

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MILTON HENRIQUE DO COUTO NETO

**As Percepções dos Empresários do Setor de Reparação
Automotiva quanto à Aliança Estratégica “Rede Bom Serviço”.**

**Vitória
2004**

MILTON HENRIQUE DO COUTO NETO

**As Percepções dos Empresários do Setor de Reparação
Automotiva quanto à Aliança Estratégica “Rede Bom Serviço”.**

Dissertação a ser submetida ao Programa
de Pós-Graduação - Mestrado em
Administração da UFES - Universidade
Federal do Espírito Santo para a obtenção
do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr

Vitória

2004

Folha de Aprovação

RESUMO

As alianças estratégicas, que antes eram mais comuns entre grandes conglomerados, chegaram às micro e pequenas empresas. Hoje, vêem-se inúmeros casos de redes de farmácias, de supermercados, de materiais de construção e de lojas de móveis. No Estado do Espírito Santo, alguns empresários do setor de reparação automotiva, seguindo esta tendência, se uniram formando a “Rede Bom Serviço” que vem a ser o objeto de estudo deste trabalho. Não restam dúvidas de que o setor de reparação automotiva sofreu uma abrupta transformação nos últimos anos, desde a liberação das importações, quando se viu diante de uma tecnologia sofisticada, que veio “de fora”, embarcada nos diversos modelos que passaram a ser importados. O setor, tradicionalmente marginalizado, atrasado e tido como um setor ocupado por pessoas pouco (ou nada) qualificadas, teve de ser reformulado e, para isso, uma valiosa contribuição foi dada pela formação de alianças estratégicas. Entretanto, apesar das diversas vantagens de se unir em alianças, os problemas existem e acreditar que elas são uma opção livre de risco é querer se enganar. E, dentre os eventuais focos de problemas, estão as relações interpessoais. O setor de reparação automotiva tem algumas características que fazem dele uma área ainda mais fértil para a verificação de conflitos nas relações interpessoais na formação de alianças, como: o fato de ser um setor predominantemente formado por micro e pequenas empresas, onde naturalmente imperam o comportamento personalista, focado na figura do dono; o fato dos empresários apresentarem, em sua maioria, um baixo nível de escolaridade e; o fato de serem empresas de prestação de serviços onde, pela própria definição de serviços, não é possível uma padronização absoluta. Assim sendo, a pesquisa buscou verificar a percepção dos empresários membros da “Rede Bom Serviço” sobre os pontos críticos de se trabalhar numa aliança. Para tanto, fez-se uma revisão bibliográfica sobre micro e pequenas empresas, alianças estratégicas e redes de empresas e traçou-se um histórico do setor de reparação automotiva e da própria indústria automobilística nacional, uma vez que, como ficou demonstrado no trabalho, não há como separar a história do setor de reparação da própria indústria automobilística em si. Tratou-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa, descritiva, documental, bibliográfica e de campo, sendo caracterizada ainda como um estudo de multicasos, abrangendo dez dos vinte empresários da Rede, restringindo-se aos empresários localizados na Grande Vitória. Esses empresários foram entrevistados acerca de pontos considerados críticos, a saber: objetivos coletivos e objetivos individuais, concorrência *versus* parceria, relacionamentos interpessoais, confiança nos demais membros, compartilhamento de poder, contribuições a dar e a receber, utilização de uma marca única e padronização de preços e serviços. A partir do estudo, pôde-se verificar que, na opinião dos empresários que compõem a “Rede Bom Serviço”, as questões interpessoais são realmente o principal ponto crítico para o trabalho em aliança, sendo a questão da confiança o item tido por eles como o mais complexo.

ABSTRACT

The strategical alliances, that once were more common in big conglomerate, have come to small firms. Nowadays, it's seen uncountable cases of pharmacies, supermarkets, construction supplies and furniture stores chains. In the state of Espirito Santo, some businessmen of automotive repair, following this trail, have united forming the "Rede Bom Serviço", which is becoming this work's object of study. There are no doubts that the automotive repair sector had suffered a major transformation in the past years, since the market opening, when saw itself in front of a sophisticated technology, that came from "outside", shipped in several models that are now imported. The sector traditionally left off, left behind and being an occupied sector by less or none qualified people, had to be remodeled and for that a valuable contribution was given by the appearance of the strategical alliances. However, despite the several advantages that results from the alliances union, there are problems and to believe that they are an option free of risk is to be mistaken. Among the eventual causes of problems, are the interpersonal relations. The automotive repair sector has some features that make it an area even more proper to the verification of conflicts in the interpersonal relations of bonding alliances, such as: the fact of being a sector mostly formed by small firms, where naturally the personal behavior rules, focused in the owner's figure, the fact of most of the businessman present a low education level and the fact of being firms that sells services, where, it would be, by its own definition of service, impossible to maintain an absolute uniform pattern. Therefore, the research checked the perception of the businessmen members of the "Rede Bom Serviço" about the critic points of working with the alliances. To do so, a bibliographic review about small firms, strategical alliances and companies' chains was done. The history of the automotive repair sector and the national automobile industry was tracked, for as shown in the project, there is no way to split the history in the repair sector of the own automobile industry itself. It was, therefore, with the quality, description, documental, bibliographic, and field research, characterized as a multicase study, involving ten of the twenty businessmen of the "Rede Bom Serviço", exclusive to the ones located in Grande Vitória. These businessmen were surveyed about the critical points considered, known as individual and mutual objectives, competition versus partnership, interpersonal relations, trust in the other members, power share, giving and receiving contributions, use of a single brand and patterned prices and services. After this study it was possible to see that regarding the businessmen's opinion the interpersonal issues are the main critical point according to the alliances work, being the trust the most complex item.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABS	<i>Antilock Brake Systems</i>
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
ASE	<i>Automotive Service Excellence</i>
ASSORVES	Associação das Oficinas de Reparação de Veículos do Espírito Santo
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
cc	Centímetros cúbicos
Cv	Cavalo vapor
CEF	Caixa Econômica Federal
CDI	Conselho de Desenvolvimento Industrial
CKD	<i>Completed Knocked Down</i>
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
EUA	Estados Unidos da América
FENABRAVE	Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
GEIA	Grupo Executivo da Indústria Automobilística
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
INDI	Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais
ISO	<i>International Standard Organization</i>
IQA	Instituto de Qualidade Automotiva
MONAMPE	Movimento Nacional da Micro e Pequena Empresa
OSCIP	Organização Social Civil de Interesse Público
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PEGN	Pequenas Empresas Grandes Negócios
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDIREPA	Sindicato da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios

LISTA DE QUADROS

Quadros	Descrição	Pág.
Quadro 1	Classificação das Micro e Pequenas Empresas	26
Quadro 2	Características das Micro e Pequenas Empresas	28
Quadro 3	Quatro Maneiras de Aumentar a Força	50
Quadro 4	Meios e Fins das Alianças	51
Quadro 5	Diversas Definições sobre Alianças Estratégicas	55
Quadro 6	Tipos de Alianças Estratégicas, segundo seu Domínio	64
Quadro 7	Dimensão dos Negócios Dedicados ao Carro, no Brasil	105
Quadro 8	Diferenças entre as Oficinas Mecânicas e os Centros de Reparação Automotiva	110
Quadro 9	Passado e Presente na Reparação Automotiva	110
Quadro 10	Oficinas da “Rede AutentiCar”	114
Quadro 11	Outros Números da “Rede AutentiCar”	115
Quadro 12	Empresas e Empresários Iniciadores da “Rede Bom Serviço” .	119
Quadro 13	Benefícios Apresentados pela “Rede Bom Serviço” para seus Associados	120
Quadro 14	Relação das Empresas Associadas à “Rede Bom Serviço”	122
Quadro 15	Qualificação dos Sujeitos da Pesquisa	131
Quadro 16	Tipologia da “Rede Bom Serviço”	145

LISTA DE FIGURAS

Figuras	Descrição	Pág.
Figura 1	Curva “U” e Estratégias Competitivas Genéricas	39
Figura 2	Curva “U” e Estratégias Competitivas Genéricas Ampliadas	41
Figura 3	Cadeia de Valor Genérica em Negócios Industriais	43
Figura 4	Opções de Alianças Estratégicas em Termos do Grau de Integração Vertical com a Empresa-Mãe	57
Figura 5	Opções de Aliança Estratégica em Termos do Grau de Interdependência entre a Empresa-Mãe	58
Figura 6	Modelos de Alianças Estratégicas	58
Figura 7	Tipos de Redes de Empresas	73

LISTA DE TABELAS

Tabelas	Descrição	Pág.
Tabela 1	Importação de Veículos – 1946/1959	100
Tabela 2	Investimentos, Faturamentos e Participação (%) no PIB Industrial – 1980/2000	103
Tabela 3	Vendas Internas de Importados – 1990/2001	104
Tabela 4	Número de Modelos Disponíveis para Comercialização	107
Tabela 5	Crescimento da Frota de Automóveis em Circulação no País ..	117
Tabela 6	Participação da Frota Capixaba na Frota do País, em 2000	117
Tabela 7	Evolução da Frota de Veículos Licenciados no Estado do Espírito Santo	117

