cresce o número de pequenas e médias empresas que, para se manterem competitivas no mercado, organizam-se em forma de redes. Para a sobrevivência dessas redes é necessário que seus dirigentes apresentem ou desenvolvam um perfil adequado que inclua as características e habilidades peculiares a um gestor empreendedor integrado com outras organizações. Para tanto, torna-se importante conhecer o perfil e características empreendedoras dos gestores das redes de empresas, razão pela qual se desenvolve o presente estudo.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Desenvolver um modelo de gestão para as redes de empresas a partir do estudo do perfil empreendedor de seus gestores.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar as características empreendedoras ideais para o gestor de redes de empresas.

- Verificar as características empreendedoras dos empresários integrantes de redes.
- Propor alternativas e apresentar sugestões para melhoria da gestão para consolidar as redes de empresas.

1.2 Justificativa

As mudanças no ambiente competitivo, originadas principalmente a partir do processo de globalização, ensejam uma nova forma de pensar as organizações e a buscar novos conceitos que contemplem estruturas enxutas, ágeis e flexíveis e utilizem o associativismo como alternativa para aproveitar a sinergia entre as atividades dos participantes e potencialização das competências essenciais de cada um. As vantagens competitivas que esse modelo oferece são inúmeras e compreendem desde a adequação da infra-estrutura física, o compartilhamento de informações e serviços de centros de pesquisa e desenvolvimento, a utilização de mão-de-obra qualificada, bem como o acesso aos meios de transporte e comunicação.

A formação de redes de empresas, que nas últimas décadas mereceu destaque em nações desenvolvidas como a Itália, Japão e Alemanha, também conquistou a América Latina e se tornou presença em vários países como México, Chile, Argentina e Brasil. O arranjo promove uma reestruturação nas relações interempresariais, rompendo barreiras históricas de uma cultura corporativa e competitiva, que visa maximizar apenas os resultados individuais, esquecendo-se do conjunto das empresas que estão no mercado.

Pesquisa do IBGE, realizada em 1997, demonstra que as micro e pequenas empresas que participam de algum tipo de associação ou rede obtêm 21% a mais em lucratividade em relação às empresas que atuam isoladamente. Essas informações fortalecem a formação de redes e o associativismo como antídoto para a realidade de muitas empresas de pequeno e médio porte, onde quase metade delas fecham suas portas com até dois anos de existência.

As redes interempresariais têm como objetivo o fortalecimento das atividades de cada um de seus integrantes e a complementariedade necessária em muitos

segmentos, trazendo sustentabilidade às ações coletivas e o aumento do poder de competição contra as grandes empresas.

O tema é relevante porque promove a reflexão sobre a postura individualista, dando lugar à visão da política do “ganha-ganha”, tornando-se um mecanismo para auxiliar na solução de problemas, especialmente das pequenas empresas, considerando-se que no mercado poucas organizações se tornam auto-suficientes para competir. As organizações devem estar atentas para o aproveitamento do potencial humano, qualificando as pessoas e despertando nelas uma visão empreendedora a fim de torná-las aptas a tomar decisões pró-ativas e planejadas. A *performance* de uma rede de empresas passa pela qualidade de seus gestores.

Se a rede é considerada por muitos como uma tábua de salvação para pequenas empresas, não se pode deixar de registrar exemplos de redes mal sucedidas, especialmente pela falta de mobilização dos associados e de competência de seus diretores. Dessa forma, pode-se afirmar que seu desempenho não depende somente dos esforços das empresas integrantes, mas também do papel da coordenação e direção como aglutinador das competências essenciais dos integrantes, privilegiando sempre o bem comum.

A escolha do campo a ser investigado recaiu sobre o empreendedorismo como fator de desenvolvimento na gestão das redes de empresas porque o fenômeno da cooperação entre empresas vem crescendo, trazendo maior competitividade, especialmente às pequenas e médias empresas, alavancando o setor e contribuindo para a implementação de avanços tecnológicos capazes de desenvolver a região e o estado, e o sucesso das redes de empresas depende da eficácia de sua gestão.

A pesquisa procura identificar as características dos empreendedores das redes, através do teste “*Keirsey Temperament Sorter*“, comparando os seus resultados com o perfil empreendedor ideal para esses gestores. Esse comparativo contribuirá na decisão de escolha de parceiros para a formação e desenvolvimento de redes de cooperação nos diversos setores.

1.3 Estruturação do trabalho

As pesquisas do presente trabalho servem para avaliar o perfil, a partir do teste de personalidade “*Keirsey Temperament Sorter*”, identificando as características empreendedoras dos dirigentes das empresas pertencentes às redes na micro-região de Três de Maio, estado do Rio Grande do Sul, tendo como objetivo efetuar um estudo sobre o empreendedorismo como fator de desenvolvimento na gestão de redes de empresas e apresentando um modelo de gestão para as mesmas.

O primeiro capítulo procura contextualizar o assunto, apresentando os objetivos gerais e específicos, a justificativa e relevância do estudo.

No segundo capítulo é apresentada a revisão bibliográfica, enfatizando os conceitos de redes de empresas, pequenas empresas e redes, o programa “Redes de Cooperação”, vantagens das redes, redes e desenvolvimento regional, redes e competitividade, indicadores de sucesso das redes, motivos para inserção em redes, redes de empresas e o aprendizado coletivo. Apresenta também os conceitos de empreendedorismo, o empreendedor e as oportunidades, as habilidades do empreendedor, as características dos indivíduos, o empreendedorismo e a inovação, as redes como oportunidades de negócio para o empreendedor, o estudo da personalidade e o perfil empreendedor, tipos de personalidades, características empreendedoras e características dos gestores das redes de empresas. O capítulo apresenta ainda a gestão de redes de empresas, modelo de redes de cooperação, problemas de gestão nas redes, aspectos importantes da cooperação na gestão de redes e expansão de redes.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para coleta e análise dos dados do presente estudo.

O quarto capítulo apresenta o perfil empreendedor dos gestores de redes, identificando a região de abrangência da pesquisa, características das empresas integrantes das redes e características dos gestores das empresas pertencentes às redes, características empreendedoras necessárias a um gestor de rede, personalidade e perfil empreendedor, correlação entre tipos de personalidade e características empreendedoras, características empreendedoras x gestores,

resultado do teste de personalidade aplicado aos gestores de redes, resultado das pesquisas nas redes e entrevista com a diretoria da Rede Aginvest.

O capítulo cinco sugere um modelo de gestão de redes de empresas e o capítulo seis traz as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2

REDES DE EMPRESAS

2.1 Pequenas empresas e redes

O ambiente global tem passado por mudanças significativas. Essas mudanças se tornam cada vez mais freqüentes, rápidas e complexas. Dentro do cenário atual, observa-se que as organizações buscam constantes adaptações para se manterem competitivas dentro do mercado, adotando novas posturas e implementando estratégias pois, nos últimos anos, as prioridades das decisões estratégicas foram alteradas e invertidas.

A necessidade de desverticalização dos ciclos de produção, rompendo com o modelo fordista, criou um vasto espaço para o ingresso das pequenas e médias empresas no mercado. Tavares (2000), afirma que algumas organizações estão na sociedade do conhecimento, enquanto outras ainda estão no setor de transformação da revolução industrial. Cada uma possui uma concepção de gestão estratégica.

A estratégia exige uma continuidade de ações, requer investimentos que possam diferenciar a organização no mercado. Aquele que estiver preocupado apenas com o curto prazo dificilmente utilizará estratégias consistentes. Na realidade, algumas organizações, especialmente de pequeno porte, não conseguem ter acesso ao conhecimento administrativo que, às vezes, fica restrito ao meio acadêmico, faltando informações qualificadas às empresas, especialmente às de pequeno porte, para gerir seu negócio.

O que acontece com muitas pequenas empresas é que, desconhecendo novas propostas de gestão de negócios, preferem operar empiricamente, repetindo aquilo que já deu certo no passado, processando uma administração de tentativa e erro. Suas estratégias estão baseadas nas circunstâncias do momento numa postura plenamente reativa, não procurando elaborar um planejamento estratégico ou se utilizar de um posicionamento pró-ativo. Apesar das mudanças ocorridas no

mercado globalizado, algumas empresas operam em modelos superados, não contando com um planejamento estratégico, sem controles confiáveis, utilizando-se de metodologia e tecnologia obsoletas.

Dolabela (1999), cita que até 1970 as grandes empresas eram consideradas como responsáveis pelo desenvolvimento econômico do país. A partir da década de 80, especialmente em função da globalização e utilização de tecnologia, o papel das pequenas e médias empresas passou a ocupar lugar de destaque, passando de espectador para agente de desenvolvimento socioeconômico do Brasil.

Diante dessa nova realidade, torna-se importante descobrir novas ferramentas de gestão que podem auxiliar a encontrar soluções, levando as empresas a se darem conta da necessidade de modificar sua estrutura administrativa e estratégias para a manutenção ou crescimento no mercado. A pequena empresa se encontra inserida dentro de um contexto macro e as mudanças são inevitáveis. Aquelas que não se adaptarem à nova realidade podem perder mercado e sucumbir.

As empresas de pequeno porte possuem algumas vantagens das quais podem tirar proveito, tais como: recursos, pessoas e *know-how*, de acordo com sua área de atuação, necessitando acima de tudo serem ágeis para competir com organizações ou arranjos produtivos maiores e em mercados mutáveis.

Casarotto (2001) salienta que as pequenas empresas podem se beneficiar com a escala de marca regional, escala de produção, escala de tecnologia, escala de logística e de sua vocação e região para se tornarem competitivas. Ainda de acordo com Casarotto (2001), existem elementos de descontinuidade a serem considerados no futuro, pois a globalização não é tanto correspondente à capacidade de concorrer individualmente, mas é uma competição entre sistemas locais.

Sob o paradigma de “produção enxuta”, surgem novas tendências do ponto de vista de estratégias e novas relações entre empresas, que normalmente são denominadas alianças estratégicas. A grande dificuldade das pequenas empresas é a escassez de recursos financeiros, falta de qualificação de pessoas, deficiências no *marketing* e outras.

Cândido & Abreu (2000), no quadro nº 01, apresenta os principais problemas enfrentados pelas pequenas empresas envolvendo aspectos como gestão,

negociação, estratégias, recursos, escala, produção, vendas, custos, produtos e qualificação.

Aspectos	Problemas
Gestão	Falta de delegação, desconhecimento das variáveis econômicas e resistência à mudança.
Poder de negociação	Baixo poder de negociação com clientes, fornecedores, entidades financeiras e poder público.
Estratégia de mercado	Falta de plano de divulgação e comercialização e necessidade de maior orientação para o mercado.
Recursos financeiros	Falta de garantia para obter créditos, dificuldade em manter capital de giro e escassez de recursos financeiros.
Escala	Baixo nível de capacidade.
Produção	Pouco planejamento e tecnologia obsoleta.
Estrutura de vendas	Baixa força de venda.
Capacitação	Falta de mão-de-obra qualificada e insuficiência de treinamento e desenvolvimento da força de trabalho.
Custos	Falta de um sistema de custos eficiente.
Produtos	Tendência à imitação.

Fonte: Adaptado de Cândido & Abreu (2000)

Quadro 1 - Principais problemas enfrentados pelas pequenas empresas

Dentre as características econômicas da pequena empresa, Amato (2000) destaca que a pequena empresa tende a desempenhar atividades com pouco capital e muita mão-de-obra. Apresenta um melhor desempenho nas atividades que requerem serviços especializados, tem um bom desempenho em mercados isolados, sobrevive por estar mais perto do mercado e responder rapidamente às mudanças que ocorrem, criando seus próprios meios para contrabalançar as economias de escala.

Nesse sentido, as empresas de pequeno porte de todo o mundo estão cada vez mais se organizando em consórcios, redes de cooperação, *joint-ventures* e alianças estratégicas. Esses agrupamentos representam uma maior ocupação dos espaços e aumento do grau de empreendedorismo, fenômeno que vem acontecendo desde a década de 70.

No Brasil, alguns autores têm enfatizado a importância da proximidade geográfica das empresas para explicar um melhor desempenho em termos de competitividade. Termos como sinergia, economia de aglomeração (*clustering*),

sistemas locais de inovação ou eficiência coletiva exprimem as principais preocupações. Amato (2000) menciona que o sistema de cooperação é geralmente composto por pequenas empresas pertencentes a um mesmo setor que se organizam através de relacionamentos de competição e cooperação.

Franco (2000) diz que o fato de haver um âmbito econômico globalizado não dispensa a necessidade de se criarem empreendimentos produtivos como uma nova forma de organização econômica. Ressalta ainda que é necessário desenvolver projetos locais que incorporem objetivos de sustentabilidade, racionalização e integração das ações e formulação de políticas que se concretizem por meio de parcerias.

Casarotto (2001) afirma que romanticamente se costuma dizer que empresas de um mesmo segmento e de uma mesma região não são concorrentes, mas irmãs, e que irmãos devem colaborar entre si. Segundo ele, esse processo cultural é de longa maturação. Mesmo que os empresários tomem a iniciativa de criar suas redes de cooperação, o sucesso somente será obtido se houver um modelo de desenvolvimento local com a participação de toda a sociedade.

Na realidade, essa é a teoria de base das redes de cooperação: juntar esforços para conseguir maior escala, maior capacidade de tecnologia e inovação e competitividade. A cooperação entre empresas na forma de redes se configura hoje como uma quebra de paradigma na condução dos negócios.

Conforme Hamel & Prahalad (1995), a formação de redes interempresariais baseadas na parceria, na colaboração, na associação e complementariedade entre as organizações parte do princípio de que, no ambiente atual dos negócios nenhuma empresa, seja ela pequena, média ou grande, é independente e auto-suficiente.

De acordo com Teixeira (2005), por causa da interconectividade da rede, as ações locais podem ter ressonância global, sendo que as relações entre essas dinâmicas depende de sua estrutura.

2.1.1 O programa “Redes de Cooperação”

Para superar as dificuldades que as empresas possuem em buscar soluções conjuntas, o governo do Estado do Rio Grande do Sul implantou o programa denominado “Redes de Cooperação”, através da parceria entre a Secretaria

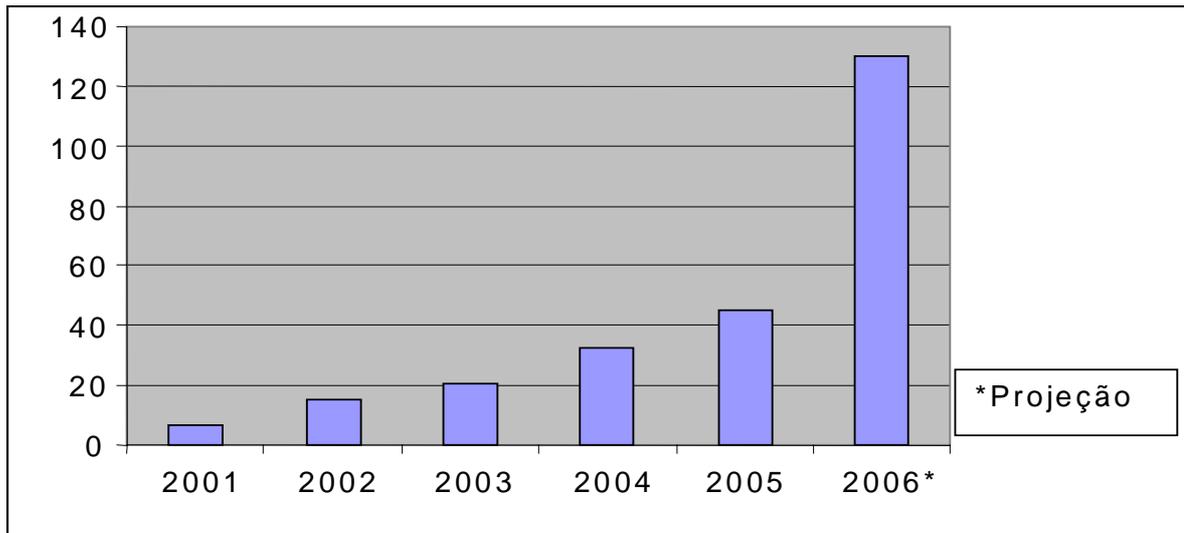
Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), Universidades e órgãos de fomento ao desenvolvimento de cada região, visando incrementar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

No processo de implantação do programa houve o envolvimento de diversos segmentos, entre eles: a) Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI) que coordena e oferece suporte financeiro. b) Universidades que, através de seu corpo docente e técnico, prestam assessoria às redes e empresas que as compõem. c) Empresários que entenderam ser a formação de redes uma alternativa para viabilizar seus empreendimentos. d) Entidades e órgãos públicos que se identificaram com a proposta.

O objetivo do programa, lançado no ano de 2000, segundo a SEDA, é “fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer o suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento das redes”.

Segundo informações do SEDA, as micro e pequenas empresas representam em torno de 95% das empresas formais do sul do país. Em função disso e contando com o apoio do governo do estado do Rio Grande do Sul, o processo de associação, que vinha ocorrendo com grandes corporações, foi estendido às empresas de menor porte, fazendo com que a cooperação passasse a ser uma ferramenta para o aumento da competitividade. A capacidade de cooperar se torna cada vez mais um diferencial unindo o desenvolvimento econômico e social, promovendo o crescimento e a sustentabilidade das pequenas empresas.

Esse programa coloca o Rio Grande do Sul como referência nacional em associativismo de micro e pequenas empresas, trazendo uma mudança na maneira de pensar de muitos empresários, trabalhando com a união, comprometimento e confiança. Até agosto de 2005 o programa apoiou a formação e desenvolvimento de cento e vinte redes, envolvendo aproximadamente duas mil e quinhentas empresas micro e pequenas. O conjunto de redes apoiadas pelo programa mantém trinta mil postos de trabalho, movimentando anualmente mais de três bilhões de reais no Rio Grande do Sul. Atualmente, o programa abrange empresas dos setores da indústria, do comércio, dos serviços e do agronegócio. A figura 01 apresenta a evolução da adesão de empresas ao programa desde o ano de 2001 até o ano de 2005, efetuando uma projeção da adesão para o ano de 2006.



	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
Adesão	7	15	21	32	45	130*
Acumulado	7	22	43	75	120	250*

Fonte: SEDAI (2005)

Figura 1 - Adesão ao Programa "Redes de Cooperação" da SEDAI – RS

A rede reúne empresas com objetivos comuns que atuam na mesma área, formando uma entidade jurídica com marca única, deixando a independência e a individualidade de cada uma de seus componentes. Essa formação permite que aconteçam ações conjuntas, descobrindo novas oportunidades e resolvendo problemas comuns.

Entre os principais benefícios, podem ser destacados: *marketing* compartilhado, barganha nas negociações, oferta de serviços, trocas de informações entre os membros e aprendizagem coletiva. A ação conjunta: empresas, poder público, agência de desenvolvimento e universidades permite a disponibilização dos recursos para a execução do programa.

2.1.2 Vantagens das redes de empresas

As principais razões que induzem as empresas a adotarem estratégias de cooperação com formação de redes, *clusters* ou arranjos produtivos locais, segundo Casaroto (2001) são: maior penetração em novos mercados, competição através de maior tecnologia, pesquisa ou desenvolvimento, inovação e lançamento de novos produtos, aumento do poder de competitividade em seus setores, diminuindo custos,

rompendo barreiras em mercados emergentes. Coutinho e Ferraz (1995) afirmam que a formação de redes interorganizacionais se constitui num mecanismo capaz de solucionar a maioria dos problemas enfrentados pelas pequenas empresas e proporciona o desenvolvimento econômico de uma região.

Pesquisa realizada pelo SEBRAE em micro e pequenas empresas que trabalham de forma associativa no Projeto Empreender demonstra que de 4.082 empresas pesquisadas 41% tiveram aumento de faturamento, 81% no gerenciamento, 67% em clientes e 42% de produtividade. A pesquisa foi realizada no ano de 1999 em 840 municípios brasileiros.

As redes podem se apresentar sob os mais variados aspectos, desde os de mínimo impacto, tais como os africanos, até os *clusters* com alta competitividade, atuantes inclusive no mercado externo, como os asiáticos e os latino-americanos.

De acordo com Casarotto (2001), dentre as vantagens que as pequenas empresas integrantes de redes apresentam, pode-se destacar:

a- As pequenas empresas normalmente dispõem de pouco capital e alta intensidade de mão-de-obra, apresentando uma boa relação capital investido X mão-de-obra gerada.

b- As pequenas empresas apresentam melhor desempenho nas atividades que requerem serviços especializados ou habilidades.

c- As pequenas empresas muitas vezes apresentam bom desempenho em mercados isolados.

d- As pequenas empresas sobrevivem por estarem mais perto do mercado e poderem responder mais rapidamente às mudanças do ambiente.

e- As pequenas empresas muitas vezes sobrevivem criando seus próprios meios para contrabalançar a economia de escala.

A cooperação entre as empresas, conforme Casaroto (2001) pode satisfazer muitas necessidades comuns entre elas como: utilizar o *know-how* existente, combinando competências entre empresas; repartir o ônus de explorar novas oportunidades com experiências conjuntas; fortalecer o poder de compra; compartilhar a utilização de recursos; oferecer produtos de qualidade superior; oferecer ao mercado uma maior variedade de produtos; maior penetração no mercado com a potencialização das habilidades individuais dos componentes.

Amato (2000) menciona que a concentração geográfica e setorial de pequenas e médias empresas não é suficiente para gerar benefícios diretos a todos

os membros. Torna-se necessário ter um conjunto de facilitadores, tais como: divisão do trabalho e da especialização entre os produtores; estipulação da especialidade de cada produtor; surgimento de fornecedores de matéria-prima e máquinas; surgimento de agentes que vendam para mercados distantes; surgimento de empresas especialistas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis; surgimento de trabalhadores com qualificações e habilidades específicas; surgimento de associações para a realização de *lobby* e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

Casarotto (2001) diz que alguns objetivos a serem alcançados com a formação de redes de cooperação podem ser assim sintetizados: o setor opera de forma articulada; as necessidades e oportunidades de mercado são mais facilmente identificadas; a matéria-prima, com aperfeiçoamento de uma logística comum, pode ser recebida em melhores condições; o setor poderá estar em melhor harmonia com Instituições que influenciam a competitividade; a tecnologia utilizada poderá adequar-se ao padrão competitivo do segmento; melhor utilização dos recursos humanos com aprendizagem e aperfeiçoamento constante.

A eficiência técnica e a capacidade de inovação do setor produtivo são muito importantes em função das mudanças e da concorrência dos mercados globalizados. Desta forma, a sinergia que é proporcionada pela combinação de competências das organizações pode resultar em inovações de caráter tecnológico e aumentar substancialmente a competitividade dos agentes produtivos.

2.1.3 Redes de empresas e o desenvolvimento regional

O termo desenvolvimento tem sido interpretado, historicamente, sob inúmeras formas, estando associado ao crescimento econômico, humano, social, ecológico e sustentável. O desenvolvimento regional é de fundamental importância para o povo que nele vive. O enfoque que se quer dar a esse desenvolvimento é que ele deva acontecer de forma integrada, ou seja, só vai acontecer se houver mobilização e pensamento coletivo.

Casarotto (2001) afirma que o processo econômico se expressa com a competição transnacional e ao mesmo tempo ocorre o movimento de regionalização, enquanto emerge a flexibilização das relações entre os agentes do desenvolvimento.

Os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES) começaram sua implantação em meados da década de 80, a partir de uma série de debates acerca das desigualdades sócio-econômicas e disparidades dentro do próprio estado do Rio Grande do Sul. O papel desses conselhos é apoiar e fomentar o desenvolvimento de sua região de abrangência.

Um dos papéis de destaque na abordagem econômica é exercido pelas redes de empresas, fundamentais no desenvolvimento de algumas regiões, especialmente aquelas que abrigam um grande número de pequenas e médias empresas, em que há ocupação maciça de mão-de-obra, uma vez que não utiliza tecnologia avançada e seus processos, em sua maioria, são manuais. Isso acontece em vários setores da indústria, comércio, serviços e agronegócio da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A formação de redes de empresas no contexto sócio-econômico requer a participação das diversas forças fomentadoras e realizadoras do desenvolvimento integrado de uma região.

De acordo com Teixeira (2005), as alianças entre empresas se sustentam em objetivos comuns que são geridos por algum articulador ou gestor, cuja função é muitas vezes exercida por organizações que atuam como agentes de desenvolvimento, procurando motivar as empresas para a cooperação.

As redes são um ponto decisivo para o sucesso das ações de desenvolvimento do empreendedorismo de uma forma planejada, pois representam os contatos que facilitam o desenvolvimento de todos os envolvidos e de cada organização em particular. Elas oferecem muitas vantagens às empresas que os integram. Usando-se como exemplo uma localidade que tenha uma gama de indústrias de um determinado setor; ali se torna mais fácil encontrar mão de obra qualificada, não é difícil arranjar produtos semi-acabados e máquinas e até as vendas se tornam mais fáceis porque os clientes freqüentam a cidade, sabendo que ali vão encontrar uma variedade de ofertas.

2.1.4 Redes de empresas e competitividade

No cenário da globalização deve-se almejar sempre a inovação das empresas, não só no aspecto tecnológico mas, principalmente através do

desenvolvimento de novos modelos de organização que possam gerar novos produtos, serviços e processos.

Amato (2000) refere-se às novas oportunidades de negócios que surgem e que privilegiam produtos, serviços e processos com alto conteúdo de conhecimento e informação e da exigência cada vez maior dos clientes e consumidores em ter produtos e serviços diferenciados e de qualidade por um custo acessível. Neste aspecto, as redes de empresas podem se tornar atraentes e merecem cuidado tanto no âmbito privado quanto público.

Mesmo considerando que a formação de redes, especialmente de empresas de pequeno e médio porte, consiga trazer um maior desenvolvimento para uma região através da geração de renda e emprego, os setores produtivos encontram uma série de restrições e dificuldades tais como: difícil acesso ao crédito, tecnologia que não consegue acompanhar a evolução do mercado no setor, matéria-prima monopolizada que exige quotas mínimas de aquisição, qualificação da mão-de-obra, logística e distribuição.

Esses e outros itens podem ser de difícil resolução, especialmente se administrados de forma isolada. A consolidação de redes entre empresas se tornou determinante e passou a ser considerada como um componente da estratégia empresarial. Dessa forma, as redes de cooperação passam a ser uma alternativa para resolver os problemas de competitividade que afetam especialmente as pequenas e médias empresas.

O desenvolvimento econômico do país passa sem dúvida por sua política macroeconômica, mas é fundamental que os órgãos públicos dêem estímulo às pequenas e médias empresas, tornando-as mais competitivas, especialmente através do processo associativo, seja na formação de redes ou outros mecanismos, proporcionando melhorias na qualidade e aumento da produtividade para que possam competir no mercado nacional e internacional.

A idéia das redes é integrar iguais. Quando uma empresa maior passa a se associar a uma rede, muitas vezes o empresário acha que tem poder de decisão maior que os outros, gerando conflitos. O ganho é a racionalização dos processos seja em logística, mão-de-obra, mídia e infra-estrutura. O problema muitas vezes é que as redes se focam muito na compra, pressionando pelo menor preço. Acontece que o consumidor não busca apenas preço, mas ele quer também um bom atendimento e serviços adicionais.

Quanto ao aspecto tecnológico, as redes devem se preparar para utilizarem, não necessariamente a tecnologia de ponta com um custo bastante elevado, mas buscar alternativas viáveis e disponíveis, aproximando-se dos centros de pesquisa e universidades para somar esforços e desencadear o processo de modernização. Quando as pequenas empresas passam a participar de redes de cooperação, imediatamente têm um ganho, mas ele só se mantém com um trabalho de profissionalização de todos os processos de gestão e na oferta de serviços, uma vez que elas têm condições de trabalhar com marca própria e investir em capacitação da equipe.

Casarotto (2001) afirma que o relacionamento entre as empresas é um dos pontos de partida para o processo de obtenção de competitividade de uma região. A postura pró-ativa, cooperativa e inovadora pode se tornar o próprio desenvolvimento da competitividade interna das empresas e da rede como um todo.

Amato (2000) menciona que a confiança mútua deve existir entre os parceiros dentro de uma rede em que o processo decisório que envolver aspectos estratégicos e de interesse coletivo seja participativo e democrático e possa trazer um incremento substancial na qualidade das ações e decisões e aumentar a competitividade em toda a rede. Talvez o maior desafio seja desenvolver a cultura do associativismo.

2.1.5 Indicadores de sucesso das redes

Amato (2000) realizou um estudo dos principais indicadores de sucesso das redes de cooperação:

- Aumento de lucro dos associados
- Reconhecimento na mídia (ex. jornais, televisão, revistas, congressos)
- Aumento da satisfação dos clientes atendidos pelas empresas associadas
- Maior facilidade de acesso a fornecedores
- Aumento na variedade de produtos ofertados
- Ganho de competitividade frente aos concorrentes (que estão fora das redes)
- Maior facilidade de acesso a linhas de crédito
- Melhores condições de negociação com fornecedores
- Fortalecimento da marca da rede

- Maior capacitação gerencial dos associado – maior aprendizagem
- Aumento do volume de compras utilizando-se a rede
- Diminuição de custos de produção, mercadorias ou matéria-prima
- Diminuição do estoque de matéria-prima, mercadorias ou produtos prontos
- Melhoria da qualidade dos produtos ou matéria-prima
- Aumento da produtividade; maior facilidade de acesso a tecnologias
- Aprendizagem de técnicas utilizadas pelos demais associados

Verschoore (2004) certifica que o programa “Redes de Cooperação” do governo do estado do Rio Grande do Sul obteve bons resultados porque as redes constituídas proporcionaram reais benefícios para as empresas associadas, tais como: melhoria nas negociações, pois as redes aproximaram as empresas dos fornecedores; troca de informações e aprendizagem porque permitiu um relacionamento vantajoso entre as partes; foram rompidas as barreiras entre os participantes; ocorre uma contínua troca de informações técnicas e comerciais entre os membros.

De acordo com Verschoore (2004), um pré-requisito para a cooperação é a negociação de um propósito bem definido e o outro é criar um meio para monitorar e garantir o cumprimento das ações. Olson (1999) afirma que o fato de existir uma meta ou objetivo comum a um grupo significa que ninguém vai ser excluído do proveito ou satisfação proporcionada por seu proveito.

Uma das causas do êxito do programa “Redes de Cooperação”, segundo Verschoore (2004) é o desenvolvimento de uma metodologia que organiza o processo para união dos esforços, de empresas até então concorrentes. O principal aspecto para o sucesso é a sua estrutura descentralizada, com o apoio das universidades e órgãos de fomento, permitindo adequação às características locais e a contribuição dos consultores que atendem ao público-alvo.

2.1.6 Motivos para inserção em redes

Pesquisa realizada por Huppés (2005), considerando a motivação das empresas a se inserirem em redes de cooperação no ramo do comércio varejista de materiais de construção na região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul, apresentou os resultados sintetizados no quadro 02.

Empresas que não <u>participam de redes</u>	Empresas que <u>participam de redes</u>
- Redução de custos	- A marca da Rede
- Poder de negociação	- Poder de negociação
- Acesso a grandes fornecedores	- Acesso a grandes fornecedores
- Pensamento coletivo	- Pensamento coletivo
- Cursos de capacitação	- Concorrência com outras redes

Fonte: Huppés (2005)

Quadro 2 - Motivos que levam empresas a ingressar numa rede

As respostas demonstram que as empresas que ainda não participam da rede consideram o fator redução de custos e os cursos de capacitação, ao passo que os participantes de redes consideram importante a marca e o poder de concorrência com outras redes. Para uma rede de empresas a marca é muito importante porque ela é que vai identificar seus integrantes. Por isso, o marketing institucional representa um custo menor para cada empresa que participa. Outro aspecto é a concorrência com outras redes, que no caso do ramo de materiais de construção é acirrado, pois algumas delas são fortes e estão há muito tempo no mercado. Os esforços para superá-las passa a ser fundamental para as redes de empresas. O quadro nº 03 destaca as principais dificuldades apontadas na pesquisa para a inserção em redes de empresas.

Empresas que não <u>participam de redes</u>	Empresas que <u>participam de redes</u>
- Experiência de redes mal sucedidas	- Comunicação ineficiente entre associados
- Problemas de relacionamento	- Falta de comprometimento com a rede
- Individualismo dos associados	- Visão de curto prazo
- Falta de clareza nos objetivos	- Divergências na escolha de fornecedores
- Desconfiança entre os associados	

Fonte: Huppés (2005)

Quadro 3 - Fatores que dificultam a inserção e permanência em redes

Analisando as respostas quanto aos fatores que dificultam a inserção ou permanência no programa, observa-se que aqueles que ainda não estão inseridos em redes de cooperação estão preocupados com experiências mal sucedidas, problemas de relacionamento, individualismo e desconfiança, além da falta de clareza nos objetivos enquanto que os que participam de redes verificam problemas de comunicação, falta de comprometimento dos associados, visão de curto prazo e divergências na escolha dos fornecedores.

Em qualquer parceria a comunicação é fundamental para estabelecer a harmonia necessária ao bom funcionamento, mas essa comunicação deve levar em conta os eventuais conflitos, que podem acontecer em qualquer processo, o planejamento conjunto e principalmente o comprometimento entre os pares para estabelecerem relações duradouras.

O quadro a seguir aponta algumas vantagens e desvantagens da participação em redes de empresas.

Vantagens da Rede	Desvantagens da Rede
- Poder de compra	- Custo de permanência na rede
-Troca de experiências	-Diminuição do lucro dos produtos em promoção
- Maior divulgação	- Cota mínima de compras
- Estratégias conjuntas	-Seguir normas decididas em assembleia
-Produtos exclusivos com preços diferenciados.	- Distância da central
- Suporte técnico de especialistas	- Compras restritas a fornecedores da rede
- Aumento do volume de vendas (em média 20%)	

Fonte: Huppés (2005)

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens das redes de cooperação

Se a pesquisa detectou algumas desvantagens em participar de redes tais como: o custo de permanência, a necessidade de trabalhar com produtos em

promoção, diminuindo conseqüentemente a margem de lucratividade, a cota mínima de compras e apenas de fornecedores cadastrados na rede, distância da central e ter que seguir normas da assembléia, por outro lado, apresenta vantagens substanciais como o poder de compra, maior divulgação, estratégias conjuntas, troca de experiências, produtos exclusivos com preços diferenciados e suporte técnico de especialistas. A informação que aponta a relevância de participar de uma rede de empresas é a de que ocorreu um incremento nas vendas das empresas com percentual médio de vinte por cento.

A pesquisa, realizada com o objetivo de estudar a viabilidade de implantação de uma rede de empresas e identificar os fatores competitivos nas empresas do setor do comércio de materiais de construção da região fronteira noroeste do Rio Grande do Sul, trouxe subsídios sobre o incremento da competitividade das empresas de pequeno porte do setor que atuam de forma associativa, apresentando também algumas sugestões importantes para a inserção em rede.

Um dos aspectos ressaltados é o cuidado que se deve ter de participar de redes onde as empresas tenham características e faturamento semelhantes, reduzindo o custo de permanência; outro aspecto a ser analisado é a distância da central a fim de reduzir custos de deslocamento; estabelecer regras claras para evitar concorrência entre parceiros; comissões representativas para negociação com fornecedores e a elaboração de um planejamento estratégico da rede com objetivos, metas e planos de ação de curto, médio e longo prazos.

Dentre as conclusões do estudo, ressalta-se que o novo cenário mundial força as organizações a refletirem sobre suas estratégias de mercado podendo melhorar as condições de competitividade. A formação de redes de cooperação pode melhorar o desempenho dos setores produtivos, alicerçando seu desenvolvimento econômico e social.

2.1.7 Redes de empresas e o aprendizado coletivo

Uma rede de empresas não cria conhecimento, mas pode proporcionar um espaço de relações construtivas entre as pessoas e seu ambiente. Assim, as trocas de informação, de opinião, de colaboração e de mobilização sobre um projeto de acordo com as necessidades convergem, ampliando o conhecimento dentro das

organizações. O processo de formação de conhecimento dentro de uma rede inicia no nível individual e, através da interação entre indivíduos, grupos e organizações, transforma-se em conhecimento mais completo, profundo e significativo para todos.

Uma rede pode proporcionar um ambiente favorável à interação entre pessoas, grupos e organizações, ampliando o conhecimento. Essa dinâmica faz com que o conhecimento, as práticas, os valores, os processos, a cultura e as diferenças dos indivíduos sejam compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum. As informações compartilhadas, que normalmente trazem mais benefícios para a rede, são relacionadas ao processo de produção, controle de fornecedores, insumos, tecnologias e mercados. Essas informações devem ser compartilhadas a partir de uma intensa inter-relação social que pode ocorrer de maneira informal entre os empresários.

Podem ser identificados vários momentos ou espaços em que ocorre o compartilhamento de informações e conhecimentos. Cada um desses espaços é que vai formar a plataforma de criação de conhecimento. As evidências demonstram que existem vários espaços físicos ou virtuais que facilitam o processo de criação de conhecimento. Um desses espaços são as visitas que os empresários fazem entre as empresas participantes da rede.

Segundo Amato (2005), participar de uma rede exige determinadas competências, porque o trabalho de cooperação envolve assuntos como a definição de autoridade para a tomada de decisão dentro da rede, estabelecimento de limites, além de normas e procedimentos internos para o bom desempenho.

No processo de planejamento é importante estabelecer objetivos e metas desafiadoras, que tenham significado para os participantes, mas também sejam claras, específicas e mensuráveis. A revisão deve ser periódica para verificar os resultados obtidos, mantendo registros para tomada de decisão e novos planejamentos. A participação na rede faz com que as empresas parceiras desenvolvam competências administrativas, ampliando a gestão do conhecimento. A parceria enseja o conhecimento através da troca de experiência e esse, por sua vez, volta a ser disseminado.

Uma das competências citadas por Amato (2005) é a confiança, pois toda organização espera obter vantagens, mas não pode esquecer dos outros integrantes. A aproximação com os parceiros e a troca de informações podem auxiliar no estabelecimento das relações de confiança dentro da rede.

2.2 Empreendedorismo em redes

O conceito de empreendedorismo vem sendo difundido no Brasil a partir da década de 90, mas em outros países, como os Estados Unidos, esse conceito é estudado há várias décadas. No caso do Brasil, a importância crescente das pequenas empresas e o que elas representam, tornou o termo empreendedorismo alvo de estudo quase obrigatório, especialmente diante da alta taxa de mortalidade que esse segmento apresenta e a necessidade dos órgãos representativos dedicarem importância ao estudo.

No final da década de 90 foram criados alguns programas específicos voltados ao empreendedorismo, com objetivo de capacitar novos empreendedores, elaborar planos de negócios e facilitar de alguma forma o acesso das pequenas empresas aos programas de crédito.

O Brasil ocupa papel de destaque entre as nações com maiores índices de empreendedorismo, porém muitos desses empreendimentos são concebidos e gerenciados de forma empírica e sem a utilização de ferramentas adequadas de gestão.

A maior diferença entre o empreendedor de hoje e o de algumas décadas é o volume de informações disponíveis e acessíveis em tempo real. A *Internet* permite obter informações sem sair de casa. No entanto, está mais difícil preservar a exclusividade, uma vez que o conhecimento se reproduz com maior rapidez, encurtando o ciclo de vida dos produtos.

Lezana (1999) afirma que a atividade empreendedora não é arriscada, mas se torna assim porque muitos empreendedores ignoram a essência da vida empresarial e violam regras elementares.

A pesquisa da "*Global Entrepreneurship Monitor*" (GEM) em 2004 coloca o Brasil ficou em sétimo lugar no *ranking* global de empreendedorismo, com uma taxa de 13,5% da população economicamente ativa. Esta pesquisa aponta que no *ranking* de empreendedorismo por oportunidade o Brasil aparece em 18ª colocação. Por sua vez, o empreendedorismo por necessidade ficou em 46% dos negócios, evidenciando que se torna necessário criar condições para elevar o índice de empreendedorismo por oportunidade.

Outra informação importante da pesquisa da GEM ressalta que 30% dos empreendedores no Brasil passaram menos que cinco anos nos bancos escolares, 56% estudaram de 5 a 11 anos e apenas 14% chegaram ao nível do ensino superior, ou seja, estudaram mais de 11 anos. Do total dos empreendedores de nosso país, 55% são homens e 45% são mulheres.

Diante desses resultados, os coordenadores da pesquisa inferiram que alguns fatores limitam o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil, citando entre eles: a política governamental, o excesso de burocracia, altos encargos tributários e trabalhistas, deficiência do sistema educacional e a falta de estudo sobre empreendedorismo nas escolas.

2.2.1 O empreendedor e as oportunidades

Para Dornelas (2001), o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, antecipa-se aos fatos e tem uma visão futura da organização. Ele afirma também que “sorte é o encontro da competência com a oportunidade”. Dornelas (2001) acentua que o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos produtos.

A necessidade de autonomia e liberdade faz com que as pessoas que possuem essas características empreendedoras sintam a necessidade de auto-afirmar-se, vencendo obstáculos para alcançar seu sucesso e conquistar seu espaço, seja através de seu próprio empreendimento ou desempenhando um papel de destaque nas organizações onde atua.

De acordo com Dolabela (1999), o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Na verdade, aprende-se a ser empreendedor pela convivência com outros empreendedores.

Nos Estados Unidos o termo empreendedor está associado apenas àquele que inicia seu pequeno negócio; sabe-se, no entanto, que nem sempre os pequenos ou os novos negócios são empreendedores. Na verdade, os empreendedores são aqueles que perseguem seus objetivos, identificam ou criam oportunidades e através de sua liderança transformam idéias em negócios.

Chiavenato (2005) afirma que não basta criar um empreendimento; deve-se também saber gerir seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado e obter retornos significativos de seus investimentos. Segundo ele, existem quatro fatores críticos para o desenvolvimento dos negócios de sucesso: talento (pessoas), tecnologia (idéias), capital (recursos) e *know-how* (conhecimento).

A ótica do empreendedor sobre a realidade é que faz a diferença, pois a perspectiva de implementação de novas ações e a mudança ou quebra de paradigma devem estar presentes em seu dia-a-dia. Conhecendo um jeito novo de ver o mundo e raciocinando em plano diferenciado, os problemas que surgem são para ele oportunidades disfarçadas para apresentar, através de produtos ou serviços, soluções para esses problemas.