SUMÁRIO

	Pág.
1 – INTRODUÇÃO	12
1.1 – JUSTIFICATIVA	16
1.2 – OBJETIVO GERAL	19
1.3 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.4 – ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	21
2.1 – MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	21
2.1.1 – O Papel Sócio-Econômico das Micro e Pequenas Empresas	21
2.1.2 - Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte	23
2.1.3 - Classificação das Micro e Pequenas Empresas	24
2.1.4 – Características das Micro e Pequenas Empresas	26
2.1.5 – A Mortalidade nas Micro e Pequenas Empresas	30
2.1.6 - Fatores Condicionantes do Sucesso e Mortalidade das Empresas	32
2.1.7 – Aspectos Facilitadores e Dificultadores para o Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas	35
2.1.8 – A Formação de Redes como Estratégia Empresarial e Fator de Competitividade para Pequenas Empresas	38
2.2 – ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	42
2.2.1 – A Cooperação entre Empresas e a Formação das Alianças	42
2.2.2 – As Diversas Formas de Cooperação	45
2.2.3 – Características das Alianças Estratégicas	48
2.2.4 – Resgate Histórico sobre os Diversos Tipos de Alianças ..	52
2.2.5 – Diferentes Definições sobre Alianças Estratégicas	54
2.2.6 – Tipologia das Alianças Estratégicas	57
a) Segundo Lorange & Ross	57
b) Segundo Kanter	59
c) Segundo Lynch	59
d) Segundo Dussauge & Garrete	62
e) Segundo Eiriz	63
2.2.7 – Os Riscos nas Alianças Estratégicas	65
2.3 – REDES DE EMPRESAS	67
2.3.1 – Definição de Rede de Empresas	68
2.3.2 – Tipologias de Rede de Empresas	70
a) Tipologia segundo os Objetivos	70
b) Tipologia pela Forma da Estrutura	72
c) Tipologia pelo Grau de Formalização e Centralização	74
d) Tipologia pela Direção de Cooperação	75
e) Tipologia pelo Grau de Flexibilidade	75
f) Tipologia Baseada em Fronteiras	76
g) Tipologia Baseada nas Inter-relações entre Unidades Empresariais	77
h) Tipologia segundo a Dinâmica	78

i) Tipologia segundo o Tamanho da Rede	78
2.3.3 – Processo de Formação das Redes de Empresas	78
2.3.4 – O Modelo Italiano de Redes de Empresas	80
3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	83
3.1 – A NATUREZA DA PESQUISA	83
3.2 – DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	85
3.2.1 – Perguntas	85
3.2.2 – Sujeitos da Pesquisa	86
3.2.3 – Coleta, Tratamento e Análise dos Dados	87
a) – Fontes Secundárias	87
b) – Fontes Primárias	87
3.2.4 – Limitações da Pesquisa	88
3.2.5 – Pontos Críticos para o Trabalho em Alianças Estratégicas	88
3.2.6 – Protocolo de Pesquisa	92
3.2.7 – Definição dos Termos Considerados Importantes na Pesquisa	94
4 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA	96
4.1 – O SETOR DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA	96
4.1.1 - A Indústria Automobilística no Brasil e a Importação	97
4.1.2 - Desafios para a Indústria Automobilística Brasileira	104
4.1.3 - Desafios para o Setor de Reparação Automotiva	105
4.1.4 - Certificações no Setor de Reparação Automotiva	111
a) ASE Brasil – A ASE (Automotive Service Excellence) ..	112
b) IQA – Instituto de Qualidade Automotiva	113
4.1.5 – Redes de Oficinas	113
4.1.6 - O Setor de Reparação Automotiva no Espírito Santo	116
5 – ANÁLISE DOS DADOS	118
5.1 – A ALIANÇA ESTRATÉGICA “REDE BOM SERVIÇO”	118
5.1.1 – Processo de Formação da “Rede Bom Serviço”	118
5.1.2 – Classificação da “Rede Bom Serviço” Segundo as Diversas Tipologias	127
a) Tipologia segundo os Objetivos	127
b) Tipologia pela Forma da Estrutura	128
c) Tipologia pelo Grau de Formalização e Centralização	128
d) Tipologia pela Direção de Cooperação	128
e) Tipologia pelo Grau de Flexibilidade	129
f) Tipologia Baseada em Fronteiras	129
g) Tipologia Baseada nas Inter-relações entre Unidades Empresariais	129
h) Tipologia segundo a Dinâmica	129
i) Tipologia segundo o Tamanho da Rede	130
5.1.3 – Análise das Entrevistas	130
a) Qualificação dos Sujeitos	130
b) Percepções quanto aos Pontos Críticos para se	

Trabalhar em Alianças	133
6 – CONCLUSÃO	143
6.1 – SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	146
7 – REFERENCIAL	147
APÊNDICE A – Roteiro para a Entrevista	155

1) INTRODUÇÃO

No início dos anos 90, na chamada era Collor, a economia brasileira, a exemplo do que aconteceu em todo o resto do mundo, também experimentou uma forte e impactante reestruturação, e passou a implementar medidas liberalizantes representadas, sobretudo, pela flexibilização do comércio exterior, com a abertura comercial e pela desregulamentação geral da economia. (ROCHA, 1998)

A política liberalizante brasileira foi implementada simultaneamente a uma política macroeconômica restritiva, visando gerar um superávit no balanço de pagamentos, por meio de política cambial favorável e de incentivos às exportações e a conter os índices de inflação, mediante a restrição ao crédito, elevação dos juros e equilíbrio das contas do governo. (ROCHA, 1998)

A abertura comercial, permitindo que empresas de outros países vendessem seus produtos no Brasil e a elevação dos juros, que dificulta o investimento por parte dos empresários, impuseram às empresas brasileiras um duplo desafio:

a necessidade de ampliação das exportações de seus produtos, uma vez que o mercado nacional encontrava-se sob fortes restrições do consumo, e o ajuste das suas estruturas produtivas visando à redução de custos e ao aumento da competitividade (ROCHA, 1998, p.61).

Os efeitos da globalização começaram a interferir também no mercado nacional. Globalização que é definida por Duarte

como o processo pelo qual os mercados e a produção em diferentes países estão a tornar-se crescentemente interdependentes, devido à dinâmica do comércio de bens e serviços e aos fluxos de capital e de tecnologia. (1998, p. 10).

Sobre o processo de globalização, Lynch (1994, p. 3) assim se referiu:

Forças poderosas estão se unificando para produzir mudanças fundamentais em nossos sistemas econômicos, sociais e comerciais. O mundo está sendo reformulado ao longo de fronteiras econômicas, e não políticas.

Essas modificações radicais atingiram o modo de vida de boa parte dos cidadãos, alterando seu comportamento, seus empregos, suas atividades rotineiras de trabalho e relacionamento, por exemplo, com bancos e supermercados. (DUPAS, 2001, p. 21)

E o capitalismo atual, prossegue Dupas (*op. cit.*), “é alimentado pela força de suas contradições”. Se por um lado a enorme escala por investimentos, necessária à liderança tecnológica, leva a um processo de concentração que habilitará como líderes das principais cadeias de produção apenas um conjunto restrito de empresas “gigantes mundiais”, por outro lado, a busca radical pela eficiência e conquista de mercados leva a um processo de fragmentação – terceirizações, franquias e informalização -, abrindo espaço para uma grande quantidade de pequenas empresas que alimentam a cadeia produtiva central com custos menores.

Assim também ocorre, com a questão dialética da exclusão *versus* inclusão, em que apesar do desemprego estrutural crescente, altamente excludente, o capitalismo atual, mediante a queda de preço dos produtos globais (ganhos de escala), consegue incorporar, incluir, continuamente mercados que estavam à margem do consumo por falta de renda (DUPAS, 2001).

Nessa nova era competitiva, as transformações ocorreram com tanta rapidez e de tal ordem imprevisíveis, que os padrões e comportamentos estabelecidos não foram mais sustentáveis. (SILVA JÚNIOR & RIBEIRO, 2001, p. 89)

Como conseqüências dessas transformações desencadeadas pelo processo globalizante, e dessa interdependência, as empresas procuraram se ajustar a um enxugamento de suas estruturas, modernizando seus equipamentos, substituindo antigas máquinas por componentes eletrônicos, promovendo a implantação de programas de qualidade total e a redução de custos, buscando o aumento da competitividade e ocasionando, ainda, o aumento do desemprego.

Com o crescimento do nível de concorrência e competitividade entre as empresas, intensificou-se a necessidade da reorganização dos fatores produtivos e das práticas de gestão empresarial, a fim de se permitir às empresas maior

flexibilidade, capacidade de inovação e um foco mais preciso em suas competências essenciais.

Principalmente as micro e pequenas empresas, onde os recursos humanos e financeiros são, geralmente, bem limitados, viram-se compelidas a desenvolver uma interatividade com o seu ambiente externo, a fim de adquirir “ativos complementares”, explorando não só as suas competências internas, mas buscando um melhor aproveitamento das competências disponíveis em seu ambiente externo (FERNSTERSEIFER *et al*, 1997). Essa interação com o mercado externo é que deu origem às chamadas alianças estratégicas.

Assim, segundo Zawislak:

A formação de alianças estratégicas tem servido como alento por estar baseada no pressuposto de que a parceria pode suprir as empresas debilitadas justamente com aquelas competências faltantes. Isso se dá a partir de um determinado padrão de complementaridade de ativos (tangíveis e intangíveis) para gerar sinergias que levam à criação de novos ativos (inovação). São estes novos ativos que podem elevar as empresas parceiras para um patamar competitivo superior. (2002, p. 1)

Klotzle (2002) chama atenção para o fato de que a globalização, além do problema de incremento de competição, ainda impõe às empresas uma onipresença em diversos mercados-chaves, o que é tão oneroso e complexo quanto as melhorias contínuas em produtividade e qualidade para competirem globalmente. Também neste caso a formação de alianças se mostra como estratégia disponível para a penetração em novos mercados.