2.2.2 As habilidades do empreendedor

A inovação é um dos instrumentos que o empreendedor utiliza porque explora as mudanças como oportunidades para os negócios, criando algo novo que muda ou transforma valores. Drucker (1987) define o empreendedor com uma pessoa que inova. É por isso que normalmente a figura do empreendedor se encontra relacionada a pessoas inovadoras, inquietas, criativas, planejadoras e sempre de olho no futuro. O empreendedor é alguém que sabe onde, quando e como chegar na busca da sua realização pessoal, de sua família, empresa ou comunidade e, uma vez definidos os seus sonhos, ele os projeta com um horizonte futuro.

Chiavenatto (2005) cita três características básicas que identificam o espírito empreendedor: necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança. O empreendedor não pode ser um sonhador inseqüente. A partir da sua visão de futuro, ele deve elaborar um planejamento que permita criar as condições necessárias à efetiva realização dos seus projetos de vida, seja no aspecto pessoal, familiar, profissional, acadêmico ou empresarial.

Para o empreendedor, o dia-a-dia não é uma rotina torturante a ser empurrada com a barriga e sim uma etapa a vencer, um degrau a subir rumo à realização dos sonhos. É na visão estratégica, de longo prazo, que reside o maior diferencial entre a “visão empreendedora” e a “visão míope” do negócio.

Mintzberg (2000) diz que uma idéia na mão de um empreendedor pode se tornar lucrativa. Dessa forma, o empreendedor pode se tornar o fundador de uma empresa, o gerente ou líder de uma organização atuando como empreendedor. Além das características próprias, o empreendedor necessita ter vontade para gerenciar os projetos, liderança, iniciativa, saber aprender com erros e acertos e querer ser o dono do próprio destino.

O desenvolvimento da sociedade é possível em nosso país, passando pela importância da evolução do nosso ensino do empreendedorismo nas escolas como fator de influência e mudança de cultura do povo brasileiro. Mintzberg (2000) refere-se à Escola Empreendedora em seu livro *Safári de Estratégia*, dizendo que ela enfatiza a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e os critérios, ou seja, ter uma visão estratégica do mundo dos negócios.

Drucker (1987), apresenta duas áreas nas quais devem acontecer inovações sociais importantes:

a- Implementação de uma política para atender o grupo de trabalhadores cujas funções estão desaparecendo e não recebem preparação para outras atividades.

b- Abandono de políticas sociais desgastadas e Instituições de serviço público obsoletas, substituindo-as por programas de educação e requalificação dos profissionais.

Enquanto muitos abandonam seus sonhos por causa das dificuldades encontradas, o empreendedor procura agir sobre a realidade presente com a finalidade de transformá-la para que ela possa alcançar seus objetivos.

Dornelas (2001) relaciona as características dos empreendedores e as habilidades associadas a elas. De outra parte, a Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, de Abril de 2005, trouxe uma reportagem assinada por Kátia Simões sob o título: "O DNA dos empreendedores", onde apresenta as principais características de trinta empreendedores de sucesso: Abílio Diniz do Grupo Pão de Açúcar: superação e aprendizagem; Abraham Kasinsky da Kasinzky: coragem e ousadia; Akio Morita da Sony: criatividade e inovação; Alair Martins do grupo Martins: persistência; Alberto Saraiva do Habib's: autoconfiança; Amador Aguiar do Bradesco: disciplina; Anita Roddick da "the body shop": persuasão; Antonio Ermírio de Moraes do Grupo Votorantim: disciplina; Bill Gates da Microsoft: Autoconfiança; Constantino Oliveira Júnior da Gol Linhas Aéreas: Iniciativa; David McConnel da

Avon: capacidade de detectar oportunidades; Henrique Meurerfreund da Garoto: superação e aprendizagem; Howard Schultz da Starbucks: liderança; Jeffrey Bezos da Amazon.com: intuição e visão de futuro; Jerry Yang do Yahoo: coragem e ousadia; Luiz Seabra da Natura: intuição e visão de futuro; Luiza Helena da Magazine Luiza: liderança; Michael Dell, fundador da Dell: habilidade comercial; Miguel Kringsner do Boticário: objetivos bem definidos; Norberto Odebrecht da holding Odebrecht: facilidade de criar redes de relacionamento; Oprah Winfrey da Harpo: humildade; Ray Kroc do Mc Donald's: capacidade de detectar oportunidades; Richard Branson da Virgin: criatividade e inovação; Roberto Marinho da Globo: iniciativa; Rolim Amaro da TAM: paixão pelo negócio; Sam Walton da Wal Mart: persistência; Samuel Klein das Casas Bahia: habilidade comercial; Steve Jobs da Apple: capacidade de sonhar; Thomas Edson, inventor da lâmpada: curiosidade e Walt Disney: capacidade de sonhar.

O Quadro nº 05 traça um comparativo entre as características apontadas por Dornelas (2001) e a Revista PEGN Abr/2005 sobre o perfil dos trinta empreendedores de sucesso.

Características Dornelas (2001)	Habilidades associadas (Dornelas, 2001)	Características dos 30 empreendedores de sucesso da PEGN
Ser visionário	Tem visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e habilidade para implementar os sonhos.	- Capacidade de sonhar - Visão de futuro
Saber tomar decisões	Sente-se seguro e sabe tomar as decisões corretas nas horas certas, principalmente nos momentos de adversidade. Além de tomar decisões, implementa as ações imediatamente.	- Autoconfiança - Intuição
Saber explorar oportunidades	Entende que as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-la em oportunidade, por meio de informações.	- Capacidade para detectar oportunidades
Ser determinado e dinâmico	Implementa as ações com total comprometimento. Mantém-se dinâmico, cultivando um inconformismo diante da rotina.	- Habilidade comercial

Características Dornelas (2001)	Habilidades associadas (Dornelas, 2001)	Características dos 30 empreendedores de sucesso da PEGN
Dedicação	Dedica-se 24 horas por dia ao seu negócio. Trabalhador exemplar que sempre encontra energia para continuar, mesmo que encontre problemas pela frente.	- Persistência
Otimista e apaixonado pelo que faz	Adora o trabalho que realiza. Esse amor é o combustível que o mantém auto-determinado. O otimismo faz com que enxergue sempre o sucesso à frente, em vez de imaginar o fracasso.	- Paixão pelo negócio
Independente	Quer estar à frente das mudanças e ser dono de seu próprio destino. Quer criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos.	- Iniciativa
Ficar rico	Ficar rico não é seu principal objetivo. Ele acredita que o dinheiro é consequência do sucesso nos negócios.	- Superação
Líder e formador de equipe	Senso de liderança. Sabe valorizar e estimular os subordinados, formando um time ao redor de si. Entende que para obter êxito depende de uma equipe de colaboradores competentes.	- Liderança - Criatividade
Ser bem relacionado	Constrói uma rede de contatos que o auxilie no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e sociedade.	- Facilidade de criar redes de relacionamento
Organizado	Alocar recursos de forma racional, procurando sempre o melhor desempenho para o seu negócio.	- Disciplina
Planejar	Planeja cada passo de seu negócio	- Objetivos definidos
Ter conhecimento	Sedento pelo saber. Aprende continuamente, pois sabe que quanto maior o domínio sobre a atividade que exerce maior é a chance de êxito.	- Aprendizagem - Curiosidade
Assumir risco calculado	Assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso.	- Coragem - Ousadia
Criar valor para a sociedade	Utiliza seu capital intelectual para criar valor para a sociedade com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.	- Inovação

Fonte: Dornelas (2001) e PEGN (04/2005)– Adaptado

Quadro 5 - Comparativo das características empreendedoras

Lezana (1999) salienta que os empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente. Podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os melhores benefícios.

De acordo com Chiavenato (2005) o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades.

Dolabela (1999) cita como características do empreendedor: ter iniciativa, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização, perseverança, aprender com seus próprios erros, concentrar esforços para alcançar resultados, saber fixar metas e alcançá-las, capacidade para descobrir nichos de mercado, intuição, comprometimento, saber utilizar informações, utilizar e controlar recursos, ser orientado para resultados, ter uma rede de relações, conhecer o ramo em que atua, aprender a definir visões, traduzir seus pensamentos em ações e ser pró-ativo.

Zeni (2002) afirma que o empreendedor, buscando seu desenvolvimento pessoal e profissional, contribui para o desenvolvimento de sua cidade e região e quanto mais empreendedores houver, maior será a evolução econômica e social, trazendo benefícios para toda a sociedade.

Para Timmons (1994) e Hornaday (1982) as principais características de um empreendedor de sucesso são:

- Ter iniciativa, autonomia e autoconfiança.
- Seguir exemplos de pessoas que obtiveram sucesso.
- Possuir perseverança e tenacidade.
- Aprender com seus próprios insucessos.
- Concentrar seus esforços nos resultados pretendidos.
- Fixar metas e alcançá-las.
- Possuir uma forte intuição.
- Ser comprometido.
- Procurar obter um *feedback* a respeito do seu comportamento.
- Ser um sonhador realista.
- Ser líder.
- Planejar as ações para resultados, principalmente a longo prazo.
- Possuir um bom relacionamento.
- Conhecer profundamente o ramo em que atua.

- Criar um método próprio de aprendizagem.
- Influenciar as pessoas com as quais trabalha, provocando mudanças.
- Assumir riscos calculados e moderados.

Quanto às habilidades requeridas para os empreendedores, Hisrich (2004) argumenta que elas podem se dividir em três principais áreas:

- Habilidades técnicas: referem-se à redação, expressão oral, análise ambiental, administração comercial, técnica e tecnológica, capacidade de ouvir e de organizar o trabalho em equipe.

- Habilidades administrativas: envolve a gestão do negócio: o planejamento, coordenação e controle, o estabelecimento de metas, capacidade de tomar decisão, negociação, lançamento de empreendimentos e administração do crescimento da organização.

- Habilidades empreendedoras pessoais: estabelecem a diferença entre um empreendedor e um administrador qualquer. Inovação, orientação para mudanças, persistência, liderança visionária e habilidade para lidar com mudanças.

2.2.3 As características do indivíduo

De acordo com Lezana (1999), personalidade é o conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que influenciam a maneira pela qual o indivíduo interage com seu ambiente. Sendo assim, as pessoas se comportam e se relacionam com as outras de acordo com as características de sua personalidade.

Fica evidente que não existe um protótipo de empreendedor. O que ocorre é que os empreendedores possuem algumas características comuns. Dornelas (2001) diz que algumas características do empreendedor aparecem na maior parte das pesquisas, mas o estágio de conhecimento em que estamos não nos permite estabelecer relações de causa e efeito, ou seja, determinar com certeza se alguém vai ou não ser bem-sucedido como empreendedor.

Para Hisrich (2004) não existe uma ocupação que possua uma maior probabilidade de sucesso, uma vez que os empreendedores provêm das mais diversas experiências educacionais, situações familiares e vivências profissionais. Entretanto, alguns sentimentos são comuns nos empreendedores, como o senso de controle sobre a sua vida, sentimento de independência e necessidade de

realização, que é o desejo da pessoa de ser seu próprio patrão. Esta é uma das necessidades mais fortes dos empreendedores, juntamente com o reconhecimento e o desejo de assumir riscos calculados, sejam eles financeiros, sociais ou psicológicos.

Alguns aspectos relevantes relacionados à personalidade levantados por Lezana (1999) são:

a)- Necessidade: Manifestação de um desequilíbrio interno do indivíduo, buscando a aprovação, interdependência, desenvolvimento pessoal, segurança e auto-realização.

b)- Conhecimento: O que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia, tais como os aspectos técnicos do negócio, experiência na área, escolaridade, formação complementar e vivência em situações novas.

c)- Habilidade: Facilidade para usar sua capacidade, manifestado através de ações. Ela pode ser evidenciada pela identificação de novas oportunidades, pensamento criativo, comunicação persuasiva, negociação, aquisição de informações e resolução de problemas.

d)- Valores: conjunto de crenças, preferências, aversões e julgamentos, que podem ser de cunho existencial, intelectual, moral ou religioso.

Simões (2005) afirma que no mercado existem três tipos de empreendedor:

1- Empreendedores solo: São capazes de enxergar uma oportunidade naturalmente. São criativos e têm muitas idéias, apresentam autoconfiança elevada e acreditam ter uma capacidade especial para visualizar o futuro. Estão sempre atentos ao mercado e a tudo o que acontece a seu redor.

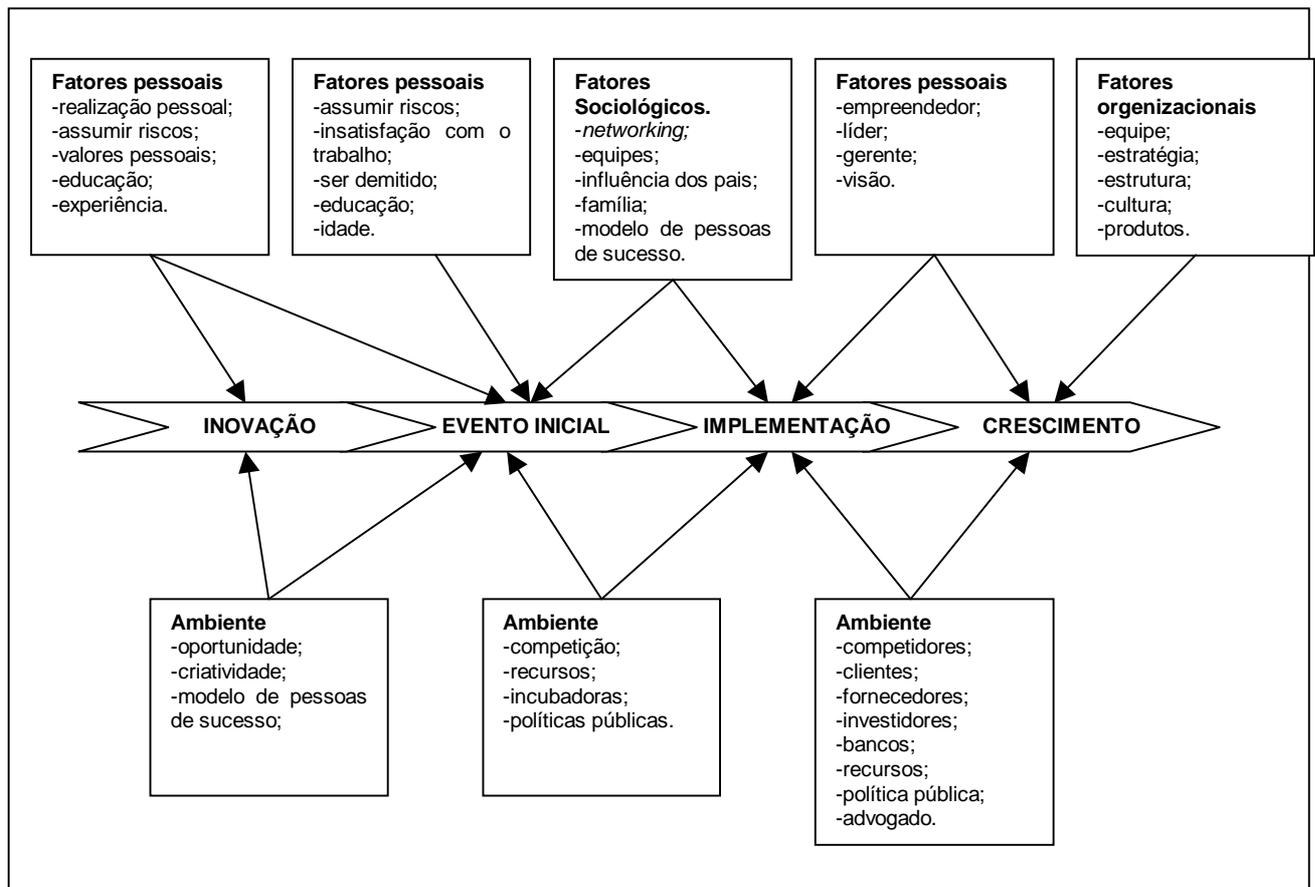
2- Empreendedores de relacionamento: Têm consciência da abrangência de suas idéias, embora não consigam ver uma nova oportunidade naturalmente. Suas iniciativas empreendedoras nascem de sua experiência em redes de relacionamento. São mais aptos a reconhecer oportunidades em grupos.

3- Empreendedores informais: Mesclam características do empreendedor solo e de relacionamento. Reconhecem uma oportunidade de modo natural. Costumam abrir seu negócio rapidamente e prospectam as novas oportunidades em rodas sociais.

Deduz-se que o empreendedor de relacionamento é o que apresenta o perfil ideal para ser o gestor de uma empresa ligada à uma rede de cooperação.

Lezana (1999) aponta como funções de um empreendedor em relação à sua empresa: procurar novas informações, traduzir as informações em novos mercados, técnicas ou produtos, descobrir oportunidades, avaliar as oportunidades existentes, prover recursos necessários para a empresa, definir objetivos e metas, definir responsabilidades, desenvolver um sistema motivacional na empresa, gerar liderança para o grupo de trabalho e definir incertezas ou riscos.

Segundo Dornelas (2001), pode parecer um acaso o ato de tornar-se um empreendedor, podendo ser testado através de um questionamento básico como o de saber quais os motivos que levaram uma pessoa a criar sua própria empresa. A resposta pode trazer algumas alternativas de decisão que demonstrarão que ela é decorrente de vários fatores externos, ambientais e sociais que, associados a uma aptidão pessoal, resultaram em tal empreendimento, conforme demonstra a figura a seguir:



Fonte: Adaptado de Dornelas (2001)

Figura 2 - Fatores que influenciam no processo empreendedor

A figura apresentada por Dornelas (2001) realça a importância dos fatores pessoais como a capacidade de assumir riscos, educação, experiência e idade que podem levar o indivíduo a se tornar um líder com visão empreendedora, juntamente com os aspectos sociológicos da família e a formação de equipe, considerando-os como determinantes no processo de inovação e implementação do empreendedorismo nos mais diferentes ambientes da organização.

2.2.4 O empreendedorismo e a inovação

Para atender às constantes alterações do ambiente interno e externo das organizações, que incessantemente buscam a eficácia e competência, ressalta-se que deve ocorrer uma mudança no perfil dos gestores. As empresas necessitam ser estáveis e sustentáveis e, por isso, os gestores devem ter a capacidade de agir e pensar pró-ativamente, ter uma visão de futuro, liderança para conduzir os processos, criticidade e criatividade para fazer frente às mudanças.

Drucker (1987) afirma que a inovação sistemática busca as mudanças e que a análise das oportunidades pode trazer inovação, que é o instrumento do empreendedor para determinar as características da empresa. Ainda segundo ele, o comportamento do empreendedor está vinculado ao aspecto cultural, psicológico e tecnológico.

A mudança de valores, atitudes e percepções que a sociedade revela são grandes desafios para os empreendedores. Gestão empreendedora é a busca ininterrupta de inovação que se vincula à competência e às atitudes do gestor. A competência requer conhecimentos, habilidades, experiência, criatividade e capacidade de inovação.

A cultura do empreendedorismo, de acordo com Souza (2001), possui alguns princípios que são: aprender a aprender, ou seja, compreender o mundo e seus diferentes contextos, o processo de comunicação e colaboração uma vez que no contexto de redes cooperativas e competitivas os problemas ultrapassam o caráter local e passam a ser globais. O raciocínio criativo e a visão global também auxiliam a buscar incessantemente uma nova forma de gerir as organizações, fazendo da inovação sistemática uma ferramenta para dar maior competitividade.

O processo deve ser sistêmico, isso é, abrange todas as dimensões pessoais, empresariais e do mercado, entendendo as partes e sua importância no contexto global. A cultura empreendedora se fundamenta no auto-conhecimento, liderança, perseverança e na criatividade associados à inovação, levando as pessoas e organizações a superarem pequenos obstáculos para se tornarem mais competitivas.

2.2.5 As redes como oportunidade de negócios para o empreendedor

O empreendedor necessita buscar constantemente novas alternativas e visualizar oportunidades a todo o momento. Nesse sentido, torna-se necessário desenvolver uma metodologia para descoberta de novas oportunidades de negócio. De acordo com Teixeira (2005), entre as ações necessárias para o desenvolvimento da metodologia, pode-se citar:

1- Identificar as necessidades: Procurar necessidades não satisfeitas e procurar desenvolver produtos e serviços que as preencham. Manter sempre os ouvidos atentos.

2- Observar as deficiências: O negócio melhor é aquele que oferece o mesmo por menos ou entrega mais pelo mesmo preço. O empreendedor deve escolher o negócio que pretende implementar e melhorá-lo, analisando para ver as melhorias que são importantes para o consumidor.

3- Observar as tendências: Compreender as tendências que influem no dia-a-dia e tentar prever quando as mudanças irão ocorrer e como vão nos afetar.

4- Derivação da ocupação atual: É a convicção de que se você fosse o patrão, faria melhor o mesmo produto ou serviço que ele oferece.

5- Procurar outras aplicações: A solução encontrada para um problema pode ser a saída para muitas dificuldades. Identificar oportunidades de negócios na busca de novas aplicações para soluções tecnológicas e de mercado.

6- Explorar os *hobbies*: Se nós gostamos de fazer algo é possível que outros também gostem. A oportunidade está em desenvolver um serviço ou produto que o satisfaça. Na maioria das vezes os *hobbies* representam oportunidades de negócio.