Neste sentido, partindo do princípio de que as empresas isoladamente não têm condições de arcar com os investimentos necessários à solução de todos os seus problemas, estabelecer uma forma de atuação conjunta e associativa, na qual possam compartilhar os investimentos e benefícios resultantes de projetos conjuntos, envolvendo troca de informações, compartilhamento de custos e benefícios de projetos gerenciais e tecnológicos direcionados para a solução de problemas comuns, parece ser essencial (ORSSATTO, 2002b, p. 6).

Pois, ao contrário do que se possa imaginar, não é porque as empresas possuem atualmente a facilidade de adquirir capital, bens, informações e tecnologia em

todo o mundo que a sua localização geográfica perdeu importância, passando a desempenhar papel meramente de coadjuvante:

as vantagens competitivas duradouras em uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais - conhecimentos, relacionamentos, motivação etc. – com os quais os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir. (PORTER, 1999b, p. 100).

Assim, tem-se assistido a inúmeros exemplos de alianças estratégicas entre empresas, seja na forma de redes de empresas, consórcios, *joint-ventures*, cooperativas, *clusters* industriais etc. Todas com o mesmo objetivo: reforçar a competitividade e a representatividade das empresas nos diversos mercados por meio da exploração das competências coletivas.

Entretanto, apesar de vários autores reconhecerem as alianças estratégicas como uma importante ferramenta para a sobrevivência das empresas, o assunto, na prática, ainda está longe de ser uma unanimidade, pelo menos entre os empresários, uma vez que poucos são os que aceitam fazer parte das diversas alianças estratégicas que estão sendo formadas em praticamente todos os setores da economia.

Alguns empresários ainda resistem à idéia de se unirem, de trabalharem juntos. Por que isso acontece? Por que alguns empresários preferem correr na contramão das teorias emergentes, agindo de forma isolada, como se não concordassem com o ditado popular que diz que “a união faz a força”?

Certamente que trabalhar em grupo, dividindo riscos e responsabilidades não é nada simples. Cada indivíduo tem seu próprio jeito de ser, de agir e de se comportar diante de determinada situação e a unanimidade num processo de tomada de decisões raramente é alcançada. Cada um tem um ponto de vista, um interesse individual, um jeito de pensar e toda essa diversidade acaba por gerar conflitos. Assim, entende-se que um dos pontos mais críticos em qualquer tipo de aliança seja as relações interpessoais, as inter-relações entre os inúmeros indivíduos e suas subjetividades.

O setor de reparação automotiva do Estado do Espírito Santo, seguindo a tendência já bastante comum principalmente no ramo de supermercados e farmácias, também formou a sua aliança estratégica, batizada de “Rede Bom Serviço” e formada, inicialmente, por 20 (vinte) oficinas mecânicas que se uniram, com o objetivo de comprar peças, desenvolver treinamento dos funcionários, e fazer promoções e propagandas em conjunto, aproveitando as competências de cada uma e os benefícios da economia de escala.

Assim sendo esta investigação pretendeu identificar o seguinte:

Quais as percepções que os empresários do setor de reparação automotiva, do Estado do Espírito Santo, membros da “Rede Bom Serviço”, possuem quanto aos pontos críticos da participação em aliança estratégica?

1.1 – JUSTIFICATIVA

Com o advento da globalização e a abertura do mercado brasileiro aos produtos importados, um dos setores onde ficaram mais visíveis as mudanças de comportamento e dos hábitos de consumo dos brasileiros foi o de automóveis importados.

O mercado automobilístico brasileiro, que vivia fechado às importações desde o governo de Getúlio Vargas, em 1953, tendo que conviver com o que o ex-presidente Collor chamou de “carroças” defrontou-se com a concorrência de marcas como *BMW*, *Mercedes Benz*, *Mitsubishi* e tantas outras, que entraram em massa no mercado nacional.

Com a livre importação de veículos automotores, o mercado interno foi abastecido com produtos de alto requinte tecnológico e termos como *air-bag*, freios *ABS*, injeção *multi-point* e tantos outros foram incorporados ao linguajar corrente e à realidade brasileira dos automóveis de passeio.

Com toda essa inovação tecnológica “invadindo” o país, praticamente da noite para o dia, o setor de reparação automotiva foi um dos setores que mais sofreu com a rápida e radical mudança de paradigmas, tendo de se adaptar a elas muito rapidamente.

As oficinas, que até então eram essencialmente mecânicas, viram-se obrigadas a se transformar em “Centros de Reparação Automotiva” com profissionais dotados dos mais avançados e complexos conhecimentos de eletrônica e micro-informática.

De oficina mecânica para Centro de Reparação Automotiva, muito mais do que uma simples mudança de nome, o que se revelou foi uma substancial mudança tecnológica, da qual pode-se citar como alterações: a saída do antiquado carburador para a entrada da moderna injeção eletrônica; a saída do ultrapassado sistema de freio “a tambor” para a entrada em cena do seguro sistema de freios ABS etc.

Assim o antigo mecânico que freqüentemente era visto de macacão manchado e sujo de graxa (e eventualmente até rasgado!), passou a vestir jaleco e a operar modernos computadores de última geração, e ainda se ver às voltas com pilhas de manuais técnicos. Mesmo no Estado do Espírito Santo, isso é uma realidade.

As oficinas mecânicas necessitaram mudar para sobreviver. O produto mudou. O automóvel de hoje (em termos de conjunto mecânico) muito pouco se assemelha ao de dez/quinze anos atrás, quando foram liberadas as importações. Houve uma urgente necessidade de se profissionalizar e de se investir fortemente, tanto em treinamento como em equipamentos.

Com isso, o setor de reparação automotiva deixou de ser um negócio “de portinha” e “de curioso”, onde as oficinas, em sua maioria, se resumiam a uma lojinha qualquer ocupada por um sujeito que havia aprendido o ofício meramente por observação, com nenhuma ou pouquíssima qualificação técnica, e passou a ser um negócio de destaque, com profissionais atentos aos mínimos detalhes que

envolvem também as áreas de atendimento, marketing, qualidade, técnicas de vendas etc. Definitivamente era o fim do improvisado e o início de uma fase a ser marcada fortemente pela profissionalização.

Consequentemente a competição no setor aumentou na mesma proporção em que o negócio em si deixou de ser marginalizado. Se antes, ser mecânico de automóveis era coisa de muito pouco destaque, ocupação dos que “não tiveram uma chance melhor na vida”, atualmente significa ser, no mínimo, conhecedor das tecnologias e técnicas mais modernas, complexas e avançadas. Significa estar em compasso com a tecnologia, estar “antenado” com o mercado como se diz.

Esse prestígio repentino, aliado ao fato de que os automóveis são, indiscutivelmente, uma das grandes paixões dos brasileiros, fez com que o número de oficinas mecânicas aumentasse nos últimos anos de forma exacerbada, acirrando brutalmente a competição pelos clientes. O que forçou os empresários a investirem em programas de qualidade total, busca por certificações, serviços de pós-vendas, programas de fidelização de clientes etc.

Se tais práticas gerenciais foram muitas vezes, desprezadas pelos mecânicos de antigamente, que usavam o tal macacão sujo e rasgado, hoje fazem parte do dia-a-dia de qualquer empresa de reparação que pretenda se apresentar como um “Centro de Reparação Automotiva”.

Ao mesmo tempo em que tais modificações eram imprescindíveis para a manutenção e sobrevivência dos empresários do setor, estes eram impedidos, ou tinham seu caminho dificultado pelas medidas econômicas adotadas que restringiam o consumo por meio da elevação das taxas de juros.

Como forma de enfrentar essa forte competição em épocas de juros altos, alguns empresários do setor, no Estado do Espírito Santo se uniram, formando uma rede de empresas batizada de “Rede Bom Serviço”, que é o objeto de pesquisa deste trabalho.

Assim, devido às impactantes e profundas mudanças ocorridas no setor mencionadas anteriormente, ocorridas desde a liberação das importações de veículos automotores, devido às dificuldades enfrentadas pelos empresários e, também, devido à pequena produção acadêmica existente dissertando, tanto sobre o setor de reparação automotiva como sobre a percepção destes empresários com relação aos pontos críticos de se trabalhar em rede, justifica-se um estudo deste porte, visando conhecer melhor as percepções dos empresários no que tange a uma alternativa estratégica existente e disponível: a aliança estratégica "Rede Bom Serviço".

Desta forma pretende-se atingir os seguintes objetivos:

1.2 - OBJETIVO GERAL

Verificar quais as percepções que os empresários do setor de reparação automotiva do Estado do Espírito Santo, membros da "Rede Bom Serviço", possuem quanto aos pontos críticos da participação em aliança estratégica.

1.3 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Relatar o processo de transformação sofrida pelo setor de reparação automotiva, desde a liberação das importações de veículos automotores;
- Relatar o processo de formação da aliança estratégica "Rede Bom Serviço";
- Verificar em qual dos diversos modelos de rede de empresas, descritos na literatura, melhor se adequa a "Rede Bom Serviço";

1.4 – ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está dividido em 7 (sete) capítulos, incluindo esta introdução.

O capítulo 1 define o problema de pesquisa, estabelece os objetivos, justifica o porquê da mesma e apresenta a estrutura do trabalho.

No capítulo 2 é feita uma revisão bibliográfica acerca das micro e pequenas empresas, das alianças estratégicas e das redes de empresas.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia utilizada para a abordagem e solução do problema proposto.

No capítulo 4 é contextualizada a situação do setor de reparação automotiva, mostrando as alterações ocorridas, oriundas do processo de proibição das importações de veículos em 1953, passando pela liberação das importações, em 1990, até os dias de hoje.

No capítulo 5 são apresentados os resultados obtidos pela pesquisa, com a devida análise.

No capítulo 6 é apresentada a conclusão do trabalho e são apresentadas algumas sugestões para outros trabalhos a serem feitos por este ou por outro pesquisador que se interesse pelo tema aqui abordado.

O capítulo 7 reúne e apresenta as fontes de referências bibliográficas utilizadas para a elaboração do presente trabalho.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 – MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Uma vez que se propôs estudar a aliança estratégica “Rede Bom Serviço”, celebrada entre alguns empresários do setor de reparação automotiva do Estado do Espírito Santo, que em sua imensa maioria é composto por micro e pequenas empresas, faz-se necessária uma pequena introdução ao universo das pequenas empresas, mostrando suas diversas classificações, características, dificuldades etc. Discute-se também a idéia de que formação de redes de empresas é uma solução viável e estratégica para esses empresários.

2.1.1 – O Papel Sócio-Econômico das Micro e Pequenas Empresas

É importante destacar que as pequenas empresas sempre estiveram presentes ao longo do processo de transformações dos modos de produção e dos sistemas econômicos. Existindo desde a fase de transição do modo feudal para o capitalismo, quando as corporações de ofício deram lugar às pequenas unidades produtivas, surgindo pequenas oficinas e pequenas firmas, nas quais o proprietário geralmente concentrava em si todas as funções gerenciais, desde a busca e obtenção dos insumos até a comercialização dos produtos finais, passando, assim, por todas as etapas do processo de produção (AMATO NETO, 2000).

Ou, como bem explica Solomon:

O capitalismo moderno teve início com a pequena empresa. Cresceu a partir de negociantes e seus servos que viajavam pelo interior do país vendendo mercadorias à nobreza. Gradualmente, foram minando a autoridade dos nobres, na medida em que a riqueza e, em seguida, o poder, se deslocaram para suas mãos. As pequenas empresas que, por fim, vieram a formar se tornaram o alicerce primordial do desenvolvimento econômico das nações industrializadas de nossos dias. (1986, p. 26).

Foi somente a revolução técnico-científica, ocorrida nas últimas décadas do século XIX que permitiu a fabricação de produtos em lotes bem maiores, atendendo a uma economia de escala, que fez com que as pequenas unidades de produção se transformassem em fábricas, iniciando a grande indústria seriada de produção em massa.

As empresas de pequeno porte, sempre tão presentes e com tamanha importância e destaque, hoje predominam amplamente em todas as economias mundiais. Tem-se que 99% de todos os empreendimentos existentes, 60% dos empregos formais e 40% do Produto Interno Bruto de diversos países são provenientes das pequenas empresas (LA ROVERE, 2001).

No Brasil o quadro não é diferente. As pequenas empresas respondem por: 99% das empresas registradas, 70% dos empregos formais, 42% dos salários pagos e 21% do PIB (LA ROVERE, 2001; AMATO NETO; 2000, LIMA, 2001).

Tais números, por si mesmos, já demonstram a importância, tanto econômica, quanto social que essas empresas possuem. Entretanto existem ainda mais motivos para realçar-se a posição de destaque das pequenas empresas.

Segundo dados do Movimento Nacional da Micro e Pequena Empresa (MONAMPE), entidade fundada em 5 de agosto de 1992, “com o objetivo de reunir e unificar as ações de todas as entidades de representação da micro e pequena empresa” (MONAMPE, 2002, p.1), as micro e pequenas empresas brasileiras representam os seguintes números:

- 4 milhões e 500 mil empresas;
- Para cada micro e pequena empresa formal existem 3 informais;
- 4 milhões e 100 mil brasileiros atuam na agricultura familiar;
- 96% dos novos postos de trabalho criados no Brasil nos últimos 5 anos surgiram em micro e pequenas empresas com até 19 empregados;
- 98,8% dos CNPJ's (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) ativos;

- 90% do primeiro contato entre um trabalhador informal e a carteira assinada se dão por intermédio de uma micro ou pequena empresa.

E ainda prossegue informando que

o segmento das micro e pequenas empresas é o que necessita de menores investimentos para a geração de postos de trabalho se comparado a qualquer outro. É o que acontece, por exemplo, com relação ao artesanato, cuja cadeia produtiva absorve cerca de 8,5 milhões de pessoas. De acordo com a Organização Mundial de Turismo, enquanto a indústria automobilística brasileira precisa de R\$ 170 mil para gerar um emprego, com apenas R\$ 50,00 é possível garantir matéria-prima e trabalho para um artesão. (SEBRAE/MONAMPE, 2002, p. 43).

Vê-se, a seguir, como se inicia a história das micro e pequenas empresas no Brasil, por meio da

bjbj2i2

mo -X -X è3 B

ú yÿ yÿ yÿ

^ Â Â Â Â

î î î d R

0 F D ì¶Á 5@ ø ¿

>

bjbjĭ2ĭ2

mo -X -X è3 B

	Ú		ÿÿ		ÿÿ		ÿÿ
	^		Â		Â		Â
î		î		î	d		R

0 F D nior (2000, p. 12-13), entre outras

coisas, à:

-X è3

B

Ú

ÿÿ

ÿÿ

	ÿÿ				^		Â		Â
Â		Â							
î		î		î	d				R
			0	F	D	ì¶Á	5@		ø ÿ

>

bjbjĭ2ĭ2

mo -X -X è3 B

Ú ŷŷ ŷŷ ŷŷ
^ Â Â Â

î î î d R

0 F D nior (2000, p. 12-13), entre outras

coisas, à:

-X è3

B

Ú

ŷŷ

ŷŷ

ŷŷ ^ Â Â Â
Â

î î î d R

0 F D ì¶Á 5@ ø ÿ

>

bjbjĭ2ĭ2

mo -X -X è3 B

Ú ŷŷ ŷŷ ŷŷ
^ Â Â Â

î î î d R

0 F D nior (2000, p. 12-13), entre outras

coisas, à:

X è3

B

Ú

ŷŷ

ŷŷ

ŷŷ ^ Â Â Â
Â

î î î d R

0 F D ì¥Á 5@ ø ÿ

>

bjbjĭ2ĭ2

mo -X -X è3 B

Ú ŷŷ ŷŷ ŷŷ
^ Â Â Â

î î î d R

0 F D nior (2000, p. 12-13), entre outras

coisas, à:

ÿ ^ Â Â Â Â

î î î d R

0 F D ì¥Á 5@ ø ÿ

>

bjbjĭ2ĭ2

mo -X -X è3 B

Ú ÿÿ ÿÿ ÿÿ
^ Â Â Â Â

î î î d R

0 F D nior (2000, p. 12-13), entre outras

coisas, à:

^ Â Â Â Â

î î î d R

0 F D ì¥Á 5@ ø ÿ

>

bjbjĭ2ĭ2

mo -X -X è3 B
 Ú ŷŷ ŷŷ ŷŷ
 ^ Â Â Â
 ŷ ŷ ŷ d R

0 F D nior (2000, p. 12-13), entre outras

coisas, à:

- Definição de microempresa e empresa de pequeno porte;
- Simplificação dos procedimentos burocráticos para registro e desenquadramento destas empresas;
- Permissão para que microempresas e empresas de pequeno porte possam constituir cooperativas de crédito;
- Manutenção de linhas de crédito específicas para as microempresas e empresas de pequeno porte por parte das instituições financeiras oficiais (BNDES, CEF, Banco do Brasil etc.);
- Destinação de 20% dos recursos federais aplicados em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica para o pequeno empreendedor;
- Redução dos custos cartorários e burocracias trabalhistas;
- Autorização para constituírem Sociedade de Garantia Solidária;
- Tratamento diferenciado e favorecido para acesso a serviços de metrologia e certificação prestados por entidades tecnológicas públicas;
- Prioridade no fornecimento de produtos e serviços nas compras governamentais;
- E ao tratamento diferenciado e favorecido às empresas que atuam no mercado internacional, exportando ou importando bens ou serviços.

Uma vez que foi apresentada a importância das micro e pequenas empresas, resta apresentar suas características, vantagens e dificuldades. Entretanto, antes ainda faz-se necessário classificá-las em termos operacionais, como sendo micro ou pequena empresa, o que será feito na próxima seção.

2.1.3 – Classificação das Micro e Pequenas Empresas

A classificação das micro e pequenas empresas é difícil e complexa: difícil por não existir ainda uma definição universalmente aceita e complexa por ser relativa a fatores geográficos, mercadológicos, tecnológicos e setoriais.

Assim, empresas com o mesmo número de empregados e um faturamento similar podem ser consideradas de porte diferente, dependendo da localização geográfica, da tecnologia empregada e do setor da economia em que atuam.

Alguns critérios quantitativos, amplamente difundidos pela literatura e utilizados para a classificação de uma empresa quanto ao seu porte, são:

- Valor do ativo imobilizado;
- Volume de vendas;
- Cálculo do valor adicionado;
- Valor e estrutura do capital social;
- Número de dirigentes;
- Consumo de energia;
- Número de centros de lucro;

Mais comumente as empresas são classificadas pelo seu faturamento bruto anual e pelo número de funcionários, entretanto isso não é certeza de consenso, pois

à guisa de exemplo vale dizer que os EUA consideram grande empresa aquelas com mais de 500 funcionários, enquanto as que estão abaixo disso são micro e pequenas empresas. Já no Reino Unido e na União Européia são usados estes dois tipos de classificação, levando-se em conta que micro e pequenas empresas são as que faturam no ano até US\$ 7,1 milhões, ou possuem em seus quadros até 50 empregados. No México, micro e pequena empresa conceitua-se até 100 empregados; no Canadá, as empresas até 250 funcionários. Já na Coreia do Sul, micro e pequenas empresas são as indústrias com até 20 empregados. (CHAVES JÚNIOR, 2000, p. 15).