7- Lançar a moda: Procurar idéias originais. Muitas vezes, a observação de um negócio pode ser adaptado à realidade local e trazer bons retornos.

8- Imitar o sucesso alheio: O bom desempenho de uma empresa sinaliza oportunidades de negócio de outros empreendedores. Para ter êxito na imitação do sucesso alheio, deve-se analisar bem o negócio, descobrir as razões de seu sucesso e introduzir melhorias para se diferenciar da concorrência.

Demo (1997) ressalva que, devido às mudanças do mundo moderno, haverá cada vez menos empregos, uma vez que a tecnologia, o conhecimento e as técnicas de produção tendem a substituir pessoas no processo produtivo. Para sobreviver nesse mercado é necessário criar trabalho onde a competência do “saber pensar” e “aprender a aprender” estejam cada vez mais presentes. Com o número de postos de trabalho em declínio, surge a necessidade de incentivar os empreendedores a desenvolverem seu próprio negócio.

O empreendedor é capaz de agir por conta própria, usando a criatividade, habilidade, liderança, promovendo a inovação e contribuindo para o desenvolvimento de sua região. A capacidade empreendedora será capaz de gerar novos negócios, desenvolver novas tecnologias, melhorar a qualidade e aumentar a produtividade das empresas.

O empreendedor procura obter informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes, buscando sempre a melhor forma de produzir e vender produtos e serviços e consultando especialistas para obter assessoria técnica ou comercial. Ele busca a autoconfiança e expressa a confiança em sua capacidade e do grupo com o qual interage.

Dolabela (1999), comenta que as pesquisas indicam que o empreendedorismo apresenta significativos índices de satisfação pessoal. Pela sua natureza e pelas suas características pessoais, a atividade empreendedora faz com que o trabalho e o prazer caminhem juntos. Entende também que o governo deve cuidar das políticas públicas, fazendo com que o sistema tributário seja favorável para as pequenas empresas, esmerando-se em criar uma cultura favorável ao empreendedorismo com a colaboração dos formadores de opinião e da mídia.

Zeni (2002) menciona que, para que os benefícios proporcionados pela evolução do empreendedorismo não sejam desperdiçados, é necessária a criação de uma infra-estrutura adequada para proteger os empreendedores.

As grandes empresas podem oferecer algumas oportunidades para as pequenas e médias empresas, mas elas só poderão ser aproveitadas se houver empreendedores preparados e atentos para competir com qualidade. No entanto,

não se pode deixar de apontar a necessidade de empreendedores aptos a assumirem a gestão das redes de empresas, desenvolvendo adequadamente as etapas de negociação, comprometimento e execução das atividades pertinentes. As redes de empresas são uma oportunidade para o empreendedor demonstrar sua capacidade porque, além de gerir seu próprio negócio, o gestor de uma rede necessita coordenar os esforços das outras integrantes da mesma com o objetivo de maximizar resultados coletivos.

2.2.6 O estudo da personalidade e o perfil empreendedor

O estudo foi realizado a partir das pesquisas de Keirsey (1984) que classifica os tipos de personalidade e características pessoais. Os tipos são formados mediante a combinação entre os componentes do modelo. A primeira (**E**: Extroversão ou **I**: Introversão) avalia onde cada um busca sua energia no mundo exterior; a segunda avalia a percepção (**S**: Sensação ou **N**: Intuição); a terceira leva em consideração a forma como as decisões são tomadas: (**T**: Pensamento ou **F**: Sentimento) e a quarta avalia o estilo de vida (**P**: Percepção ou **J**: Julgamento). A pesquisa levou em consideração os seguintes tipos: ESTJ, ESTP, ESFJ, ESFP, ENTJ, ENTP, ENFJ, ENFP, ISTJ, ISTP, ISFJ, ISFP, INTJ, INTP, INFJ e INFP.

Extroversão e introversão são termos familiares à maioria das pessoas. Os extrovertidos são mais sociáveis e expressivos, enquanto aqueles que tendem à Introversão são mais quietos e reservados.

Sensação e Intuição: Aqueles fortes em sensação prestam mais atenção ao que está ocorrendo fora de si, no mundo concreto dos objetos tangíveis e experiências reais. Os mais propensos à intuição prestam mais atenção ao que se passa dentro de si, no mundo abstrato das idéias, conceitos, teorias e imaginação.

Pensamento e sentimento indicam como as pessoas se governam. Aqueles fortes em pensamento usarão, com mais freqüência, a sua cabeça para governarem-se a si mesmos e a seus relacionamentos; os inclinados ao sentimento com mais freqüência seguem o seu coração.

Julgamento e percepção indicam como as pessoas tomam decisões. Aqueles com julgamento forte tendem a decidirem rapidamente. Aqueles propensos à

percepção tendem a adiar decisões finais, preferindo manter suas agendas flexíveis e suas opções abertas.

2.2.7 Tipos de personalidade e características empreendedoras

Para avaliação dos tipos de personalidade existem inúmeros testes, pois há muitas maneiras de descrever as diferenças entre as pessoas. De acordo com Mallmann (2005), a diferença básica na classificação por traços está no grau de profundidade, pois nessa abordagem consegue-se obter um estudo mais aprofundado do indivíduo e a possibilidade de traçar comparativos entre pessoas.

Cada dimensão da avaliação do teste de personalidade de Keirsey (1984) apresenta algumas características pessoais que estão demonstradas no quadro a seguir:

E – Extrovertido	I - Introvertido
Sociável, interação, externo, muitas relações, fala depois pensa, gosta de grupos	Territorialista, concentração, interno, poucas relações, pensa depois fala, reservado
S – Sensorial	N - Intuição
Seqüencial, presente, realista, percepção, atualizado, pé no chão, fatos, prática, especificidades.	Aleatório, futuro, conceitual, inspiração, teórico, cabeça nas nuvens, fantasia, ingenuidade, generalidade.
T – Pensamento	F- Sentimento
Objetivo, leis, justo, políticas, clareza, firme, imparcial, racional.	Subjetivo, circunstâncias, humano, valores sociais, harmonia, persuasivo, envolvido, sentimental
J - Julgamento	P - Percepção
Resolve, decide, fixa-se, controla, fechado, planejador, estruturado, define, metódico, prazo.	Fica pendente, aguarda, é flexível, adapta-se, aberto, improvisador, solto, tenta, improvisador.

Fonte: Mallmann, 2005

Quadro 6 - Dimensões da personalidade e características pessoais

A avaliação da personalidade vinculada às características pessoais que o modelo oferece, antes de ser o único determinante, revela que as diferenças pessoais ensejam reações e estilos de vida diferentes, embora dificilmente alguém irá possuir todas as características de determinada dimensão. Também não existe

dimensão melhor ou pior, mas as ações advindas do comportamento pessoal diante de suas características podem determinar ações produtivas ou não.

2.2.8 Características dos gestores das redes de empresas

O atual paradigma competitivo das redes de cooperação exige de seus gestores algumas posturas que vão ao encontro às características desse tipo de empreendimento. Verschoore (2004) adverte que as redes de cooperação necessitam se adaptar às seguintes características:

a)- Democráticas: Com ampla participação dos envolvidos, tanto na tomada de decisão quanto nas atividades de criação e inovação.

b)- Flexíveis: Tanto do ponto de vista do atendimento às variações da demanda quanto do ponto de vista do encadeamento das atividades produtivas.

c)- Conectivas: Não só permitem, mas também instigam a troca constante das informações entre as empresas.

d)- Motivadoras: Procuram manter sempre motivados e estimulados os participantes internos e externos.

e)- Igualitárias: Os resultados de esforços conjuntos devem ser distribuídos de forma mais eqüitativa do que nas atuais estruturas da sociedade.

Dentre os fatores críticos de sucesso das redes de cooperação destacam-se: a confiança, o comprometimento, a aprendizagem (troca de informações), experiência, compatibilidade e capacitação das pessoas.

Diante das características das redes de empresas, torna-se relevante estabelecer algumas características e competências pessoais condizentes para seus gestores. Se algumas características são necessárias e importantes para as empresas que atuam de forma integrada, percebe-se a necessidade de evidenciar as competências dos empreendedores dessas redes de cooperação.

2.3 Gestão de redes de empresas

De acordo com Teixeira (2005), um plano de construção e processo de formação de uma rede deve conter as seguintes etapas:

1)- Objetivos e metas: Uma rede eficaz depende de objetivos bem definidos, levando-se em conta a natureza da rede onde os objetivos estejam centrados na soma e harmonização de interesse das empresas envolvidas.

2)- Sensibilização: A construção de uma rede depende de duas condições: a)- Entendimento dos objetivos, interesses e necessidades dos integrantes. b)- Motivação dos envolvidos, fruto da conscientização da importância e vantagens advindas e da relação do ganha-ganha percebida.

3)- Visão e agenda: A visão consiste em vislumbrar cenários atuais e futuros e estabelecer ações a serem desenvolvidas. É importante compatibilizar interesses, evitando eventuais desgastes ou confrontos.

4)- Desenho organizacional: A configuração da forma de organização de redes pode variar desde as mais simples até as mais complexas e envolventes. A definição da forma de cada uma depende do consenso das empresas envolvidas e sua gestão. A flexibilidade de uma rede deve ser suficiente para saber administrar possíveis saídas de cooperados bem como a entrada de novos membros.

5)- Desenho informacional: A tecnologia da informação deve oferecer infraestrutura para a integração de sistemas, processos e serviços.

As etapas mencionadas por Teixeira (2005) estão demonstradas na figura a seguir:



Fonte: Teixeira (2005)

Figura 3 - Requisitos para construção de redes

No processo de formação de uma rede é importante seguir alguns passos como: definição do objetivo comum, realização de assembléia geral com os interessados, elaboração de um estatuto social, regulamento interno e código de ética, registro no cartório de pessoas jurídicas, legalização da documentação

perante os órgãos públicos, eleição de uma diretoria e fixação da taxa de contribuição de cada associado para custear as despesas da gestão da entidade.

2.3.1 O papel das organizações de apoio

Por outro lado, o papel que as organizações de apoio desempenha é de suma importância na equação de alguns aspectos organizacionais como:

a)- Mediação de conflitos: Devem existir mecanismos de mediação de conflitos que porventura surjam entre as empresas.

b)- Critérios de ingresso: É importante estabelecer previamente os critérios para o ingresso de novas organizações na rede.

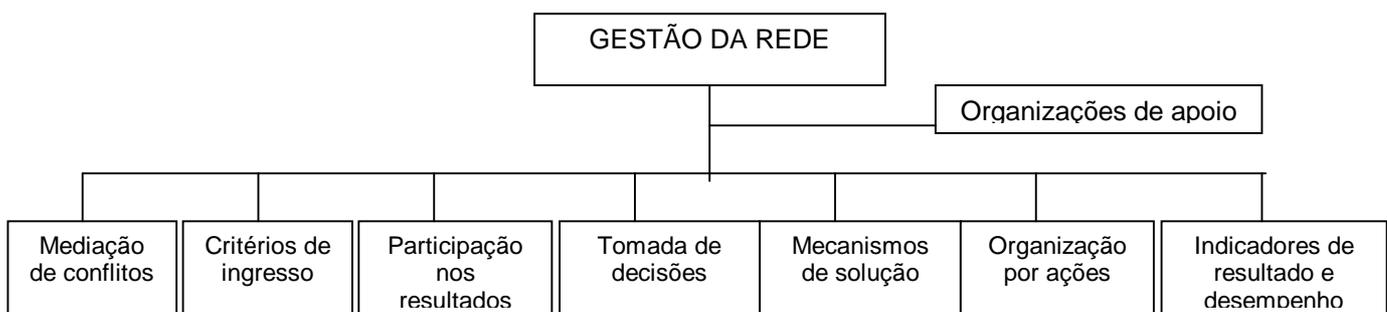
c)- Participação nos resultados: Deve-se definir também os critérios de distribuição de resultados entre as empresas participantes.

d)- Tomada de decisão: Definição dos processos decisórios e quais instâncias de decisão de redes.

e)- Mecanismos de sanção: As redes são modelos de cooperação num ambiente e cultura de competição e pode estar sujeita a ações oportunistas de seus membros. As atitudes não desejáveis e suas sanções podem ser pré-estabelecidas no estatuto da rede.

f)- Organização por ações: Recomenda-se a adoção de grupos de trabalho para realização de ações e projetos da rede.

g)- Indicadores de resultado: Definir a avaliação de indicadores de resultados e desempenho esperados. A seguir, apresenta-se a proposição do modelo que envolve os aspectos operacionais da gestão de uma rede, destacando o papel das organizações de apoio.



Modelo proposto

Figura 4 - Aspectos operacionais da gestão da rede

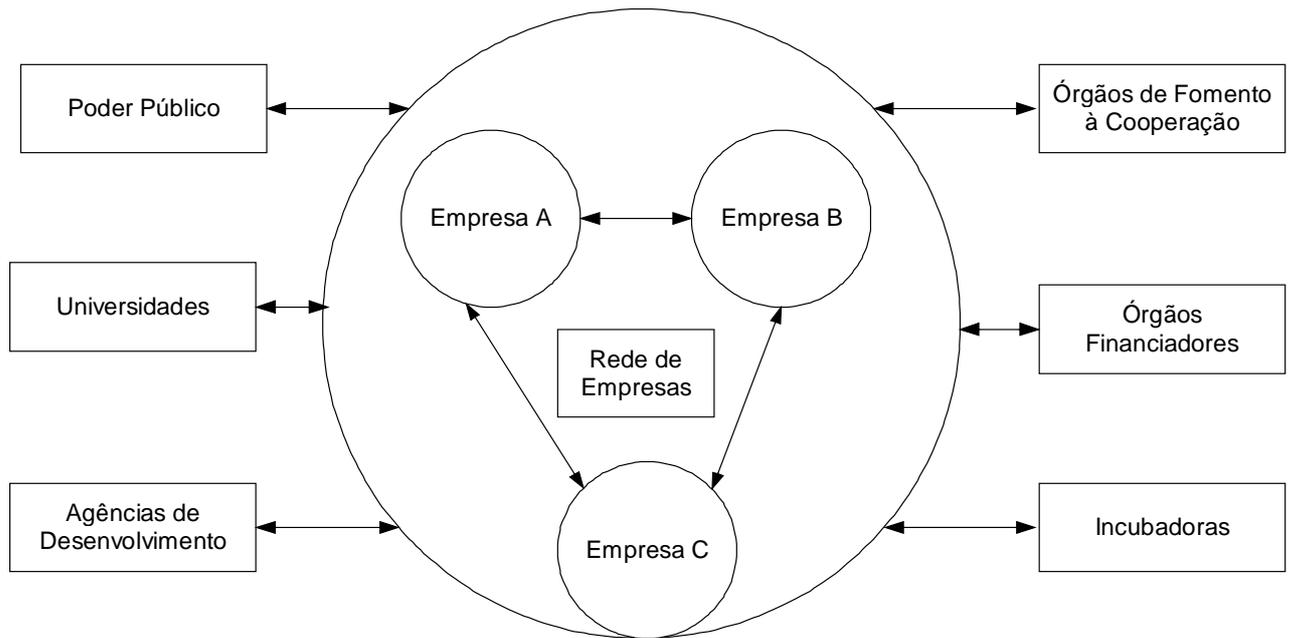
2.3.2 Modelo de uma rede de empresas

Partindo do pressuposto de que as redes de cooperação contribuem para o incremento da produtividade, julga-se relevante a criação de estruturas institucionais, serviços especializados, acesso a financiamentos e outros requisitos básicos para a criação de vantagens competitivas. Essas condições podem ser criadas com o ingresso do poder público local, da universidade e todos os agentes de desenvolvimento de uma região.

Teixeira (2005) menciona que são poucos os estudos que observam os resultados alcançados pelas redes, o papel dos gestores e os fatores de sucesso ou insucesso das redes.

A convivência da cooperação com a competição é uma realidade que contraria a lógica capitalista, pois nem sempre as vantagens da cooperação são visíveis para os envolvidos, especialmente quando a realidade social parece não recompensar esse comportamento. A tendência ao associativismo tem raízes históricas e nem sempre consegue ser estimulado externamente.

Ocorrendo uma maior proximidade do setor produtivo (empresas e entidades empresariais), centros de pesquisa e universidades, através de incubadoras tecnológicas e outras iniciativas, a economia pode ser construída de forma coletiva e sustentável, gerando novas oportunidades a todos. O modelo apresentado na figura 05 demonstra a interligação das redes com os demais agentes do desenvolvimento.



Fonte: Rambo (2004)

Figura 5 - Modelo de uma Rede de Cooperação

A gestão em redes é um processo complexo, pois lida com organizações juridicamente independentes, economicamente interdependentes e, em muitos casos, indistintas para o consumidor. A questão da gestão de uma rede e as relações de cooperação entre empresas é pouco desenvolvida, mas dela dependem a manutenção e o aprofundamento das relações cooperativas. Muitas redes fracassam por causa desse problema, pois a cooperação é complexa.

Verschoore (2004) afirma que as redes formam uma estrutura própria. Por isso, é fundamental que seja analisada a característica estrutural desse arranjo, buscando padrões mais permanentes. As características da estrutura podem ajudar no entendimento dos mecanismos de gestão.

Dentre os pontos que dificultam o sucesso das Redes de Cooperação destacam-se: a)- Complexidade gerencial resultante de questões como cooperação e competição. b)- A incerteza. c)- O oportunismo. d)- Os custos. e)- Influências externas.

As empresas, ao participarem de redes, enfrentam um tipo de risco referente à cooperação: O risco inclui o oportunismo e a incerteza em lidar com os parceiros, que podem tentar agir em interesse próprio, sobrepondo-se ao interesse coletivo. Esse tipo de risco interfere no gerenciamento da rede, implicando na necessidade do uso de mecanismos de controle.

Os envolvidos no processo são muitos e torna-se necessário haver uma certa harmonia para consolidar as múltiplas características e administrar os conflitos existentes. As empresas passam a depender dos demais participantes da rede e o sucesso da empresa e da rede também depende do esforço dos demais.

Integrar empresas independentes dificulta o trabalho dos administradores que, além de gerenciar seu próprio negócio, precisam gerenciar a rede. Ao gerenciar redes de empresas, surgem dificuldades como a coordenação e o controle de recursos de várias empresas ao mesmo tempo, que contrasta com a preferência de independência para tomada de decisões e a disponibilidade de recursos das empresas, provocando a lentidão na tomada de decisões.

Considerando-se a interdependência entre parceiros, o administrador perde sua característica de tomador de decisões da empresa tradicional, passando a enfatizar habilidades de negociação com os demais participantes que permitam a tomada de decisões. Além do acordo nas decisões, cabe ao gestor administrar o conflito entre: culturas, objetivos, estilos gerenciais, diferença de interesses entre empresas e competição entre os parceiros, incentivando a troca de informações, a criação de confiança e uso de mecanismos de controle. Todas essas questões dependem da atuação de um gestor apto e conhecedor das características específicas da rede e seus participantes.

De acordo com Teixeira (2005), acredita-se que o aprendizado organizacional estudado na Teoria das Organizações seja uma das fontes de conhecimento que traz inovação e competitividade. Cabe efetuar um estudo detalhado para observar como o aprendizado das redes de empresas pode contribuir para o processo de desenvolvimento das competências necessárias à inovação, ou seja, como o conceito de aprendizado individual pode ser aplicado às inter-relações que se estabelecem nas redes.

A gestão de uma rede exige a consideração de vários fatores que podem influenciar nos resultados, fiscalizando o comportamento dos participantes, com a finalidade de aumentar a possibilidade de sucesso.

Um dos fatores chaves de sucesso se expressa na capacidade colaborativa, necessária para as empresas que pretendem obter as vantagens possibilitadas pelas redes. Sabe-se que alguns fatores são subestimados pelos gerentes de pequenas e médias empresas, o que demonstra ser fundamental efetuar um estudo

que comprove a sua importância, buscando a conscientização de todos e auxiliando-os no convencimento dos demais gerentes a participarem mais ativamente da rede.

2.3.3 Problemas de gestão nas redes

Diante das condições de incerteza e complexidade dos processos de cooperação, aumenta a necessidade de se criar uma estrutura de gestão para controlar os fatos divergentes entre empresas de uma rede. Estas, não devem buscar somente a minimização dos custos mas, principalmente, a agregação de valor de produto ou marca.

O desenvolvimento da confiança, liderança, ética, dinâmica de grupo, pressões sociais e diferenças culturais podem influenciar o comportamento das pessoas. As organizações fazem aliança para minimizar riscos, somar competências e recursos e, dessa forma, enfrentar as ameaças externas. A estrutura de gestão de uma rede necessita estabelecer o equilíbrio entre a autonomia e a dependência, combinando os interesses coletivos.

De acordo com Verschoore (2004), os principais problemas decorrentes da cooperação são:

- a- O desejo de evitar conflitos pode contribuir para manter uma posição muito conservadora.
- b- Dificuldade de maximizar resultados e distribuir os ganhos e perdas da cooperação entre todos.
- c- Risco de que parceiros leais sejam trapaceados no processo de barganha, promovendo o sucesso em curto prazo, mas minando a confiança entre os seus membros.
- d- Centro de poder não identificado claramente em vista de sua distribuição na rede.
- e- Conflito decorrente do descontentamento de empresas que entendem que as outras estão impedindo a realização de seus objetivos.