No Brasil, também é usual a classificação pelo faturamento bruto anual, tanto por causa da direta relação com a capacidade de obtenção de empréstimo, como pela obrigatoriedade da prestação de contas junto à Receita Federal. Assim, esse critério é bastante difundido e utilizado em estudos e pesquisas realizadas, tanto

pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) como pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Tanto o SEBRAE quanto o IBGE classificam como microempresa as empresas do setor de comércio ou de prestação de serviços com até 9 empregados e como microempresa do setor industrial as que possuem até 19 empregados. Pela classificação, as pequenas empresas dos setores de comércio e prestação de serviços são as que têm entre 10 e 49 funcionários e as pequenas empresas do setor industrial as que possuem entre 20 e 99 funcionários.

Há que se destacar que, no caso brasileiro, existe ainda uma divergência entre a classificação por faturamento bruto anual, conforme determina o “Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte” (faturamento bruto anual de até R\$ 244 mil para microempresa e R\$ 1.200 milhão para pequena empresa) e a classificação utilizada pela Receita Federal, que considera um valor menor (R\$ 120 mil para microempresa e 720 mil para pequena empresa), para as micro e pequenas empresas.

Assim, dentro dessa diversidade de classificações existente entre os órgãos competentes brasileiros, temos o seguinte quadro esquemático:

Classificação segundo		Microempresa		Pequena Empresa	
		Nº funcionários	Faturamento Bruto Anual	Nº funcionários	Faturamento Bruto Anual
Estatuto da Microempresa		-	< 244.000,00	-	< 1.200.000,00
Receita Federal		-	< 120.000,00	-	< 720.000,00
IBGE & SEBRAE	Comércio e Serviços	< 9	-	10 > e < 49	-
	Indústria	< 19	-	20 > e < 99	-

Quadro 1– Classificação das Micro e Pequenas Empresas

Fonte: Elaboração Própria

Uma vez que foram mostradas as formas de se classificar uma pequena empresa, serão apresentadas, no próximo item, suas características.

2.1.4 – Características das Micro e Pequenas Empresas

As empresas de menor porte, por possuírem, de um modo geral, menos acesso às tecnologias mais sofisticadas e automatizadas, acabam por absorver mais mão-de-obra por capital investido do que as grandes empresas. E, exatamente por possuírem tecnologia menos sofisticada, as pequenas empresas absorvem ainda grande parte dos funcionários com pouca ou nenhuma qualificação, que dificilmente teriam chance nas grandes empresas.

Ainda considerando o papel social que as pequenas empresas detêm, pode-se citar que, como os empregados são utilizados em diversas atividades diferentes, eles acabam por desenvolver-se profissionalmente de forma mais eclética.

Quanto aos fatores econômicos, destacam-se: a produção por ser o capital investido maior nas pequenas empresas, estas contribuem para a minimização da concentração das atividades industriais em apenas algumas regiões do país, a democratização do capital e, sob uma perspectiva macroeconômica, ocorre uma divisão e, conseqüentemente, uma redução do risco empresarial.

As pequenas empresas costumam ainda apresentar um ambiente de trabalho mais agradável e potencialmente mais produtivo, uma vez que o contato direto entre patrões e empregados é muito mais freqüente, dentro de uma relação horizontal.

E, por apresentarem estruturas menores e pouco formais, as empresas de pequeno porte são mais flexíveis e rápidas na tomada e na implementação de decisões que lhes permitam adaptar-se a novas condições de mercado.

Deakins (1996 *apud* LIMA, 2001) apresenta três características que são essenciais e que devem estar presentes nas pequenas empresas:

- A empresa detém uma pequena fatia do mercado;
- A empresa é gerida por seu(s) proprietário(s) de maneira personalística;
- A empresa opera independentemente.

Solomon (1986, p. 31-32), apresenta outras duas características que devem ser evidenciadas nas pequenas empresas:

- Uma pequena empresa deve ter poucos (ou nenhum) escalões administrativos;
- É improvável que uma pequena empresa tenha recursos suficientes para dominar seu ramo de negócio.

Outras características disponíveis na literatura sobre micro e pequena empresa são as seguintes:

- Usam predominantemente o trabalho de proprietários ou de familiares;
- O capital social pertence a um único proprietário ou está dividido entre poucas pessoas, geralmente da mesma família;
- Os dirigentes, geralmente uma ou duas pessoas, detêm o monopólio do processo decisório, abarcando todas as áreas e atividades da empresa;
- Os dirigentes não planejam, geralmente, alegando falta de tempo;
- Constituem um espaço para treinamento de mão-de-obra especializada e para a formação de novos empresários;
- Apresentam relacionamento pessoal estreito entre o proprietário, empregados, clientes e fornecedores e são fortemente integradas à comunidade local;
- Têm administração pouco ou nada especializada;
- Não pertencem a grupos empresariais, sendo livres de controle externo sobre o processo decisório;
- Não possuem capacidade para produzir em escala;
- Detêm uma parcela pequena de seu mercado, muitas vezes local ou regional;
- Frequentemente operam em mercados pouco conhecidos ou instáveis ou atendem a uma demanda marginal e flutuante;
- Possuem organização rudimentar;
- A pequena empresa sobrevive por estar mais perto do mercado e responder rápida e inteligentemente às mudanças que nele ocorrem;
- Não primam pelo uso de tecnologia avançada, utilizando às vezes tecnologia defasada, descartada por empresas maiores, apresentando baixa relação investimento/mão-de-obra;
- Pouca dependência de fontes externas de tecnologia;
- Dependem de mercado e fontes de suprimentos próximos;
- Têm dificuldades em realizar operações de crédito;
- Têm pouco poder de barganha nas transações.

Quadro 2 - Características das Micro e Pequenas Empresas

Fonte: Adaptado de Solomon, 1986; Lima, 2001

Solomon (1986) aponta as seguintes diferenças entre as pequenas empresas e as grandes:

- As pequenas empresas fomentam as mudanças (nascimento e morte) por vias diferentes das utilizadas pelas grandes empresas (expansão e contração);
- Avaliam as decisões de investimento quanto a risco e a recompensas de forma diferentes;
- Possuem poder econômico diferente;
- Utilizam diferentes recursos na economia;
- Atendem a diferentes mercados na economia;

O perfil de emprego das pequenas empresas também apresenta diferenças quando comparado ao das grandes empresas. Segundo Solomon (1986), essas diferenças são:

- As pequenas empresas empregam mais jovens abaixo de 20 anos e idosos acima de 60 anos do que as grandes empresas, que preferem os funcionários no pico de sua potencialidade;
- Dois terços dos primeiros empregos são em pequenas empresas, que possibilitam mais oportunidades aos inexperientes;
- Possuem mão de obra menos qualificada, com menor número de pessoas portadoras de diplomas de curso superior;
- As contratações são feitas geralmente de maneira informal, por meio de contatos pessoais e de recomendações de seus próprios funcionários, o que explica o alto índice de parentes trabalhando lado a lado na mesma empresa;

As pequenas empresas são também um vasto celeiro de desenvolvimento e inovação. Assim, quanto às inovações, pode-se afirmar que

a lista de inovações introduzidas por pequenas empresas no século XX é impressionante: fazem parte dela a lata de aerosol, a insulina biossintética, o tecido de malha dupla, o extintor de incêndio a seco com produtos químicos, a válvula do coração, o marca-passos, o helicóptero, a máquina de barbear de segurança, os alimentos congelados rápidos, as

lentes de contato moles, a moldagem contínua, os contraceptivos orais, a válvula eletrônica, o zíper e o computador pessoal (SOLOMON, 1986, p. 142).

Como explicação para a baixa vocação inovadora das grandes empresas, o próprio Solomon (*op. cit.*) afirma que:

- As grandes empresas necessitam de uma indicação clara de um mercado em potencial cujas dimensões e duração justifiquem um investimento significativo num produto ou processo inovador;
- As grandes empresas têm razões ancilares válidas para evitar fracassos em potencial de empreendimentos pioneiros no mercado;
- Um novo investimento deve adequar-se aos objetivos estratégicos gerais da empresa;
- Interesses organizacionais já estabelecidos podem bloquear inovações em organizações de grande porte;
- A própria natureza da organização burocrática da empresa muitas vezes resiste à adoção da inovação;
- As empresas dominantes às vezes sofrem de miopia no processo decisório.

Por outro lado as pequenas empresas possuem as seguintes características, que lhes garantem um perfil mais arrojado em termos de inovação:

- As pequenas empresas respondem imediatamente às condições de mercado em mutação;
- Exploram oportunidades esquecidas, negligenciadas ou rejeitadas;
- Manutenção do curso das novas indústrias em expansão na rota certa;
- Atendimento a mercados pequenos ou especializados;
- Fornecimento de suprimentos inovadores;
- Criação de mercados para as inovações;
- Abertura de canais de distribuição;
- Realocação de recursos;
- Criação das condições para a entrada das grandes empresas em novos mercados.