Dentro de uma visão contemporânea, o conflito não é considerado uma disfunção, pois beneficia a todos quando é administrada para gerar novas idéias e inovar. Somente pode ser prejudicial quando impede o bom desempenho da rede. Para que aconteça uma administração eficaz e efetiva é fundamental para as

empresas que os conflitos sejam administrados e os objetivos estabelecidos na rede sejam coerentes.

2.3.4 Aspectos importantes na gestão de redes

Teixeira (2005) cita alguns aspectos a serem considerados para o trabalho de cooperação que são:

a)- Pactos e padrões: A comunicação se desenvolve a partir dos pactos e padrões estabelecidos. Os padrões são estabelecidos pela decisão coletiva e devem nortear a convivência entre os pares.

b)-Objetivos comuns: Um conjunto de valores e objetivos une os integrantes da rede, ligando os projetos e as ações.

c)- Participação: O que faz uma rede funcionar é a participação de seus integrantes. Ninguém é obrigado a entrar ou a permanecer nela, mas a participação é que vai fazê-la caminhar.

d)- Colaboração: Uma das premissas do trabalho de uma rede é a participação colaborativa.

e)- Multiliderança: A rede não possui dono nem chefe. As decisões são compartilhadas e a liderança exercida de várias formas.

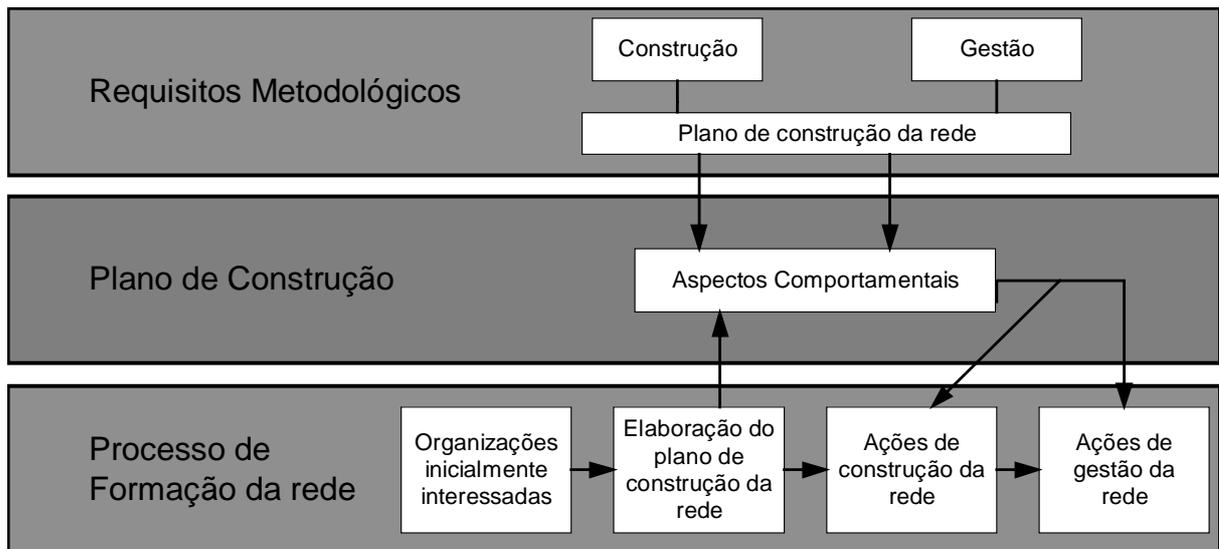
f)- Conectividade: A rede só se mantém quando seus participantes estão ligados uns aos outros.

g)- Informação: A informação não pode ser privilégio de alguns; ela precisa circular entre os membros da rede, necessitando de constante realimentação.

h)- Descentralização: Dentro da rede não existe um centro. Ela pode desdobrar-se em vários níveis (sub-redes), capazes de operar de forma autônoma diante de determinadas circunstâncias.

i)- Dinamismo: A rede não pode permanecer estática, mas deve estar sempre em movimento, ultrapassando barreiras físicas ou geográficas.

Teixeira (2005) diz que a construção, bem como a gestão de uma rede de cooperação, envolve aspectos metodológicos, aspectos comportamentais e o desenvolvimento de um processo de formação, conforme demonstra a figura a seguir:



Fonte: Teixeira (2005)

Figura 6 - Construção e gestão de rede de empresas

2.3.5 Expansão da Rede

De acordo com Verschoore (2004), alguns fatores contribuem para que a estratégia de expansão da rede aconteça. Entre eles pode-se destacar:

a)- Características da empresa: Os critérios de avaliação para novos ingressantes devem ser estabelecidos com o objetivo de dar à rede uma identidade comum.

b)- Confiança: Ponto fundamental para que o programa se solidifique. É muito importante também que a instituição gestora (universidade ou outro órgão) tenha a absoluta confiança dos integrantes da rede.

c)- Aprendizagem: Pela participação efetiva da organização e seus membros acontece a aprendizagem e esses conhecimentos podem se tornar importantes para gestão do negócio.

d)- Comunicação: A rede pode ficar mais ágil nas compras através da adição de um sistema informatizado, melhorando a comunicação e a conectividade entre as empresas.

e)- Ampliação funcional: As funções compartilhadas oportunizam a aprendizagem e troca de informações.

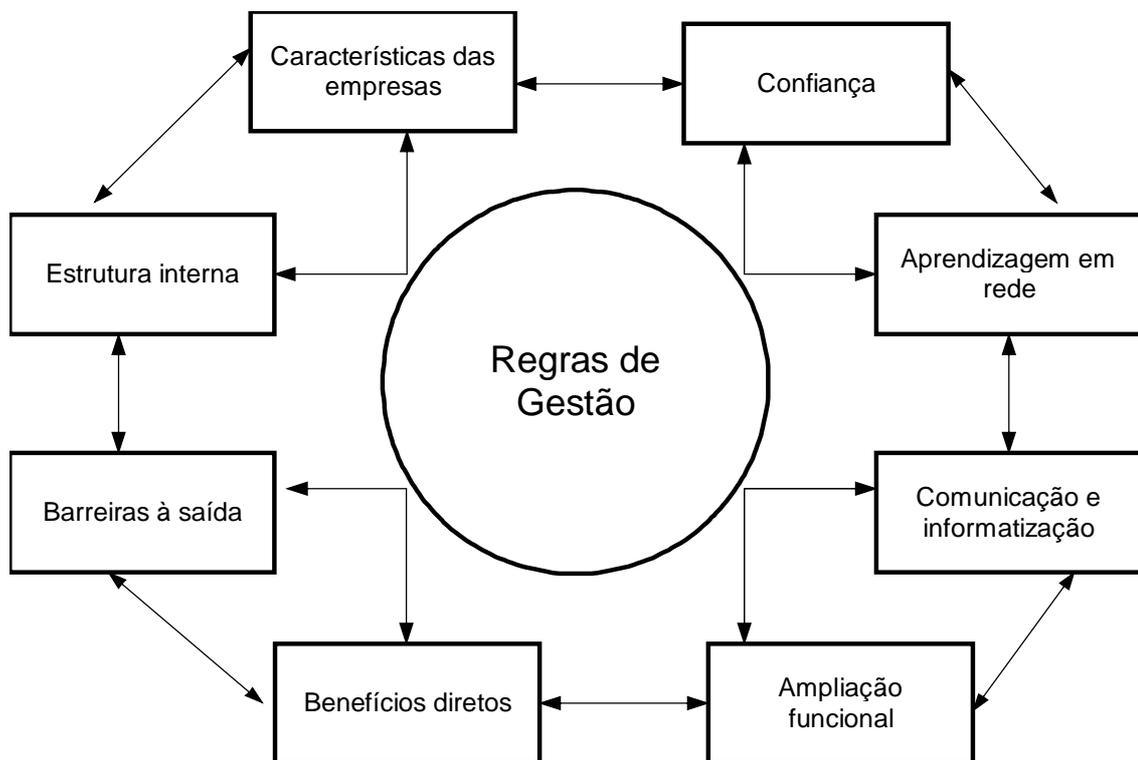
f)- Benefícios diretos: O objetivo da rede é trazer retorno financeiro e outros benefícios aos associados.

g)- Barreiras à saída: O *marketing* conjunto é uma importante barreira para a saída do programa, pois ele oportuniza um incremento no faturamento e outros resultados como o reconhecimento da marca.

h)- Estrutura Interna: O conhecimento da rede oportuniza o surgimento de sub-grupos ou hierarquias distintas para atender determinadas necessidades locais.

A formação de redes traz consigo alguns problemas relacionados à integração entre culturas empresariais, mas também é possível, através do estabelecimento de regras claras de gestão para o ingresso ou saída de associados, estabelecendo os direitos e os deveres de forma harmônica. A rede, no entanto, deve estar sempre preparada para receber ou perder associados.

A figura a seguir demonstra as condições de expansão de uma rede, considerando-se as regras de gestão e as estratégias utilizadas.



Fonte: Verschoore (2004)

Figura 7 - Condições para a expansão da rede

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

A finalidade deste capítulo é apresentar a metodologia e as técnicas que servem de parâmetro para as ações, dando sustentação e cientificidade ao estudo.

De acordo com Lovato (2005), o método contém um conjunto de procedimentos pelos quais se torna possível conhecer a realidade, produzir objetos, desenvolver processos ou comportamentos que possam ser repetidos. Ainda segundo Lovato (2005), a escolha do método, além das restrições e práxis próprias de cada ramo da ciência, pode envolver boa dose de criatividade para adequá-lo a cada caso particular.

O método científico, de acordo com Fachin (2000), apresenta um conjunto de atividades racionais que permitem ao pesquisador descobrir o caminho a ser seguido e auxiliam na identificação de eventuais falhas, podendo interferir na tomada de decisão.

3.1 Natureza da pesquisa

A natureza da pesquisa é qualitativa. Segundo Minayo (1994), pesquisa qualitativa é aquela utilizada para responder a questões particulares, preocupando-se com o nível de realidade que não pode ser quantificado. De acordo com Triviños (1995) a interpretação dos resultados surge da percepção de um fenômeno dentro de um contexto.

A abordagem da pesquisa é exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória porque tem como finalidade esclarecer e modificar idéias para inserir idéias e conceitos que permitam estudos posteriores. Ela é também descritiva, pois o pesquisador tem por objetivo descrever a realidade como ela é, sem a preocupação de modificá-la. Também é de caráter explicativo porque identifica os fatores que contribuem para a ocorrência dos fatos.

3.2 Técnicas

Segundo Lakatos e Marconi (2001), utilizam-se dois processos para obtenção de dados: documentação direta e indireta. Os dados podem ser recolhidos através de pesquisa de campo ou de laboratório. As pesquisas podem utilizar técnicas de observação direta intensiva, especialmente através de entrevista e direta extensiva, através da aplicação de questionários, formulários ou outros.

A coleta de dados ocorreu diretamente nas empresas, onde o principal gestor respondeu ao teste de personalidade de Keirsey & Bates (1984), escolhido porque se adapta melhor à realidade, oferecendo maior flexibilidade. Os pesquisados receberam algumas orientações na aplicação do teste:

- 1- As respostas devem refletir o modo de ser do entrevistado e não como ele gostaria de ser.
- 2- Responder ao teste de forma rápida e direta.
- 3- Não existem respostas corretas ou erradas, mas respostas que se aproximam das características do entrevistado.
- 4- A franqueza das respostas influencia na qualidade do retorno.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Com o objetivo de obter informações específicas sobre o assunto foi utilizado o teste de personalidade “*Keirsey Temperamento Sorter*” traduzido e adaptado por Mallmann (2005), aplicado ao principal gestor das empresas que participam do programa “Redes de Cooperação”.

Realizou-se também uma entrevista semi-estruturada com a diretoria de uma rede de empresas. O trabalho se utilizou também de estudo bibliográfico para a fundamentação teórica. Os testes foram tabulados, utilizando-se a planilha Microsoft Excel do Anexo II e, posteriormente, realizando a análise. Os dados estão organizados em tabelas e gráficos, onde foram feitas as análises.

De acordo com Gil (1993), a coleta e a análise dos dados não são etapas isoladas, mas estão estreitamente relacionadas numa relação constante.

3.4 Definição do universo da pesquisa

O universo da pesquisa se constitui dos gestores de empresas participantes do programa “Redes de Cooperação” na micro-região de Três de Maio, situado na Região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul e da diretoria de uma dessas redes com atuação na micro-região.

O teste de personalidade “*Keirsey Temperament Sorter*” foi aplicado ao principal gestor de cada uma das empresas pertencentes às redes de empresas na micro-região de Três de Maio, totalizando vinte e três. A entrevista semi-estruturada, por sua vez, foi realizada com a diretoria de uma rede integrante do programa, sendo entrevistados a presidente, o vice-presidente e o secretário da mesma. A pesquisa foi realizada entre os meses de Agosto a Dezembro de 2005.

CAPÍTULO 4

PERFIL EMPREENDEDOR DOS GESTORES DAS REDES

Este capítulo apresenta os resultados obtidos pelas pesquisas realizadas nas empresas da micro-região de Três de Maio – RS, participantes do programa “Redes de Cooperação” da SEDAI – RS. O teste de personalidade “*Keirsey Temperament Sorter*” foi aplicado ao principal gestor de cada organização, totalizando vinte e três. A entrevista semi-estruturada foi realizada com a diretoria de uma rede para as pessoas que atualmente estão nos cargos de presidente, vice-presidente e secretário.

4.1 Região de abrangência da pesquisa

A região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul está localizada na divisa com a Argentina e conta atualmente com vinte municípios, segundo dados do COREDE - Fronteira Noroeste. Desse universo, escolheu-se a micro-região de Três de Maio - RS, compreendendo os municípios de Três de Maio, que possui quarenta e oito por cento das empresas integrantes de redes na região, Horizontina, que possui vinte e seis por cento, Boa Vista do Buricá, com vinte e dois por cento e Independência com apenas quatro por cento das empresas integradas em redes. A escolha sobre a região mencionada ocorreu por ser uma região homogênea e com raízes históricas comuns. O município de São José do Inhacorá, pertencente à mesma micro-região não possui atualmente nenhuma empresa que atua em redes e, por isso, não consta no presente estudo.

A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de Agosto a Dezembro de 2005, com o objetivo de identificar o perfil e as características empreendedores de seus gestores e dirigentes. O quadro a seguir demonstra a quantidade de empresas pesquisadas, pertencentes ao programa “Redes de Cooperação” estabelecidas em cada município da micro-região.

Redes	Três de Maio	de Horizontina	Boa V. do Buricá	Independência	Total gestores
Agivest	2	0	0	0	2
Panimel	0	1	1	0	2
Tok Lar	1	1	1	0	3
Agapel	1	1	0	0	2
Sul Óptica	2	0	0	0	2
Construir	0	0	1	0	1
Indumóveis	3	2	0	0	5
Redefort	1	0	1	0	2
Sul 10	1	1	1	1	4
TOTAL	11	6	5	1	23

Fonte: Unjui (2004)

Quadro 7 - Pesquisas realizadas nas redes de empresas

4.2 Características das empresas integrantes das redes

Para maior conhecimento da realidade das empresas integrantes das redes de empresas, julgou-se relevante apresentar algumas características que estão descritas a seguir:

4.2.1 Setor de atuação das empresas das redes

Percebe-se que a maioria das empresas participantes de rede na região mencionada pertence ao setor do comércio. Essa constatação talvez tenha sua explicação no fato de que as redes se consolidaram mais nos segmentos de supermercados, óticas, padarias, comércio de móveis e papelaria nessa região. É notório, porém, a adesão gradativa de empresas do setor industrial, especialmente de móveis e de artigos do vestuário.

É importante salientar que as empresas prestadoras de serviço que aderiram à rede de hotéis, por enfrentarem diversas dificuldades de articulação, voltaram a atuar isoladamente, desligando-se da mesma. Atualmente a região não possui nenhuma empresa do ramo de prestação de serviços participando do programa.

4.2.2 Tempo de atuação na rede

Quanto ao tempo de inserção no programa, percebe-se que trinta e cinco por cento têm até dois anos de atuação em rede e trinta e oito por cento até três anos. Vinte e sete por cento das empresas está há mais de três anos participando do programa. Isso demonstra que ele vem se consolidando nos últimos anos. O fato de várias empresas estarem há mais tempo na rede é um indicador de que conseguiram absorver a filosofia do associativismo e estão satisfeitas com o resultados obtidos. A figura a seguir demonstra o tempo de atuação das empresas nas redes.

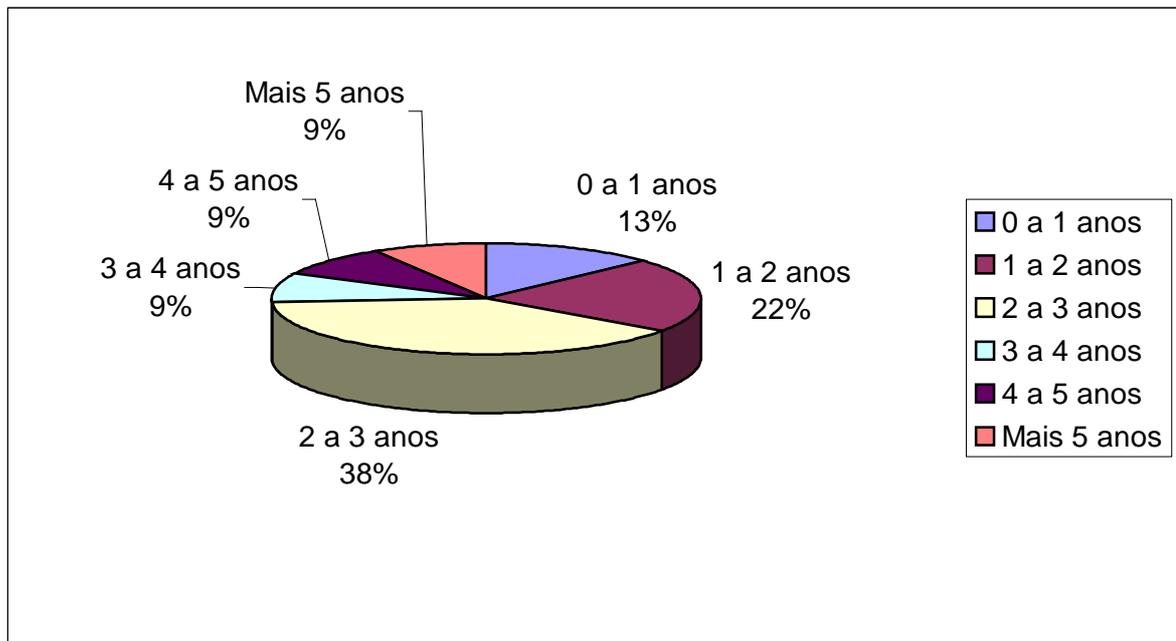


Figura 8 - Tempo de atuação em rede

4.3 Características dos gestores das empresas pertencentes às redes

Apresenta-se a seguir algumas características dos gestores das empresas participantes do programa “Redes de Cooperação” na micro-região de Três de Maio – RS, com o objetivo de contextualizar as informações da pesquisa.

4.3.1 Sexo dos gestores

A pesquisa apontou que a maioria dos gestores das empresas integrantes de redes é do sexo masculino. O resultado pode ser explicado pelo fato de que muitas empresas são familiares e contam com o trabalho dos membros da família, embora a gestão normalmente esteja a cargo do homem. A exceção se encontra nas empresas da rede de papelaria e na empresa que aderiu à rede de materiais de construção

4.3.2 Idade dos gestores

A pesquisa demonstra que trinta por cento dos gestores das empresas pertencentes às redes de empresas estão com menos de quarenta anos, representando uma força jovem com potencial de crescimento, enquanto quarenta e oito por cento estão entre quarenta e quarenta e nove anos e apenas treze por cento acima de cinquenta anos, representando uma força mais experiente na condução dos negócios. A figura a seguir demonstra a idade dos gestores das empresas pertencentes às redes.

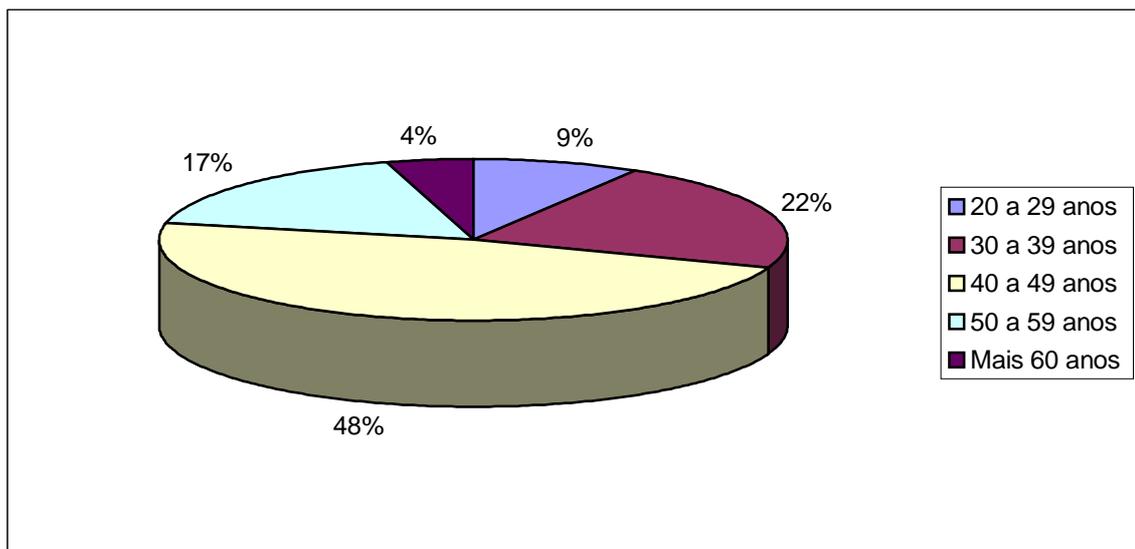


Figura 9 - Idade dos gestores das empresas

4.3.3 Escolaridade dos gestores

O índice de escolaridade dos gestores com nível acima de Ensino Médio completo, que atinge oitenta e sete por cento pode ser um indicativo da importância do conhecimento formal dos empreendedores. Outro fato é que os treze por cento dos dirigentes que possuem o Ensino Fundamental pertencem a redes de supermercado. A figura 12 ilustra a escolaridade dos gestores das empresas.