Entretanto, as pequenas empresas têm sua capacidade de inovação limitada, quando se deparam com os seguintes fatores:

- Projetos de P&D de grande porte, de alto risco ou a prazos longos;
- Padronização de sistemas e de produtos;

2.1.5 – A Mortalidade nas Micro e Pequenas Empresas

Como se sabe que a moeda não possui só uma face, não se pode deixar de registrar o alto índice de mortalidade apresentado pelas pequenas empresas: cerca de 70% até o final do primeiro ano e 95%, acumulados ao final de cinco anos (LIMA, 2001).

Segundo estudos realizados pelo MONAMPE (2002), a inadimplência com fornecedores e governo atingia 28% das micro e pequenas empresas existentes no Brasil em 2000.

Deakins (1996 *apud* LIMA, 2001), enumera alguns fatores que, segundo ele, foram responsáveis pelo alto índice de mortalidade das pequenas empresas no Reino Unido (que chegou a 95% entre 1987 e 1989):

- Falta de conhecimento de marketing;
- Competição entre as atividades na empresa e as demandas da família do proprietário;
- Problemas de implementação de estratégias;
- Falta de conhecimento sobre os produtos e seus mercados;
- Os elevados custos das instalações e equipamentos;
- Uso de instalações e equipamentos impróprios;
- Margens de lucro insuficientes;
- Riscos inaceitáveis;
- Mudanças nas condições internas de operação;
- Tamanho inadequado das instalações.

Lima (2001) chama atenção também para falhas na capacidade de obtenção e uso de instrumentos de gestão. São citadas em seu trabalho duas pesquisas sobre competitividade industrial realizadas pelo SEBRAE entre novembro de 1990 e julho de 1993, com aproximadamente 1.000 empresas de todos os estados brasileiros, que revela o seguinte quadro:

- 35% das empresas não utilizavam planejamento de produção;
- 37% das empresas não realizavam apuração de custos;
- 39% das empresas não utilizavam controle de estoques;
- 41% das empresas não faziam fluxo de caixa;
- 43% das empresas não utilizavam departamento de vendas;
- 50% das empresas não buscavam informações sobre processos produtivos e tecnologia;
- 53% das empresas não praticavam qualquer tipo de controle de qualidade;
- 72% das empresas não tinham *lay-out* planejado;
- 75% das empresas não programavam investimentos;
- 77% das empresas não estavam atentas à avaliação de produtividade e não tinham planejamento financeiro;
- 80% das empresas não faziam treinamento de recursos humanos;
- 83% das empresas não utilizavam técnicas de marketing.

O que leva a afirmar de forma bem resumida que a principal causa de mortalidade das micro e pequenas empresas é a administração incorreta.

No que tange à realidade brasileira, além dos fatores mencionados anteriormente, pode-se ainda acrescentar outros, além das falhas administrativas: pesada carga tributária e burocracia em excesso.

Segundo um estudo realizado no Estado de Minas Gerais por Vale *et all* (1998), apenas 64% das empresas abertas durante todo o ano de 1996 permaneciam em operação em abril de 1997. E apenas 53% sobreviveram ao segundo ano.

Dados mais recentes do IBGE indicam que a mortalidade das empresas tem-se mantido. Em 2000, a mortalidade apresentada pelas empresas abertas durante o ano de 1999 foi de 64,5%. (SEBRAE/MONAMPE, 2002)

Inúmeros estudos e pesquisas têm sido desenvolvidos com o intuito de entender o processo de sucesso ou fracasso nas microempresas, conforme se verá a seguir.

2.1.6 - Fatores Condicionantes do Sucesso e Mortalidade das Empresas

O estudo realizado por Vale *et all* (1998), assim como dois outros desenvolvidos pelo SEBRAE (1999a e 1999b) investigaram os fatores condicionantes da mortalidade das empresas, procurando descobrir a significância dos seguintes aspectos:

- Porte da Empresa

Todos os três estudos sugerem que quanto maior o porte da empresa, maior a sua chance de sobrevivência.

- Grau de Escolaridade do Proprietário da Empresa

Segundo Vale *et all* (1998, p. 25), “a escolaridade do proprietário mostrou-se, também, muito importante, exercendo um impacto significativo sobre as chances de sobrevivência das empresas.”

Entretanto, os outros estudos posteriores negam o fato, afirmando que o grau de instrução do proprietário entre as empresas de sucesso e as que fracassaram não apresentou diferenças significativas.

- A Atividade Exercida Anteriormente pelo Proprietário da Empresa

A grande maioria dos empresários cujas empresas lograram êxito, segundo os três estudos, já eram funcionários de outras antes de se lançarem como proprietários de tais empresas.

Segundo SEBRAE (1999b) nas empresas que obtiveram sucesso, 21% dos empresários eram diretores/gerentes de outras empresas, ao passo que nas empresas extintas apenas 6% revelou ter algum tipo de experiência prévia em cargo de direção/gerência. A pesquisa aponta ainda que a maioria dos empresários que encerraram suas atividades era, antes de serem empresários, autônomos. Tal fato demonstra e atesta a importância do conhecimento gerencial para o sucesso do empreendimento.

- Motivos que Levaram à Abertura da Empresa

O principal motivo que leva alguém a montar um negócio é a identificação de uma grande oportunidade de negócio, contudo os empresários bem sucedidos levam isto bem mais em consideração, como também o fato de terem experiência, capital disponível e estarem insatisfeitos em seus empregos. (SEBRAE, 1999b, p. 15)

Segundo Vale *et al* (1998), 70,9% dos empresários do grupo de empresas extintas apontam como principal razão para a abertura de uma empresa a identificação de uma oportunidade, ao passo que entre as empresas sobreviventes, apenas 58,8% dos empresários dizem que o fator que os motivou foi à identificação de oportunidades. Tais dados, segundo o estudo, sugerem que faltou aos empresários do primeiro grupo (de empresas extintas) a capacidade de avaliação e análise das possíveis

oi¥Á 5@ ø ¿ >

bjbj2i2

mo -X -X è3 B
 Ú ÿÿ ÿÿ ÿÿ
 ^ Â Â Â
 ã ã ã R

0 F D cia, os estudos concordam que as empresas extintas buscaram auxílio/assessoramento como forma de luta pela sobrevivência e que nas empresas bem sucedidas, isto não foi feito por não se ter mostrado necessário.

ã ã ã d R
 0 F D ãÁ 5@ ø ç

>

bjbj2i2

mo -X -X è3 B
 Ú ÿÿ ÿÿ ÿÿ
 ^ Â Â Â Â
 ã ã ã d R

0 F D cia, os estudos concordam que as empresas extintas buscaram auxílio/assessoramento como forma de luta pela sobrevivência e que nas empresas bem sucedidas, isto não foi feito por não se ter mostrado necessário.

- ã ã ã d R
 0 F D ãÁ 5@ ø ÿ

>

bjbj2i2

mo -X -X è3 B

Ú ÿÿ ÿÿ ÿÿ

^ Â Â Â Â

î î î d R

0 F D cia, os estudos concordam que as

empresas extintas buscaram auxílio/assessoramento como forma de luta pela sobrevivência e que nas empresas bem sucedidas, isto não foi feito por não se ter mostrado necessário.

R

0 F D i¥Á 5@

ø ¿

>

bjbj2i2

mo -X -X è3 B

Ú ÿÿ ÿÿ ÿÿ

^ Â Â Â Â

î î î d R

0 F D cia, os estudos concordam que as

empresas extintas buscaram auxílio/assessoramento como forma de luta pela sobrevivência e que nas empresas bem sucedidas, isto não foi feito por não se ter mostrado necessário.

0 F D cia, os estudos concordam que as

empresas extintas buscaram auxílio/assessoramento como forma de luta pela sobrevivência e que nas empresas bem sucedidas, isto não foi feito por não se ter mostrado necessário.

0 F D cia, os estudos concordam que as empresas

extintas buscaram auxílio/assessoramento como forma de luta pela sobrevivência e que nas empresas bem sucedidas, isto não foi feito por não se ter mostrado necessário.

Entretanto, todos concordam que ainda cabe ao contador o primeiro auxílio e assessoramento, pois a grande maioria das pessoas diz ter recorrido a ele. Em seguida dizem ter buscado conselhos junto ao SEBRAE e a pessoas com experiência prévia no ramo ou no setor, o que demonstra o reconhecimento de que a falta de conhecimento no ramo ou setor de atuação mostrou-se prejudicial à sobrevivência.

- Problemas e Dificuldades Enfrentados na Visão do Empresário

A grande maioria dos empresários afirma, e os três estudos são unânimes nisto, que a maior dificuldade enfrentada é a falta de capital de giro, seguida por problemas de dificuldades para obtenção de crédito, recessão econômica, maus pagadores, elevada carga tributária, problemas com mão de obra qualificada e concorrência muito acirrada.

- Fatores de Sucesso para a Empresa

Ter vasto conhecimento do mercado em que atua e a presença de um bom administrador foram apontados pelos empresários como os principais fatores de sucesso para uma empresa, e isso foi indicado em todos os três estudos.

Para as empresas que fracassaram à figura do administrador foi dada maior importância ainda, o que sugere a importância e necessidade de profissionalização da função do administrador dentro de uma empresa de sucesso. (SEBRAE, 1999b, p. 19)

- Áreas Gerenciais Priorizadas pelos Empresários

Nos três estudos analisados houve um consenso de que a área de Planejamento é a mais importante de todas. Em seguida, os empresários de empresas bem sucedidas priorizaram as áreas de vendas e de marketing, que foram deixadas de lado pelos empresários de empresas já extintas, que priorizaram a organização empresarial e a análise financeira.