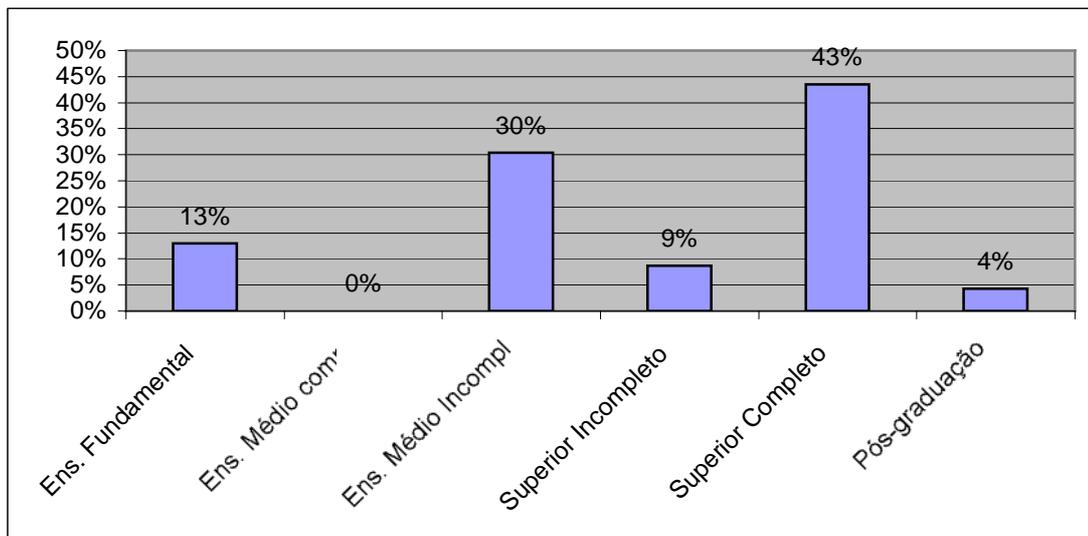


Figura 10 - Escolaridade dos gestores das empresas

4.4 Características empreendedoras necessárias a um gestor de rede

A pesquisa realizada com os principais gestores das empresas pertencentes ao programa Redes de Cooperação da SEDAI na região mencionada e com os diretores da Rede Aginvest, questionava as características e qualidades pessoais necessárias a um gestor de empresa pertencente a uma rede de cooperação. Os resultados apontam como características empreendedoras mais relevantes:

1) **Cooperação:** Os gestores de empresas integrantes de redes de cooperação precisam ter um espírito cooperativo, aprendendo a desenvolver o pensamento coletivo para promover a sinergia de esforços de seus integrantes.

2) **Flexibilidade:** Capacidade de saber adaptar-se às circunstâncias de mercado e do negócio.

3) Rede de contatos: O gestor deve ser capaz de estabelecer uma rede de contatos com pessoas e empresas dos mais diversos níveis.

4) Negociação: A capacidade de negociação é essencial em qualquer empreendimento, mas cresce em importância quando envolve várias unidades empresariais com características próprias.

5)- Iniciativa: Ter idéias próprias e capacidade de implementá-las. Não tornar-se sempre refém das idéias e sugestões dos outros.

6) Comunicação: Saber comunicar-se com os outros participantes, utilizando adequadamente as ferramentas de comunicação disponíveis.

7) Busca de resultados: Inserir-se na rede e buscar sempre resultados que beneficiem a todos os associados, trazendo maior competitividade.

8) Liderança: Ter capacidade de gerenciar equipes, conduzindo situações e dirigindo pessoas.

9) Habilidade para conduzir situações: Ser capaz de conviver com conflitos e transformá-los em oportunidades para a geração de novas idéias e alternativas.

10) Comprometimento: Aderir a uma causa e envolver-se completamente, honrando os compromissos assumidos.

4.5 Personalidade e perfil empreendedor

O estudo realizado por Mallmann (2005) relaciona as características e habilidades de cada tipo de personalidade, demonstrado no quadro a seguir.

ESTJ	ESTP	ESFJ	ESFP
<ul style="list-style-type: none"> - Orientação para resultados - Iniciativa - Necessidade de realização - Capacidade de planejamento - Comprometimento - Necessidade de controle 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes de contatos - Flexibilidade - Habilidade para situações - Inovação - Orientado para resultados - Originalidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Valor para a sociedade - Rede de contatos 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento - Rede de contatos - Habilidade para situações - Necessidade de realização - Orientação para resultados - Otimismo
ENTJ	ENTP	ENFJ	ENFP
<ul style="list-style-type: none"> - Autoconfiança - Orientação para resultados - Capacidade de planejamento - Liderança - Habilidade para situações - Capacidade de aprendizagem - Redes de contato 	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade - Redes de contato - Flexibilidade - Habilidade para situações - Inovação - Originalidade - Otimismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento - Valor para a sociedade - Redes de contato - Habilidade para situações - Liderança - Orientação para resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento - Valor para a sociedade - Criatividade - Flexibilidade - Habilidade para situações - Originalidade - Otimismo
ISTJ	ISTP	ISFJ	ISFP
<ul style="list-style-type: none"> - Orientação para resultados - Capacidade de planejamento - Comprometimento - Necessidade de controle - Análise de riscos 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento - Habilidade para situações - Independência - Otimismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento - Valor para a sociedade - Habilidade para situações 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade
INTJ	INTP	INFJ	INFP
<ul style="list-style-type: none"> - Autoconfiança - Comprometimento - Criatividade - Independência - Originalidade - Capacidade de planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de aprendizagem - Habilidade para situações - Necessidade de realização - Orientação para resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento - Valor para a sociedade - Criatividade - Iniciativa - Inovação - Liderança - Originalidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade - Inovação - Liderança - Originalidade

Fonte: Mallmann (2005) - adaptado

Quadro 8 - Tipos de personalidade e perfil empreendedor

4.5.1 Correlação tipos de personalidade x características empreendedoras

Efetuada um estudo sobre os tipos de personalidade, através da metodologia “*Keirsey Temperament Sorter*” e a síntese das correlações dos tipos e as características empreendedoras Mallmann (2005) efetuou a correlação descrita no quadro a seguir:

Características empreendedoras	ESTJ	ESTP	ESFJ	ESFP	ENTJ	ENTP	ENFJ	ENFP	ISTJ	ISTP	ISFJ	ISFP	INTJ	INTP	INFJ	INFP
Agressividade	X				X				X				X			
Análise de risco									X							
Autoconfiança					X								X			
Capacidade de aprendizagem					X									X		
Comprometimento	X			X			X	X	X	X	X		X		X	
Criação de valor p/ sociedade			X				X	X			X				X	
Criatividade						X		X					X		X	
Desenvolv. de redes de contato		X	X	X	X	X	X									
Envolvimento em longo prazo																
Flexibilidade		X				X		X				X				X
Habilidade p/ conduzir situações		X		X	X	X	X	X		X						
Independência										X	X		X	X		
Iniciativa	X														X	
Inovação		X				X									X	X
Liderança					X		X								X	X
Necessidade de controle	X								X							
Necessidade de realização	X			X										X		
Orientação para resultados	X	X		X	X		X		X					X		
Originalidade		X				X		X					X		X	X
Otimismo				X		X		X		X						
Planejamento	X				X				X				X			

Fonte: Mallmann (2005)

Quadro 9 - Tipos de personalidade e características empreendedoras

4.5.2 Características empreendedoras dos gestores das redes

Efetuada-se uma correlação entre as características consideradas ideais para um gestor de empresa inserida em rede e as características empreendedoras constatou-se que o maior número de habilidades necessárias aos gestores de empresas que atuam em rede estão presentes nos tipos de temperamento E-extrovertido e N – Intuição, sendo que esses tipos de personalidade demonstram o maior número de características empreendedoras, conforme demonstra o quadro 10.

Tipos de personalidade	ESTJ	ESTP	ESFJ	ESFP	ENTJ	ENTP	ENFJ	ENFP
Características								
Flexibilidade		X				X		X
Liderança	X				X		X	
Habilidade para resolver conflitos		X		X	X	X	X	X
Comprometimento				X			X	X
Orientação para resultados	X			X	X		X	
Iniciativa	X							
Rede de contatos		X	X		X	X	X	
Somas	03	03	01	03	04	03	05	03
Tipos de personalidade	ISTJ	ISTP	ISFJ	ISFP	INTJ	INTP	INFJ	INFP
Características								
Flexibilidade				X				X
Liderança							X	X
Habilidade para resolver conflitos		X	X			X		
Comprometimento	X	X	X		X		X	
Orientação para resultados	X					X		
Iniciativa								
Rede de contatos								
Somas	02	02	02	01	01	02	02	02

Fonte: Mallmann (2005) - adaptado

Quadro 10 - Tipos de personalidade x empreendedorismo nas redes

Pode-se observar que o tipo ENFJ possui cinco características necessárias a um gestor de redes de empresas, o tipo ENTJ apresenta quatro delas e os tipos ESTJ, ESTP, ESFP, ENTP e ENFP apresentaram três das características

mencionadas, podendo-se afirmar que esses tipos de personalidade apresentam as características necessárias para serem excelentes gestores, atuando tanto na gestão das empresas integradas quanto nas próprias diretorias das redes.

4.6 Teste de personalidade dos gestores que atuam em redes

A aplicação do teste de personalidade ao principal gestor de cada uma das empresas que atuam em redes na micro-região de Três de Maio constatou que sessenta e nove por cento deles apresentam os tipos de personalidade ESTJ e ESFJ. Percebe-se, ainda, que apenas sete tipos de personalidade foram apontados na pesquisa, sendo cinco extrovertidos e dois introvertidos. O fator a ser ressaltado é que o resultado do teste de personalidade serve para indicar o tipo de personalidade predominante, sendo que as pessoas às vezes não estão plenamente enquadradas dentro de todas as características do perfil apontado. A figura a seguir apresenta os tipos de personalidade dos principais gestores das empresas que estão inseridas nas redes de empresas.

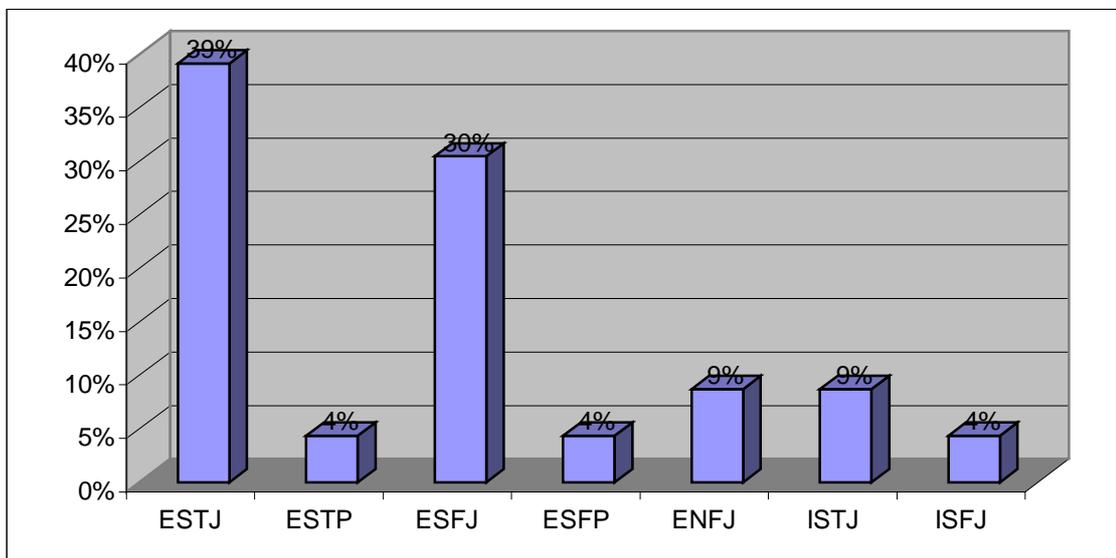


Figura 11 – Tipos de personalidade dos gestores das empresas que atuam em rede.

O estudo realizado por Mallmann (2005), associa características empreendedoras aos tipos de personalidade. A seguir, são apresentados os tipos de

personalidade que apareceram na pesquisa e as características empreendedoras associadas.

ESTJ: É considerado um bom administrador porque gosta de organizar e dirigir atividades. Normalmente é objetivo, determinado e rápido na implantação das decisões. Enquadra-se perfeitamente dentro do espírito associativo porque possui características de comprometimento, orientação para resultados, agressividade nos negócios, necessidade de controle e realização, planejamento e iniciativa.

ESFJ: Destaca-se como vendedor. Possui interesse naquilo que afeta a vida das pessoas, gosta de participar de comitês e normalmente é afetuoso. Também se encaixa no sistema cooperativo, pois associa características de manter redes de contato e criação de valor para a sociedade.

ENFJ: Sociável, possui habilidade para liderar discussões e tenta sempre respeitar os sentimentos dos outros. Gosta de ajudar as pessoas a alcançarem seus objetivos. Dentre as características empreendedoras pessoais consideradas importantes para quem atua em rede possui: comprometimento, redes de contato, orientação para resultados e criação de valor para a sociedade.

ISTJ: Organizado, concentrado e meticuloso, toma decisões dentro daquilo que julga necessário, assume responsabilidades, é prático e lógico. Suas características empreendedoras marcantes são: comprometimento, orientação para resultados, necessidade de controle e análise de risco.

ESTP: Adaptável e tolerante, possui habilidade de resolução de problemas, é focado em resultados e gosta de estar acompanhado de amigos. Dentre suas características empreendedoras estão: desenvolvimento de redes de contato, flexibilidade, orientação para resultados, originalidade e inovação.

ESFP: Normalmente gosta de fazer as coisas acontecerem e participa ativamente de todas as etapas. Possui bom senso e habilidade para situações que requeiram bom senso. Dentre as características ideais para um gestor de redes apresenta: comprometimento, redes de contato, orientação para resultados, habilidade para conduzir situações, necessidade de realização e otimismo.

ISFJ: Gosta de trabalhar bastante e cumprir tarefas, dá estabilidade ao grupo e se preocupa com o sentimento das pessoas. Alia as características empreendedoras de: criação de valor para a sociedade e independência.

A figura 12 demonstra a freqüência com que cada característica empreendedora aparece no resultado da pesquisa:

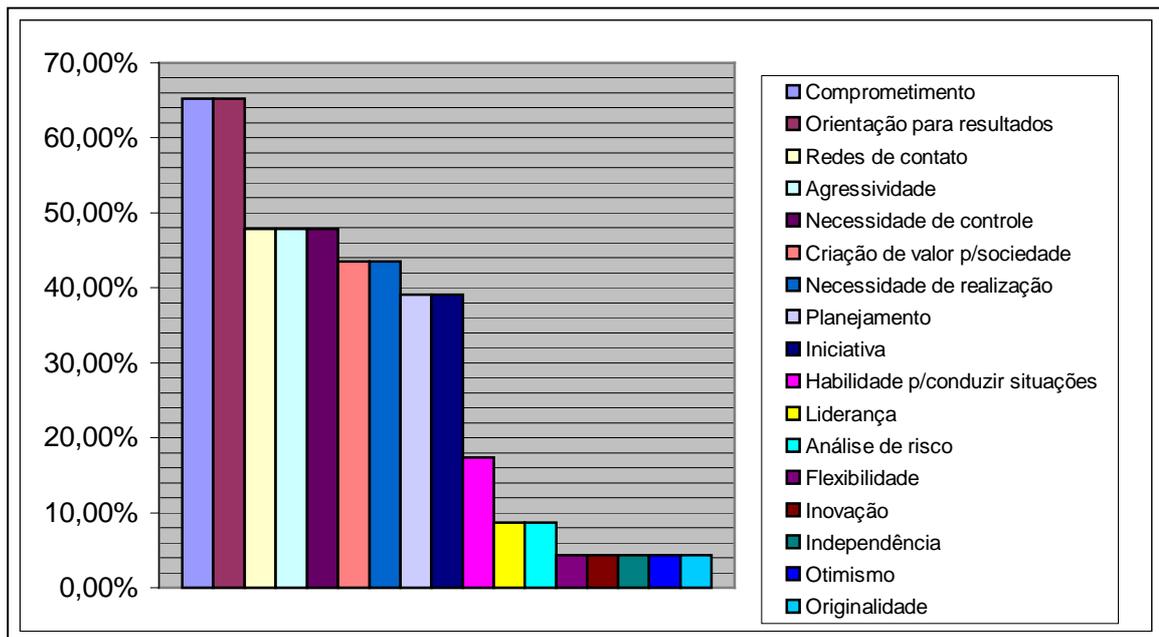


Figura 12 – Frequência das características empreendedoras

Considerando-se os percentuais de cada característica empreendedora apontada dentro do perfil dos gestores das redes de empresas da micro-região de Três de Maio – RS, pode-se destacar aquelas que obtiveram percentuais expressivos, acima de sessenta e cinco por cento e são: comprometimento e orientação para resultados, que são características primordiais no processo associativo de gestão. Também merecem destaque as características: redes de contato, agressividade no mercado, criação de valor para a sociedade, necessidade de controle e realização que obtiveram percentuais acima de quarenta por cento, confirmando que a negociação e organização são elementos fundamentais dentro de uma rede de empresas. As características de planejamento e iniciativa estão num nível intermediário, pois obtiveram média de trinta e nove por cento e destacam a importância que as redes devem dar às ações pró-ativas e planejadas.

Por outro lado, o resultado da pesquisa demonstra que as redes de empresas devem dar especial atenção e desenvolver atividades específicas para melhorar alguns aspectos que apareceram pouco no resultado da pesquisa, tais como: liderança, condição indispensável para um gestor, que apareceu em menos de nove por cento das características; inovação e flexibilidade, que apresentaram índices inferiores a cinco por cento e são fundamentais para quem atua de forma cooperativa e quer ganhar posição de competitividade no mercado.

Seria necessário que cada rede fizesse uma análise detalhada para observar a presença ou não de características empreendedoras importantes em seus gestores e, a partir desse diagnóstico, desenvolvesse ações para suprir as necessidades latentes. No presente estudo, essa análise fica prejudicada porque a representatividade de associados de cada uma das redes é pequena e poderia induzir a erros ou generalizações. De qualquer forma, a seguir são apontados os resultados individuais das redes da micro-região de Três de Maio.

4.6.1 Resultados das pesquisas nas redes

<u>REDES</u>	<u>ESTJ</u>	<u>ESTP</u>	<u>ESFJ</u>	<u>ESFP</u>	<u>ENFJ</u>	<u>ISTJ</u>	<u>ISFJ</u>	<u>TOTAL</u>
Panimel				1			1	2
Tok Lar	3							3
Agapel	2							2
Sul Óptica	1		1					2
Construir			1					1
Aginvest	1					1		2
Indumóveis	2		2			1		5
Redefort		1	1					2
Sul 10			2		2			4
Total	9	1	7	1	2	2	1	23

Quadro 11 – Resultado dos tipos de personalidade por rede

O resultado apontou a tendência pelo tipo extrovertido e sensorial, cujo perfil empreendedor está relacionado a redes de contato e bom relacionamento demonstrando, de um modo geral, que os gestores possuem as características necessárias para o bom desempenho de suas funções.

4.6.1.1 Rede AGIVEST

A Rede AGIVEST é formada por empresas que atuam no ramo de indústria e comércio de confecções e foi formada na região há quatro anos, contando

atualmente com dois participantes do município de Três de Maio. Outros dois participantes pediram desligamento em 2004, alegando problemas financeiros e diminuição de mercado.

Quanto ao perfil dos empreendedores aparece um com perfil **ESTJ** e um com perfil **ISTJ**, demonstrando que estão presentes as características empreendedoras de liderança, orientação para resultados, iniciativa e comprometimento, consideradas importantes para gestores de empresas que atuam em rede.

4.6.1.2 Rede PANIMEL

A Rede PANIMEL é uma rede de padarias, sendo a rede do programa da SEDAI com maior tempo de atuação na região. Conta atualmente com duas empresas, sendo uma em Boa Vista do Buricá e uma em Horizontina. A empresa que atuava em Três de Maio pediu desligamento em 2003 alegando que a sede da mesma ficava longe e não tinha como acompanhar as negociações.

O perfil dos empreendedores foi enquadrado como **ESFJ** e **ISTJ**, onde merecem destaque as características empreendedoras: rede de contatos, comprometimento e orientação para resultados.