O empresário de sucesso está, relativamente, mais preocupado com o ambiente externo da empresa, com foco dirigido para o mercado, enquanto que o outro está mais preocupado com o ambiente interno e a organização da empresa. Esta grande diferença de enfoque entre os dois grupos parece exercer uma influência significativa sobre as chances de sobrevivência da empresa. (VALE *et al*, 1998, p. 35)

Além dos estudos citados anteriormente, que foram focados na atuação, competência e habilidades do empresário, outros estudos foram feitos sobre os fatores legais, mostrando o papel e a enorme responsabilidade que o Estado tem para com as microempresas, como pode se observar a seguir.

2.1.7 – Aspectos Facilitadores e Dificultadores para o Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas

Embora a determinação constitucional assegure às micro e pequenas empresas um tratamento diferenciado e privilegiado, as empresas têm convivido num ambiente jurídico e burocrático que ainda não lhes é completamente favorável, pois, segundo o SEBRAE/MONAMPE (2002, p. 45-46) ainda:

- Falta regulamentar o artigo 179 da Constituição Federal, que diz:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei. (BRASIL, 1988, p. 91)

- Há excessiva burocracia para abertura, manutenção e mesmo fechamento de empresas que vivem às voltas com intermináveis guias, livros, carimbos, repartições públicas e fiscais punitivos em vez de orientadores;
- O Estado é fiscalista, com voracidade tributária, sujeito a influências de grandes grupos econômicos e composto de instituições desacreditadas nos diferentes níveis;
- São insuficientes as políticas públicas para os pequenos negócios, o que inibe o fortalecimento dos negócios existentes e induz inúmeros empreendedores a trabalhar à margem da economia formal;
- Há dificuldade de acesso a capitais de risco e a linhas de crédito;
- São praticadas taxas de juros extorsivos, que inibem o acesso das empresas ao crédito;
- Há baixa competitividade das micro e pequenas empresas num mundo globalizado, pois o investimento e o acesso às tecnologias e à capacitação são insuficientes diante de suas necessidades;
- É excessiva a regulamentação das atividades empresariais e das relações de trabalho e somam-se tantos outros fatores do chamado “custo Brasil”, que comprometem ainda mais os resultados das iniciativas empresariais desse segmento;
- Os empresários incorrem em perda de tempo e de recursos contornando obstáculos, cumprindo burocracias e compensando deficiências existentes na gestão da coisa pública.

Além das dificuldades expostas anteriormente, o documento do SEBRAE/MONAMPE (2002) apresenta ainda outras a serem vencidas pelas micro e pequenas empresas:

- A inadequação da legislação trabalhista às necessidades e características das micro e pequenas empresas;
- A falta de mecanismos de incentivo e qualificação para empresas iniciantes;

- A falta de assento das entidades representativas das micro e pequenas empresas em vários colegiados regionais das entidades de apoio;
- A insuficiência de mecanismos para maior capacitação tecnológica e gerencial;
- O uso deficiente da informação;
- A inadequada qualificação da mão-de-obra;
- A cultura exportadora frágil;
- A falta de adesão a entidades associativas, representativas e de organização política;
- A incompreensão de seu papel na sociedade;
- O distanciamento das entidades de ensino e pesquisa.

Entre os fatores que o SEBRAE/MONAMPE (2002) cita como sendo os que atualmente impulsionam e fortalecem as micro e pequenas empresas, destaca-se:

- O Estatuto da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte, que define o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido às micro e pequenas empresas;
- O Simples, que possibilitou a formalização de cerca de 3,6 milhões de empregos (PASTORE, 2002 *apud* SEBRAE/MONAMPE, 2002) ;
- O Programa Brasil Empreendedor, pelo qual 2.034.166 pessoas receberam orientação sobre gerenciamento e 148.656 tiveram acesso a linhas de crédito específicas para o segmento (SEBRAE, 2002 *apud* SEBRAE/MONAMPE, 2002);
- A criação do microcrédito;
- A instalação do Fórum Permanente da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, instância privilegiada de discussão e formulação de propostas entre a iniciativa privada e o governo federal;
- A existência de serviços de apoio e de representação empresarial organizados e em constante articulação, que possibilitam hoje ao país dispor de canais de interlocução e de suporte de orientação ao setor.

Diante das enormes vantagens que as microempresas e empresas de pequeno porte possuem, exatamente por serem pequenas, e por isso mais ágeis e de

respostas mais rápidas aos condicionantes do mercado (em contraste com as imensas dificuldades enfrentadas, por serem “pequenas demais”, com acesso dificultado ao capital disponível para investimento e ainda por possuírem pouca representatividade no cenário econômico mundial). Essas empresas precisaram desenvolver uma estratégia diferenciada que lhes permitisse competir. Estratégia esta que visa minimizar o problema da baixa representatividade e reforçar positivamente a grande agilidade que possuem, por meio da formação de redes de pequenas empresas.

2.1.8 – A Formação de Redes como Estratégia Empresarial e Fator de Competitividade para Pequenas Empresas

Segundo Casagrande (1999):

a competitividade de uma empresa é medida pela capacidade de formular estratégias que levem em conta a formação de parcerias entre as mesmas, fabricação de produtos ou serviços de qualidade, busca incansável da inovação tecnológica, uso intensivo do marketing, aproveitamento das oportunidades de mercado com a otimização de seus pontos fortes e que tenham o atendimento e a satisfação do cliente como razão maior de sua existência.

Casarotto Filho *et al* (1998a e 1998b) chamam atenção para as rápidas mudanças que estão ocorrendo, oriundas de um processo globalizante, em que os focos deixaram de ser as fábricas em si para serem o próprio negócio. “Em termos de concepção de um empreendimento, pode-se dizer que acabou a era do *Projeto de Fábrica* em favor da era do *Projeto do Negócio*” [grifos dos autores] (1998a, p. 2). Não basta apenas ter uma boa planta industrial, produtiva e eficiente. É necessário se ter uma ótima e abrangente concepção de todo o negócio, envolvendo desde a parte de logística, P&D, compras, marketing, vendas, parcerias, marcas, franquias etc.

Com isso os empreendimentos ganharam uma complexidade sem igual. Se antes o artesão era responsável apenas pela produção (a fábrica em si), de uma hora para outra, caíram em seus ombros muitas outras responsabilidades (o negócio,

em si) que envolvem, inclusive, competências que ele não necessariamente possui (planejamento, distribuição, marketing, vendas etc.). E, como alternativas possíveis e viáveis apareceram as alianças, as chamadas relações interfirmas ou interempresas.

Como forma de explicar a formação das redes de empresas, conta-se com a curva U de Michael Porter (1986), conforme figura 1, a seguir, que relaciona o retorno sobre o investimento e a parcela de mercado:

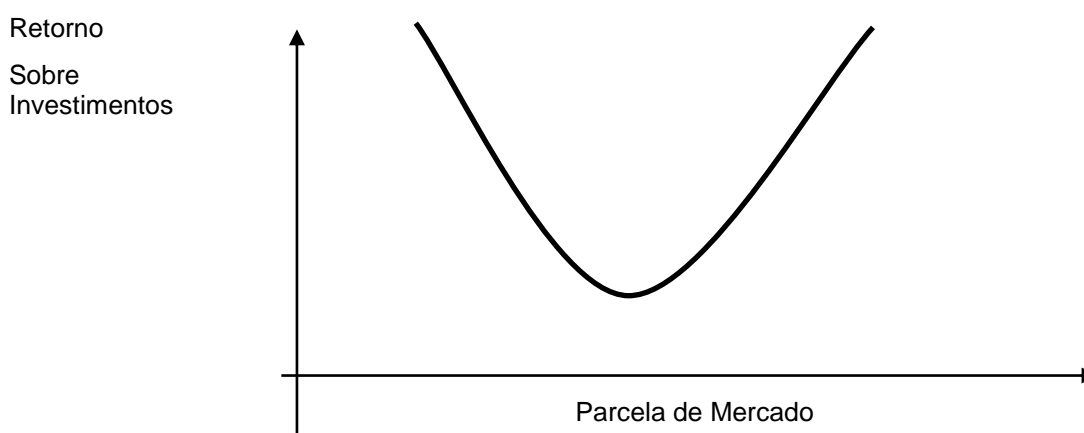


Figura 1 – Curva “U” e Estratégias Competitivas Genéricas
Fonte: Casarotto Filho & Pires, 2001

Pelo que pode ser demonstrado graficamente na porção esquerda da curva, tem-se que empresas com pouca participação no mercado, que competem por diferenciação, produzindo sob encomenda, ou pelo menos com grande flexibilidade, ou ainda produtos de alta nobreza, podem ter boa rentabilidade.

De modo análogo, na porção direita da curva, empresas que possuem grande participação de mercado, com produção em larga escala, de forma padronizada e com baixo custo final, competindo pela liderança de custos também podem apresentar boa rentabilidade.

No entanto, empresas situadas na “barriga” da curva, na sua porção intermediária, no “meio-termo”, possuem baixa rentabilidade.

Ou ela perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou deve renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Entretanto, ela também perde negócios com altas margens – a nata – para as empresas que enfocaram metas de altas margens ou que atingiram um padrão de diferenciação global (PORTER, 1986, p. 55).

O que leva a concluir que a empresa, para ser competitiva, deveria escolher entre ser pequena e focada, competindo por diferenciação, ou ser grande, competindo pela liderança em custos, não devendo permanecer no “meio-termo” ou na “barriga” da curva.