4.6.1.3 Rede TOK- LAR

A Rede Tok Lar é constituída por empresas que atuam na venda de móveis e eletrodomésticos, contando atualmente com três participantes na micro-região, sendo um em Três de Maio, um em Horizontina e um em Boa Vista do Buricá.

O perfil dos três empresários se enquadraram como **ESTJ**, demonstrando liderança, orientação para resultados e iniciativa.

4.6.1.4 Rede AGAPEL

A Rede Agapel é formada por livrarias e papelarias, contando com duas empresas na região, sendo uma em Horizontina e outra em Três de Maio. A gestão de ambas está atualmente a cargo de pessoas do sexo feminino que apresentam o perfil **ESTJ**, demonstrando iniciativa, liderança e orientação para resultados.

4.6.1.5 Rede SUL OPTICA

Formada recentemente na região, reúne empresas do ramo de óticas e joalherias e conta com duas empresas da cidade de Três de Maio, sendo que seus gestores apresentam o perfil: **ESTJ** e **ESFJ** que estão ligados às características empreendedoras de liderança, orientação para resultados, iniciativa e rede de contatos.

4.6.1.6 Rede CONSTRUIR

A Rede Construir é uma rede de materiais de construção que está há apenas um ano na região, tendo até o presente momento, a adesão de uma empresa de Boa Vista do Buricá, cuja gestora apresenta o perfil **ESFJ**, que associa a característica de desenvolvimento de redes de contatos.

4.6.1.7 Rede INDUMÓVEIS

A rede é formada por empresas que atuam no ramo de indústria de móveis e conta atualmente com cinco associados, sendo dois de Horizontina e três de Três de Maio. O perfil apresentado pelos gestores é o seguinte: dois **ESTJ**, dois **ESFJ** e um **ISTJ**, associando as características empreendedoras: liderança, orientação para resultados, iniciativa, desenvolvimento de redes de contatos e comprometimento.

4.6.1.8 Rede REDEFORT

Atua no ramo de supermercados e conta com duas empresas na região, sendo uma de Três de Maio e outra de Boa Vista do Buricá. Os perfis apresentados pelos gestores são: **ESTP** e **ESFJ**, demonstrando flexibilidade, habilidade para conduzir situações e desenvolvimento de redes de contato.

4.6.1.9 Rede SUL 10

Formada por quatro empresas da região, sendo uma em cada cidade, atua também no segmento de supermercados e o perfil dos gestores é **ESFJ** e **ENFJ**, associando as características empreendedoras de desenvolvimento de rede de contatos, liderança, habilidade para conduzir situações, comprometimento, orientação para resultados e iniciativa.

4.7 Entrevista com a diretoria da Rede AGIVEST

Realizou-se uma pesquisa com a diretoria da Rede AGIVEST, envolvendo a presidente, o vice-presidente e secretário. A escolha recaiu sobre essa rede porque está consolidada no mercado com muitos anos de tradição e por se tratar de um setor cujo mercado está em constante mudança. A seguir, relatam-se algumas partes da entrevista, identificando os entrevistados como: Diretor um, Diretor dois e Diretor três.

4.7.1 Características da Rede

O primeiro assunto abordado se refere às características e particularidades da rede, onde foi feita a exposição de que a rede é composta por pequenas empresas, com média de seis funcionários, todas atuando no ramo da indústria do vestuário e localizadas em cidades próximas. Em seu depoimento os diretores se manifestaram assim:

Diretor um: “Nossa rede possui as características de ser formada por pequenas empresas, sendo que somente uma ou duas possuem mais que seis funcionários. Além disso, como o setor apresenta uma variedade de processos e produtos, temos na rede empresas que trabalham com produtos de moda, esportivos e malharias.”

A diretoria da rede é composta pela presidente, vice-presidente, primeiro secretário e segundo secretário, primeiro e segundo tesoureiros. Possui, além de seu conselho de administração, o conselho fiscal e o conselho de ética. Sobre os grupos de trabalho, o diretor dois assim se expressou:

Diretor dois: “Para uma melhor organização do trabalho nossa rede formou equipes que têm funções específicas, sendo elas: *marketing*, expansão e novas tecnologias, do qual eu, inclusive, participo (...) Contamos com estilistas e *designers* que ajudam as empresas da rede na criação de novos modelos.”

A rede possui um escritório regional na cidade de Ijuí, onde a secretária executiva exerce suas atividades de ligação entre os membros da rede e com seus clientes. Ela é responsável pelo recebimento dos pedidos e despacho das mercadorias.

Diretor três: “A secretária executiva é nosso ponto de contato e faz isso com muita eficiência, colaborando para que a rede funcione bem. Outro ponto que acho importante dizer é de que todas as grandes decisões são tomadas pela assembléia geral. Temos o estatuto, regimento interno e código de ética para resolver os problemas mais difíceis ou questões de controvérsia entre os associados.”

4.7.2 Estímulo ao empreendedorismo

Na entrevista, foi abordada a questão de como a rede estimula o associado a desenvolver suas características empreendedoras como criatividade, autoconfiança, inovação, iniciativa, aprendizagem e comprometimento.

Dentre as atividades desenvolvidas pela rede está a participação dos associados nos encontros regionais, estaduais e nacionais, cursos específicos para o desenvolvimento do empreendedorismo e palestras com profissionais capacitados na área.

Diretor dois: “Esse assunto de empreendedorismo é meio novo na rede, mas já temos várias ações como cursos que acontecem durante o ano. No mês passado ainda tivemos um curso com um consultor sobre comunicação e criatividade para os funcionários de nossas empresas (...).”

Diretor um: “É importante dizer que muitos associados nossos participam de feiras e eventos. No último encontro nacional o seu Monteiro e esposa participaram pela rede em São Paulo (...). Às vezes temos algumas palestras sobre algum tema de interesse, que têm uma boa participação dos associados e funcionários.”

4.7.3 Qualidades pessoais dos gestores da rede

Outro questionamento versava sobre as qualidades pessoais que julga indispensáveis para um gestor (diretor) de uma rede. As respostas foram variadas,

citando-se entre elas: competência, democracia, visão estratégica, responsabilidade, otimismo, confiança, comprometimento, cooperação, negociação, flexibilidade, empreendedorismo, dinamicidade. A seguir algumas manifestações:

Diretor três: “Acho fundamental que a pessoa tenha competência e visão estratégica do negócio, procurando ser democrático dentro da rede, isso é, que saiba ouvir e aceitar as opiniões dos outros; ser responsável e otimista, mesmo quando as coisas não estão bem.”

Diretor um: “Eu destacaria o carisma, que é tão necessário para alguém que quer comandar. Além disso, precisa de determinação, ter confiança em si mesmo e na equipe e persistência para não desanimar diante dos problemas que aparecem.”

Diretor dois: “Conto como importante para uma rede qualidades como: comprometimento, porque estamos num mesmo barco, cooperação, flexibilidade para saber mudar ou ceder quanto é preciso e negociação que é um ponto fundamental numa rede.”

4.7.4 Organizações de suporte e a cooperação

Quando indagados sobre as organizações de suporte ao programa de redes, os diretores enfatizaram que a Universidade que presta assistência ao programa “Redes de Cooperação” na região é a UNIJUI que, segundo eles, acompanha os eventos e atividades da rede, incentivando a participação em feiras e encontros regionais e estaduais. As manifestações dos diretores foram as seguintes:

Diretor um: “O consultor, agora é o Nelson Thesing da UNIJUI, acompanha praticamente todos os eventos de nossa rede. Na semana passada ainda tivemos a inauguração de uma nova sede de um associado (...) e ele estava presente.”

Diretor dois: “Falhas acontecem em qualquer lugar porque ninguém é perfeito, mas posso dizer que, mesmo com as trocas de pessoas que ocorreram várias vezes, o incentivo à continuidade e crescimento de nossa rede aconteceu”.

Diretor três: “A parceira UNIJUI incentiva a participação em feiras, das quais, pode-se dizer, a gente participa bastante. Outra coisa importante é a participação em encontros estaduais que acontecem de vez em quando e envolvem várias redes do programa. Isso é um estímulo para quem participa e vê que outras empresas e outros setores também estão se organizando em redes para buscar soluções.”

4.7.5 Expansão da Rede

O tema da entrevista passou a ser: como acontece a expansão da rede e a entrada de novos associados. Segundo esclarecimentos dos diretores, foram estabelecidos alguns critérios, que levam em conta a tradição no mercado, o tipo de processo e tecnologia utilizado, faturamento, número de empregados e outros.

Diretor um: “Nós formamos uma equipe de trabalho que se preocupa com a expansão da rede, (eu, inclusive, também faço parte dessa equipe). As empresas interessadas em ingressar na rede fazem o pedido para entrar na rede e daí são visitadas pelos membros dessa equipe de trabalho, que elabora o perfil, observando alguns itens técnicos como: faturamento, número de empregados, equipamentos, tecnologia, produtos, mercado (...)”

Diretor dois: “Foram estabelecidos alguns critérios que levam em conta a história da empresa, a tradição no mercado e outras coisas. A admissão e demissão de associados são decididos pela assembléia, através de indicação da diretoria e elas acontecem de acordo com as circunstâncias. Não temos um projeto para aumentar o número de associados e talvez por isso não temos muitas trocas. Temos vários associados que estão na rede desde o seu início.”

Diretor três: “Quando uma empresa entra na rede ela recebe um prazo de carência da mensalidade. O valor da mensalidade, acho que não é muito pelo preço que eu sei de outras (...) é de R\$ 200,00, mas o associado que participa da reunião mensal tem desconto de R\$ 100,00. Tem meses em que acontecem mais reuniões e o associado recebe desconto total da contribuição mensal. Isso foi feito para incentivar a participação de todos os associados nas reuniões e penalizar aqueles que participam pouco ou quase nunca.”

4.7.6 O papel do *marketing* na rede

Questionados sobre o papel e a organização do *marketing* na rede, os diretores enfatizaram o trabalho da comissão de *marketing*, responsável pela elaboração das principais estratégias e atividades dessa área na rede. Também foram formados grupos setoriais dentro da rede. Eis algumas manifestações:

- **Diretor um:** “Nós temos uma comissão que cuida das estratégias de *marketing*, propaganda, publicidade e material de divulgação para os meios de comunicação, eventos e outros. Essa equipe de trabalho elabora *folders* e outros materiais de divulgação e analisa a capacidade da rede e a viabilidade em produzir esse material para as campanhas. Depois a equipe traz as propostas para decisão da assembléia geral.”

- **Diretor dois:** “Como nossa rede é composta por empresas que trabalham várias linhas de produto dentro da indústria do vestuário foram formados três sub-grupos para análises setoriais de *marketing*. As áreas em que se formou sub-grupos foram: moda e social, linha esportiva e malharias porque cada um desses setores têm características próprias e por isso precisam estudar estratégias para cada um.”

4.7.7 As negociações na Rede

A entrevista abordou a questão das negociações na rede e obteve a resposta de que a negociação é realizada pela diretoria, mas assessorada diretamente pela secretária executiva, responsável pelo contato com clientes e fornecedores. As empresas da rede mantêm representantes (vendedores) em comum. A seguir estão algumas respostas dos diretores:

- **Diretor dois:** “O processo é mais ou menos assim: o representante tira os pedidos dos clientes e repassa uma via para a secretaria executiva. De posse do pedido, a secretária processa o pedido, realizando a tramitação interna e repassando as informações para que as empresas possam emitir as faturas. Nós temos um sistema de informática interligando a secretaria de ljuí com as empresas. O pedido faturado volta para a secretaria executiva que faz o despacho das mercadorias para os clientes.”

- **Diretor três:** “Falando em negociação, algumas vezes já aconteceram negociações conjuntas com fornecedores. Esse procedimento não é muito comum em nossa rede porque os tipos de matéria-prima que as indústrias utilizam são os mais diversos; mas no caso de empresas que têm algumas linhas similares como, por exemplo, a compra de determinado tipo de fio ou linha, quando a negociação é feita de forma conjunta com o fornecedor, cada associado vê suas necessidades e o pedido é feito em escala distribuindo a mercadoria entre os associados interessados, mas sai uma nota fiscal para cada um ou, então, as empresas fazem algumas trocas de mercadoria entre si.”

4.7.8 A Rede e a inovação

A entrevista passou a versar sobre a importância e as práticas de inovação adotadas pela rede. Seus diretores ressaltaram o apoio técnico que vêm recebendo de órgãos como SEDAI e o escritório regional do SEBRAE, especialmente para financiamentos de máquinas ou inovações tecnológicas.

- **Diretor um:** “Temos uma ligação permanente com esses órgãos. Conseguimos vários recursos através do SEBRAE, especialmente nas linhas para financiamento de máquinas e equipamentos e as taxas de juro não são tão altas; se a empresa consegue aumentar um pouquinho sua produção dá para pagar tranquilamente.”

- **Diretor três** “É muito bom esse contato com esses órgãos porque assim temos condições de acompanhar a evolução do mercado e novas tecnologias que vão aparecendo. O SEBRAE, através do escritório regional, promove cursos para novas aplicações e equipamentos, que são geralmente feitos em parceria com a universidade”

- **Diretor dois:** “Pode-se dizer que a rede consegue acompanhar as tendências porque nosso setor trabalha muito com moda e essa atualização acontece através da participação dos associados em eventos. Temos que nos preocupar com as principais tendências da moda porque senão ficaremos fora do mercado amanhã ou depois.”

4.7.9 Vantagens e dificuldades na gestão da rede

Quando o assunto passou a ser as vantagens, desvantagens e dificuldades das redes as respostas dos diretores também foram variadas, apontando como vantagens: a compra em conjunto, a troca de informações, as pesquisas realizadas em conjunto e participação conjunta em feiras. As principais dificuldades apontadas foram: falta de participação dos associados, imediatismo e desânimo.

- **Diretor um:** “Estamos muito satisfeitos porque nossa rede cresceu, não só em termos de número de associados, mas teve muitos ganhos. Talvez o maior ganho que as empresas tiveram foi a troca de informações, de experiências. Em todas as ocasiões quando a gente se reúne acontece a troca de conhecimentos e informações entre os participantes. Nessa hora os outros parecem que deixam de ser concorrentes (porque direta ou indiretamente nós competimos) para serem parceiros.”

- **Diretor dois:** “Uma vantagem da gestão em rede é a realização de pesquisas conjuntas sobre mercados e tendências que são feitas em parceria com a universidade.”

- **Diretor três:** “Quanto às dificuldades, elas sempre aparecem, principalmente num ano difícil como esse em que toda a nossa região teve uma grande frustração de safra e com isso a gente se depara com o desânimo de alguns associados com a queda nas vendas, sendo que muitas vezes o associado pede o desligamento da rede porque essa não consegue ajudá-lo a superar algumas dificuldades.”

- **Diretor dois:** “Eu destacaria como principal dificuldade a falta de participação dos associados (ainda bem que não são todos e quase sempre são os mesmos), a falta de comprometimento com a rede e o imediatismo porque muitos não têm paciência para buscar soluções de longo prazo, querem tudo na hora!”

4.7.10 Análise da entrevista

Comprovando o entusiasmo e firmeza com que os diretores dessa rede se manifestaram, pode-se entender a causa de sua estabilidade e sucesso. Se a entrevista tivesse sido feita com a direção de outra rede, talvez a constatação fosse a mesma, mas o que se percebe é que ela possui uma estrutura organizada e participativa, formada por equipes de trabalho para as atividades-chave e sub-grupos organizados para os diversos segmentos da indústria do vestuário.

A diretoria dessa rede está ciente das limitações e dificuldades que se apresentam, tais como a exigência de resultados imediatistas de alguns associados que, quando não conseguem ver soluções palpáveis no curto prazo, desligam-se da rede.

É interessante perceber que o empreendedorismo é um tema novo que aos poucos começa a despertar dentro da rede e, embora suas ações sejam tímidas, começam a acontecer. A rede, através de cursos, palestras e eventos oportuniza a seus associados e funcionários o desenvolvimento pessoal e profissional, habilitando para o desempenho de suas atividades com maior competência, qualificando as ações administrativas e dando maior competitividade às empresas e à rede.

CAPÍTULO 5

MODELO DE GESTÃO EMPREENDEDORA DE REDES DE EMPRESAS

As pesquisas realizadas nas empresas que aderiram ao programa “Redes de Cooperação” demonstram vantagens e limitações do sistema. Diante dos conceitos de gestão abordados nesse trabalho e com o intuito de propor soluções para a melhoria da gestão das redes de empresas, apresenta-se o modelo a seguir descrito. O resumo das dimensões organizacionais está calcado na abordagem contingencial apresentada por Montana (2003), que estabelece alguns aspectos fundamentais para a gestão. A visão contingencial enfatiza que em administração não há nada de absoluto, tudo é relativo. O ambiente administrativo sofre influências do meio onde está inserido, das pessoas que compõem o ambiente e da tecnologia.

Em primeiro lugar, necessita-se levar em conta as características pessoais dos gestores que são técnicas individuais, motivação e experiência, que têm origem nas necessidades, conhecimento, valores e habilidades dos indivíduos que dirigem as organizações e dos diretores da rede, pois cada indivíduo possui características próprias de personalidade, fruto de experiências, percepções e concepções. O resultado da pesquisa de perfil revelou predominância de personalidade de administrador (ESTJ) e vendedor (ESFJ) entre os gestores de empresas que atuam em rede na região de Três de Maio – RS e, por isso, o desenvolvimento do empreendedorismo deve reforçar, através de cursos ou outras atividades, os aspectos técnicos de cada atividade, mas principalmente os fatores humanos envolvidos na gestão das organizações e das redes de empresas. Também pode trabalhar os itens que apresentaram deficiências na pesquisa como a liderança, a inovação e flexibilidade.

Outro fator preponderante na definição da gestão de uma rede é a característica do mercado, considerando-se a oferta, a demanda, a concorrência e

as particularidades de cada região. O mercado apresenta hoje algumas peculiaridades desconhecidas há pouco tempo, uma vez que ultrapassa as fronteiras geográficas para tornar-se globalizado e interativo. A gestão empreendedora da rede, através de pesquisas e trabalhos técnicos, pode acompanhar as mudanças e tendências do mercado e de cada segmento, recebendo orientações no sentido de antecipar-se às mudanças, adequando sua estrutura, seus produtos e serviços adicionais.

O terceiro ponto se refere às características das organizações que envolvem os aspectos de suas atividades, ou seja: produção, comercialização, gestão de finanças, recursos humanos e outros. Por outro lado, a cultura empresarial, as regras, procedimentos e valores de cada organização precisam ser levados em conta na gestão da rede. As organizações são um reflexo do ambiente onde estão inseridas e das características dos indivíduos que as compõem. Esses aspectos podem ser reforçados através de um planejamento estratégico da rede com o objetivo de estabelecer valores e procedimentos comuns para alinhar a estratégia dos associados à gestão da rede.

O quarto aspecto a ser enfatizado diz respeito às características dos colaboradores, ou seja, a personalidade, os valores, as necessidades, a eficácia e o estilo de liderança adotado pelas empresas ou pelas pessoas nas empresas que compõem a rede. O trabalho de intra-empreendedorismo na rede que vise o fortalecimento dos aspectos individuais, tornando os colaboradores mais seguros de suas ações e despertando a autoconfiança também é muito importante. Uma das tarefas importantes da gestão de cada componente é proporcionar recompensas significativas e motivadoras para os colaboradores. A diretoria da rede não pode intervir nesse aspecto, mas pode traçar diretrizes para que seus associados prestem atenção porque ele poderá tornar-se um diferencial.

Ligadas a essas características, surge a necessidade de intensificar o empreendedorismo nas redes, pois a pesquisa demonstrou que alguns aspectos importantes como: liderança, flexibilidade, inovação, independência, otimismo e originalidade apresentam índices baixos em seus gestores na região pesquisada. O empreendedorismo é algo que pode ser desenvolvido e percebe-se que as redes começam a investir nele porque alguns aspectos como: comprometimento, orientação para resultados, formação de redes de contato, agressividade no mercado e controle se encontram presentes nos gestores. O estudo formal e

contínuo do empreendedorismo na rede irá fortalecer as ações coletivas e trazer resultados para todos os associados; outro fator a ser mencionado é o de que algumas redes, conforme relato dos seus diretores, estão investindo em cursos e treinamentos para melhorar a comunicação e desenvolver a criatividade nos colaboradores.

Ainda que nossa cultura capitalista não tenha por hábito fomentar o associativismo, experiências têm demonstrado que esse é um caminho promissor, principalmente para as pequenas empresas. O espírito do “ganha-ganha” precisa estar presente nas redes e seus associados devem entender que o maior ganho é aquele conquistado para a coletividade. Nesse sentido, sugere-se um investimento das redes de empresas na socialização da cultura do associativismo.

Alguns aspectos operacionais merecem destaque e se referem à formação de equipes de trabalho para dedicar-se ao aperfeiçoamento dos mecanismos de negociação, mola propulsora das redes e um dos fatores que pode gerar maior competitividade coletiva. As técnicas de negociação devem ser estudadas e, utilizando-se a experiência adquirida e o poder de barganha, deve-se buscar a otimização dos resultados. O desenvolvimento do empreendedorismo pode fomentar esses aspectos porque os resultados da pesquisa sobre o perfil dos gestores que atuam em rede apontam entre as características predominantes os tipos ESTJ, administrador que organiza as atividades que dirige, possui comprometimento e é orientado para resultados coletivos e ESFJ, vendedor que participa assiduamente de comitês e equipes. De outro lado, a frequência das características empreendedoras presentes nos pesquisados demonstra a afinidade com grupos, através de redes de contato, comprometimento e orientação para resultados. Reforçando as características empreendedoras dos gestores pode-se melhorar a eficácia das negociações entre os associados da rede, com seus fornecedores e seus clientes.

O *marketing* é o processo de comunicação das empresas com o seu mercado e, por isso, precisa ser bem desenvolvido. É importante que seja formada uma equipe composta por pessoas conhecedoras do assunto, que tenham postura pró-ativa e estejam abertas a novidades. O processo de comunicação com o cliente para colocação dos produtos no mercado deve ser uma das prioridades da gestão da rede e precisa ser aperfeiçoado, mediante utilização de ferramentas adequadas e fórmulas criativas. A entrevista com os diretores da rede demonstra que as

estratégias podem ser setoriais, com formação de sub-grupos para linhas e mercados específicos. A prática empreendedora deve seguir tendências do setor.

A expansão também requer alguns cuidados especiais que deve contemplar equipes interdisciplinares para realizá-la mediante uma análise criteriosa de novos associados, considerando-se seu perfil, habilidades e as características da empresa como conceito no mercado e situação econômico-financeira. A expansão deve ser fruto da vontade coletiva e servir para consolidação da rede. A prática empreendedora de buscar novos aliados e novas oportunidades, demonstrada pelo perfil de agressividade e orientação para resultados apontados na pesquisa, pode melhorar a competitividade da rede e trazer ganhos a todos os seus integrantes.

O aspecto da inovação tecnológica não pode de forma alguma ser esquecido, uma vez que a obsolescência tecnológica é fatal para as organizações dos mais diversos ramos de atividade. Buscar o tecnicamente novo desde que seja economicamente viável é uma alternativa para permanecer na dianteira do mercado e cada vez mais conquistar espaços para a rede. A entrevista com os diretores da rede demonstrou toda a sua preocupação com as novidades e tendências e o apoio de órgãos como o SEBRAE para sua permanente atualização tecnológica é fundamental para alicerçar a ação. A característica empreendedora de inovação, que na pesquisa de perfil obteve um baixo índice, precisa ser despertada através de cursos e palestras, conscientizando os empresários e gestores de sua importância para a permanência e conquista do mercado, além da necessidade de cada rede de manter uma equipe preocupada com novos processos e equipamentos para seu setor.

O desenvolvimento do empreendedorismo nas redes de empresas pode contribuir para qualificar as características dos gestores e dos colaboradores, provocando uma melhoria de qualidade nos processos e serviços e adequando as características da organização para fazer frente às mudanças do mercado, que está em constante transformação. Nesse sentido as quatro tarefas fundamentais de uma rede de empresas que são: *marketing*, negociação, expansão e inovação, pela implantação de esforços cooperativos entre as empresas através de seus gestores podem conduzir as redes a um patamar superior aos demais concorrentes.

A figura 13 apresenta o modelo proposto para a gestão das redes de empresas.

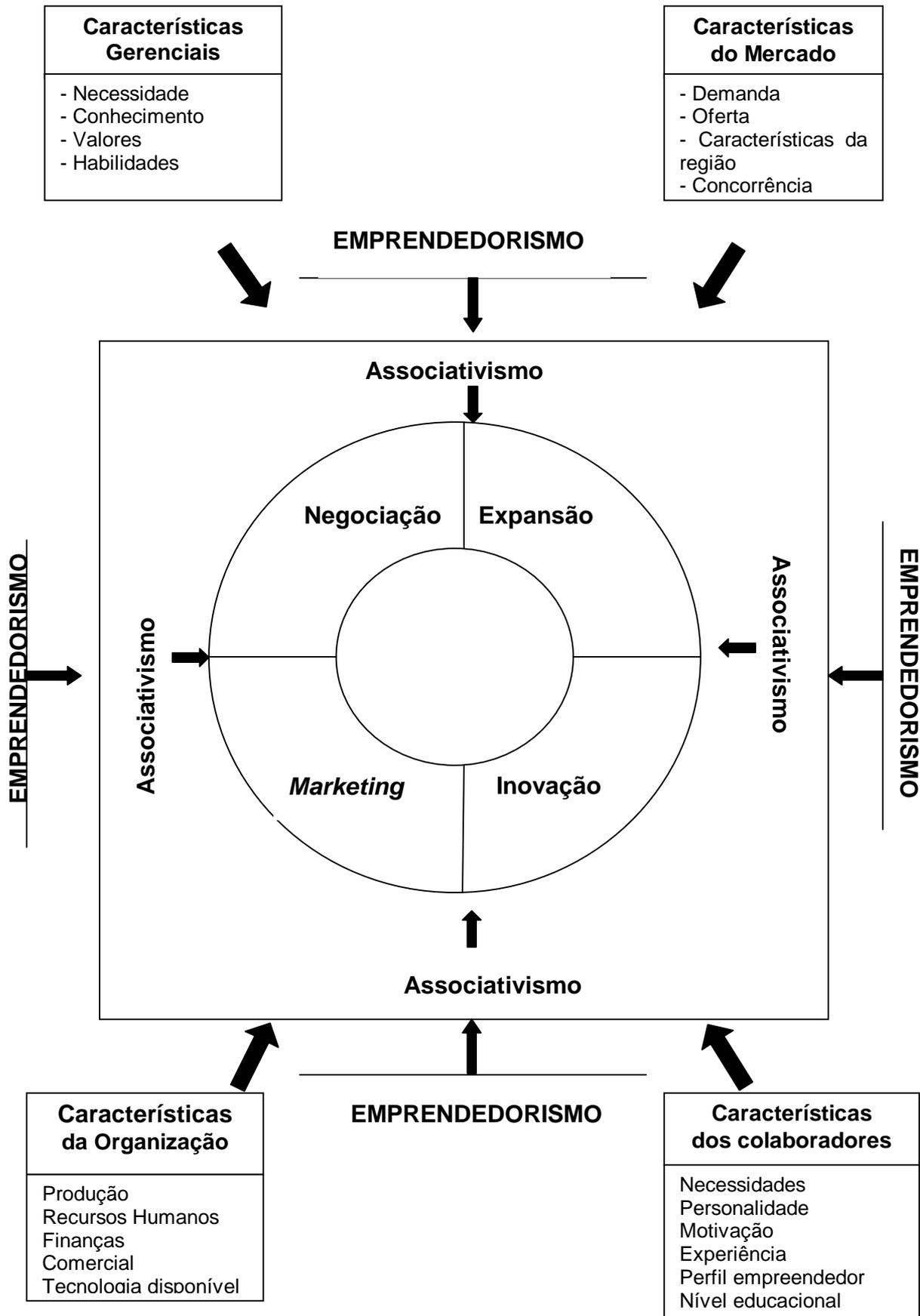


Figura 13 - Modelo de gestão de redes de empresas

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES

Este trabalho estabelece a importância do empreendedorismo como um fator de desenvolvimento na gestão das redes de empresas e evidencia as constatações de que investir no desenvolvimento do espírito empreendedor e das características necessárias para uma boa gestão é fundamental. A afirmação de que o ingresso em redes de empresas é apenas uma alternativa para diminuir o risco de empreender não é verdadeira, uma vez que dentro de uma rede também é possível desenvolver características essenciais ao sucesso do conjunto.

O estudo demonstrou que algumas características empreendedoras devem estar presentes nos gestores, como cooperação, flexibilidade, rede de contatos, negociação, iniciativa, comunicação, busca de resultados, liderança, habilidade para conduzir situações e comprometimento.

A pesquisa realizada com os gestores das empresas pertencentes às redes de cooperação ressalta que a maioria, ou seja, sessenta e nove por cento dos gestores estão enquadrados com o perfil de administrador (ESTJ) e vendedor (ESFJ), apresentando as características necessárias a um bom gestor. Por outro lado, a frequência das características empreendedoras dos gestores confirmam o comprometimento, a busca de resultados, a rede de contatos, a agressividade no mercado, o planejamento e a iniciativa, mas apresentam lacunas em itens importantes como liderança, flexibilidade e inovação, que terão que ser melhor desenvolvidos para a consolidação das redes.

A entrevista com os diretores de uma rede demonstrou que elas apresentam vantagens e benefícios, mas também têm dificuldades. Dentre os aspectos importantes levantados, ressalta-se o crescente interesse pelo empreendedorismo e desenvolvimento pessoal e profissional de seus integrantes, a necessidade de fortalecer os programas através de um suporte à cooperação, o cuidado com as atividades chaves das redes que são: negociação, *marketing*, inovação e expansão.

Todos esses aspectos ensejaram a proposição de um modelo de gestão de redes de empresas através do desenvolvimento do empreendedorismo, condição essencial e decisiva para o sucesso das organizações, uma nova visão da cooperação e do associativismo e o desenvolvimento das atividades-chaves, levando em consideração as características do mercado, das organizações, dos gestores e colaboradores das empresas e instituições cumprindo, dessa forma, com os objetivos do trabalho que contemplavam o desenvolvimento de um modelo de gestão para as redes, a identificação das características empreendedoras dos gestores e alternativas e sugestões para a melhoria da gestão e consolidação das redes de empresas.

6.1 Sugestão de temas para novos trabalhos

Os temas: empreendedorismo, redes de empresas e gestão de redes são instigantes e oportunizam uma gama de observações e estudos. Dentre os temas sugeridos para pesquisas futuras, poder-se-ia destacar:

- Efetuar um comparativo dos resultados da pesquisa com outras regiões ou com redes de empresas específicas.
- Analisar o perfil de todos os gestores de uma rede com a finalidade de elaborar um programa de desenvolvimento das características empreendedoras que apresentaram deficiências.
- Proposição de métodos de gestão com a utilização de ferramentas específicas para o desenvolvimento do *marketing*, inovação, expansão e inovação.
- Analisar redes de empresas com *performance* superior para ver como trabalham os itens apresentados no modelo de gestão de redes.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

AMATO NETO, João. **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

ANPROTEC – <http://www.anprotec.org.br> – acessado em jul/2005.

BRUTTI, José Airton. **Um programa de empreendedorismo para Instituições de Ensino e Pesquisa Tecnológica** – PPGEP Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, 2002.

CANDIDO, G; ABREU A. **Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismos para a promoção do desenvolvimento regional**. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v.6, dez.2000.

CASAROTTO FILHO, N; PIRES, L. **Redes de pequenas e médias empresas e Desenvolvimento Regional: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo – dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

COUTINHO L; FERRAZ J. **Estudo da competitividade na indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Papyrus, 1995.

DEMO, Pedro. **Educação profissional: Desafio e competência humana para trabalhar**. São Paulo: Papyrus, 1997.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor** - 6 ed. São Paulo: Ed. Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos. **Empreendedorismo – transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FRANCO, A. **Porque precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável**. 2.ed. Brasília: Millennium, 2000.

GEM 2003. **Executiv Report**. Global Entrepreneurship Monitor. *Babson College, London Business School & Kauffmann Foundation*, 2004.

GIL, A. C. **Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.

HAMEL G; PRAHALAD, C. K. **Competindo para o futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HORNADAY, J. A. **Research about living entrepreneurs**. Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall, 1982.

HUPPES. A; SCHAKOFSKI, J; PIVATTO, V; RAMBO, J. **Estudo sobre redes de cooperação e identificação dos fatores competitivos no comércio de materiais de construção na região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul**. Curso de Administração. SETREM, 2005.

KEIRSEY, David; BATES, Marilyn. Please understand me character & temperament types. Gnosology Books Ltd, 1984.

LEZANA, Álvaro G. Rojas. **Empreendedorismo e ciclo de vida das Organizações** – Caderno de notas. PPGE/UFSC, 1999.

LOVATO, A; EVANGELISTA, M; GULLICH, R. **Metodologia da pesquisa: normas para apresentação de trabalhos**. Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM: Três de Maio, 2003.

MALLMANN, Tagli. **Avaliação da tipologia de empreendedores utilizando o teste “Keirsey Temperament Sorter”**: O caso da incubadora tecnológica de Santa Maria. PPGE/ Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, 2005.

MINAYO, Cecília. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2000.

MONTANA, Patrick. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: EDUSP, 1999.

RAMBO, Jorge; RUPPENTHAL, Janis. **Redes de cooperação e desenvolvimento regional**. XXIV ENEGEP: Florianópolis, 2004.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. **Programa redes de cooperação**. Porto Alegre. Disponível em www.sedai.rs.gov.br
Acesso em: ago. 2005.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. **Termos de referência do Programa Redes de Cooperação**. Porto Alegre: SEDAI, 1999.

SEBRAE NACIONAL. Pesquisa sobre fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas. Brasília: Editora SEBRAE, 1999.

SIMÕES, Kátia. **O DNA dos vencedores**. Pequenas Empresas, Grandes Negócios, nº 195, p. 36, Abril/2005.

SIMÕES, Kátia. **A arte de descobrir novas oportunidades**. Pequenas Empresas, Grandes Negócios, nº 199, p. 48, Agosto/2005.

SOUZA, E. C. **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2001.

TAVARES, Mauro C. Gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, Francisco. **Gestão de redes de cooperação interempresariais**: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

TIMMONS, J. A. **New venture creation**. 4ed. Boston: Irwin. McGraw-Hill, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

VERSCHOORE, Jorge Renato. **Redes de cooperação - uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

ZENI, Alexandre. **Centro de Empreendedorismo - Um estudo de implantação**. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, 2002.

www.sebrae.com.br. Acesso em 04/02/05.

www.unijui.tche.br. ~redes de cooperação. Acessado em 20/04/05.

ANEXOS

Anexo 01 – Questionário do Teste de personalidade de Keirsey & Bates

Nome da Empresa: _____

Pertence à Rede: _____

Ramo: () Indústria () Comércio () Serviços

Há quanto tempo: () 0 a 1 ano () 1 a 2 anos () 2 a 3 anos ()
() 3 a 4 anos () 4 a 5 anos () 5 anos ou mais

Sexo: () Masculino () Feminino

Faixa etária: () 20 a 29 anos () 30 a 39 anos () 40 a 49 anos () 50 a 59 anos
() Mais de 60 anosGrau de Instrução: () 1º grau () 2º grau incompleto () 2º grau completo
() Curso superior incompleto () Curso superior completo
() Pós-graduaçãoCite qualidades pessoais que julga indispensáveis para um gestor de empresa que atua em rede: _____

_____**TESTE DE PERSONALIDADE****Escolha uma das opções em cada questão formulada**

1. Em uma festa você		
Interage com muitas pessoas, incluindo desconhecidos		Interage com poucas pessoas, normalmente, seus conhecidos
2. Você é mais		
Realista		Imaginativo, gosta de filosofar
3. Você é mais atraído (a) por		
Fatos		Emoções
4. Você se considera normalmente mais		
Convincente		Comovente
5. Você normalmente tende a ser		
Imparcial		Complacente

6. Você prefere trabalhar		
Com prazo de entrega		Sem amarrações
7. Você tende a escolher		
Cuidadosamente		Impulsivamente
8. Em uma festa normalmente você		
Permanece até tarde, com energia crescente		Retira-se mais cedo, com energia decrescente
9. Você se considera uma pessoa		
Mais sensata que criativa		Mais criativa que sensata
10. Você prefere		
Dados concretos		Idéias complexas
11. Ao julgar os outros, você se inclina mais para as		
Leis do que as circunstâncias		Circunstâncias que as leis
12. Em um primeiro contato com outras pessoas normalmente você é		
Impessoal e objetivo		Pessoal e simpático
13. Normalmente você é mais		
Pontual		Descompromissado (a)
14. Incomoda-lhe mais ter as coisas		
Inacabadas		Concluídas
15. No seu grupo social você em geral		
Está a par do que acontece com os outros		Está por fora das novidades
16. Você é normalmente mais interessado em		
Algo específico e definido		Conceitos e idéias
17. Escritores deveriam		
Dizer as coisas com clareza		Expressar idéias com o uso de analogias
18. Você normalmente tende a		
Ser imparcial		Ter compaixão
19. Você se sente mais confortável fazendo julgamentos baseados em		
Na lógica		Em valores pessoais
20. Você normalmente		
Define as coisas		Deixa as opções em aberto

21. Você normalmente prefere		
Chegar a um acordo rapidamente		Relutar para fechar um acordo
22. No telefone você		
Fala facilmente		Treina o que vai falar
23. Os fatos		
Falam por si mesmos		Necessitam serem interpretados
24. Você prefere trabalhar com		
Informações práticas		Idéias abstratas
25. Parece-lhe pior ser muito		
Apaixonado(a) veementemente		Objetivo(a)
26. É pior ser		
Injusto(a)		Impiedoso(a)
27. Usualmente, deve permitir-se que as coisas aconteçam		
Por seleção e escolha cuidadosa		Fortuitamente e ao acaso
28. Você se sente melhor		
Com acordos escritos		Com acordos informais
29. Na companhia de outras pessoas, você		
Inicia a conversação		Aguarda ser abordado(a)
30. O senso comum é		
Raramente questionável		Freqüentemente questionável
31. Com freqüência as crianças		
Não se fazem úteis o suficiente		Não usam sua imaginação o suficiente
32. Você normalmente é uma pessoa mais		
Calculista		Acolhedora
33. Você se considera mais		
Firme do que gentil		Gentil do que firme
34. Você tem a tendência de deixar as coisas		
Bem organizadas		Inacabadas
35. Você valoriza mais o que é		
Definido		Aberto, variável
36. Em uma interação nova e pouco rotineira com pessoas		
O(a) estimula e revigora		Consome suas reservas de

		energia
37. Você é, mais freqüentemente		
Uma pessoa do tipo prática		Uma pessoa imaginativa
38. É pior		
Ter a cabeça nas nuvens		Ser escravo da rotina
39. É mais satisfatório		
Discutir um assunto a fundo		Chegar a um acordo sobre um assunto
40. O que mais comanda você		
Sua cabeça		Seu coração
41. Você se sente mais à vontade com um trabalho		
Que siga um acordo pré-estabelecido		Que se desenvolve sem um plano estabelecido
42. Você tende a buscar		
O sistemático		O imprevisto
43. Você prefere		
Muitos amigos com contatos superficiais		Poucos amigos com contatos intensos
44. Você prefere lidar com		
Informações reais		Suposições factíveis
45. Você se interessa mais por		
Produção e distribuição		Projeto e pesquisa
46. É elogio para você ser considerado(a)		
Uma pessoa muito lógica		Uma pessoa com muito sentimento
47. Você se auto-valoriza mais por ser		
Decidido(a), firme		Dedicado(a), devotado(a)
48. Com mais freqüência você prefere		
Uma afirmação final e inalterável		Uma afirmação provisória
49. Você se sente mais confortável		
Depois de tomar uma decisão		Antes de tomar uma decisão
50. Com pessoas que não conhece, você		
Conversa longamente e com facilidade		Tem dificuldades em falar

51. Você normalmente é mais interessado(a) em		
Particularidades		Generalidades
52. Você se sente		
Mais prático(a) do que criativo(a)		Mais criativo(a) do que prático(a)
53. Você se considera mais uma pessoa com		
Clareza no raciocínio		Com força nos sentimentos
54. Você está mais inclinado(a) a ser		
Justo(a), imparcial		Compreensivo(a)
55. Na maioria das vezes, é preferível		
Ter certeza de que esteja tudo acertado		Deixar que as coisas simplesmente aconteçam
56. Você se considera uma pessoa mais		
Rotineira do que original		Original do que rotineira
57. Quando o telefone toca você		
Se apressa em atender primeiro		Espera que alguém atenda
58. Você aprecia mais em si mesmo(a)		
O forte senso de realidade		A imaginação vivia
59. Você se sente mais atraído		
Pelos fundamentos		Pelas implicações
60. Ao tomar decisões, você se sente mais confortável seguindo		
As normas		A intuição
61. Você se considera um		
Cabeça dura		Coração mole
62. Atrai-lhe mais uma situação		
Estruturada e programada		Não estruturada e imprevista
63. Você é uma pessoa com		
Rotinas		Excêntrica
64. Você tende a ser uma pessoa		
De fácil aproximação		Reservada
65. Você confia mais na		
Sua experiência		Sua intuição
66. Você prefere textos		
Literais		Figurativos e simbólicos

67. Você prefere possuir		
A clareza da razão		A força da compaixão
68. Você é mais atraído		
Pela consistência das idéias		Pelas relações humanas harmoniosas
69. Você prefere os acontecimentos		
Planejados		Imprevistos
70. Você se considera uma pessoa mais		
Ponderada e cuidadosa do que espontânea		Espontânea do que cuidadosa e ponderada

Anexo 02 – Tabulação dos resultados do “Keirsey Temperament Sorter”

	a	b		a	b		a	b		a	b		a	b		a	b		a	b
01			02			03			04			05			06			07		
08			09			10			11			12			13			14		
15			16			17			18			19			20			21		
22			23			24			25			26			27			28		
29			30			31			32			33			34			35		
36			37			38			39			40			41			42		
43			44			45			46			47			48			49		
50			51			52			53			54			55			56		
57			58			59			60			61			62			63		
64			65			66			67			68			69			70		









+

+

+

E I

S N

T F

J P