Conforme explicam Casarotto Filho & Pires (2001), o que vale é a relação valor/preço do produto, que deve ser sempre maior do que 1, ou seja, para o produto ter sucesso o cliente deve-lhe atribuir mais valor do que seu preço. E isto se consegue de duas formas: ou se aumenta o valor (como acontece nas empresas que competem pela diferenciação), ou se diminui o preço (como acontece nas empresas que competem pela liderança de custos).

Assim, pelo que foi exposto, à primeira vista pode-se pensar que as micro e pequenas empresas, por possuírem capacidade produtiva restrita e por operarem em mercados geralmente pequenos, só poderiam optar por competir pela diferenciação, ou seja, na porção esquerda da curva. Mas infelizmente isso também não ocorre, porque as micro e pequenas empresas

não conseguem aproveitar uma agilidade dita natural de empresas de menor porte por não possuírem conhecimento, organização, capital, recursos humanos e materiais para investimentos em tecnologias e promoção de mudanças. (FARIAS FILHO, CASTANHA e PORTO, 1999)

Entretanto, com a terceirização, parcerização, subcontratação, facção e outras formas de repasse de produção, esse problema de capacidade e mercado foi contornado permitindo a formação de redes *top-down*, onde uma empresa-mãe cria uma rede de fornecedores e subfornecedores, e todos, desde a empresa-mãe até os subfornecedores, competem pela liderança de custo, produzindo em larga escala (CASAROTTO FILHO & PIRES, 2001).

Outro tipo de rede de empresas, denominada de rede flexível, visa também favorecer a competitividade das pequenas empresas. Nesse modelo de rede, as empresas unem-se formando um consórcio, que age como se fosse uma grande empresa, mas com mais flexibilidade em seu funcionamento, permitindo uma agregação de valor, um melhor atendimento ao cliente e uma resposta mais rápida e eficiente às contingências do mercado. Assim, as pequenas empresas superam, pelo menos em parte, as dificuldades e limitações de competir isoladamente.

Assim, segundo Casarotto Filho & Pires, “restam praticamente à pequena empresa duas opções: ser fornecedora numa rede *top-down* ou ser participante de uma rede flexível de pequenas empresas” (2001, p. 35).

A figura 2 a seguir apresenta a Curva “U” e as estratégias genéricas ampliadas, mostrando os dois tipos de redes de empresa:

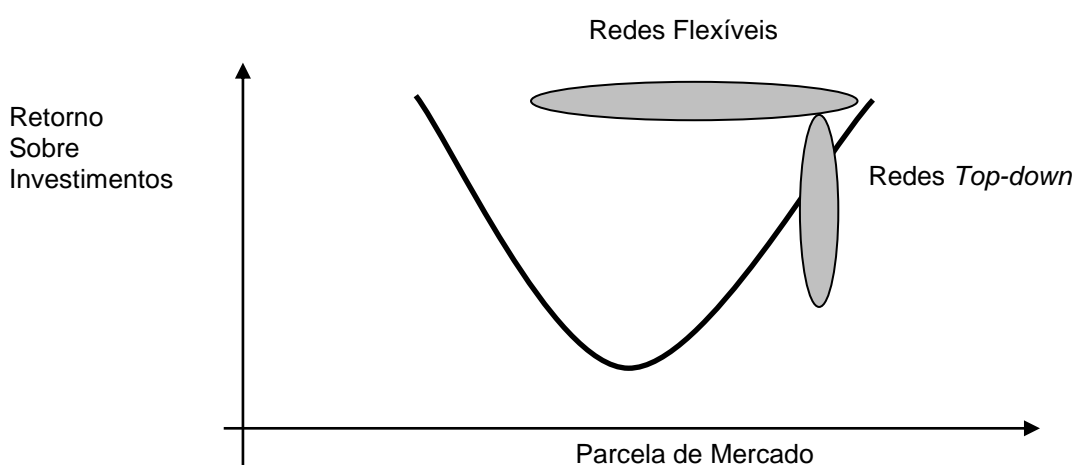


Figura 2 – Curva “U” e Estratégias Competitivas Genéricas Ampliadas

Fonte: Casarotto Filho & Pires, 2001

Assim, pode-se dizer que uma pequena empresa pode competir das seguintes formas:

- Diferenciação de produto associado ou não a um nicho de mercado;
- Liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede *top-down*;
- Flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis.

Seja participando de uma rede flexível ou uma rede do tipo *top-down*, o certo é que as alianças interfirmas já são uma realidade e vêm-se mostrando também uma interessante alternativa para a sobrevivência das sofridas micro e pequenas empresas.

Assim, vêm-se a seguir algumas das teorias que dissertam sobre as várias formas das Alianças Estratégicas.

2.2 - ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Nesta seção será apresentada a teoria das alianças estratégicas. Inicia-se mostrando a necessidade latente nas empresas de menor porte por alguma forma de cooperação devido a suas limitações. Após serão vistas as diversas formas de cooperação entre empresas e a formação das alianças como estratégia competitiva. Será feito um resgate histórico sobre as primeiras formas de aliança. Serão mostradas também as diferentes definições existentes e, terminando, serão apresentadas diversas tipologias sobre alianças estratégicas.

2.2.1 – A Cooperação entre Empresas e a Formação das Alianças

O que as pequenas empresas sempre fizeram, e bem, foi produzir com flexibilidade e administrar a produção. À medida que o mundo dos negócios foi adquirindo complexidade, a cadeia de valor foi se expandindo para frente e para trás e suas competências centrais, de produção, foram se tornando insuficientes para manter a competitividade. (CASAROTTO, 2002, p. 26)

Com o aumento da complexidade do negócio, não basta apenas produzir, é também necessário projetar, comprar insumos e matérias primas, vender, atender e prestar assistência ao consumidor final. Assim outras funções são adicionadas à cadeia de valor (ver figura 3 a seguir), o que gera um problema ao empresário que certamente não possui todas as competências necessárias para as diversas funções que vão se somando à função produção original.

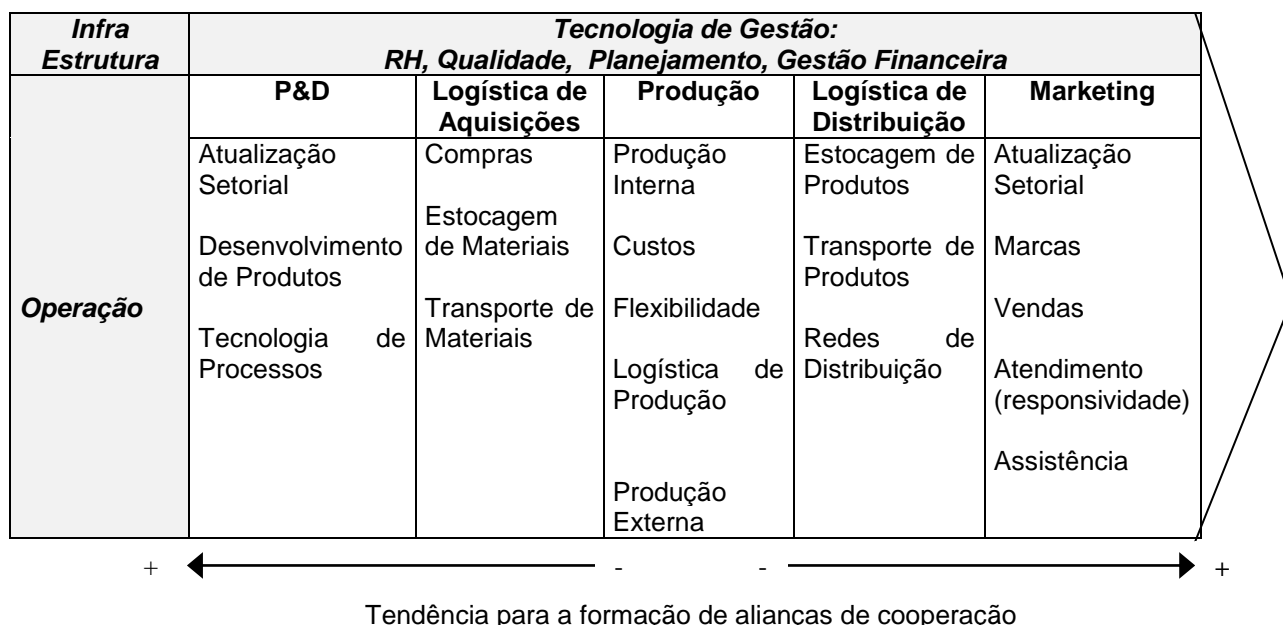


Figura 3 – Cadeia de Valor Genérica em Negócios Industriais

Fonte: Casarotto (2002, p. 26) - adaptado

Como todas as etapas são vitais e imprescindíveis para a garantia do produto final que chegará às mãos do consumidor, muita atenção deve ser dada a todas as etapas da cadeia de valor e nenhuma delas pode ser negligenciada. Assim, faz-se necessária a detenção das diversas competências necessárias para cada nova etapa da cadeia de valor.

É aí que surgem as cooperações para compartilhar as funções iniciais e finais da cadeia de valor. Pois, de um modo geral, quanto mais afastadas estiverem estas funções da fase de produção, maior a tendência à formação das alianças de cooperação. Uma vez que, muito provavelmente, são as atividades em que o empresário menos detém competência.

A definição, que é dada por Duarte, diz que a cooperação

consiste numa associação de forças que institui relações privilegiadas entre empresas, baseadas na reciprocidade de vantagens, na concertação sistemática e na procura conjunta de inovações que possam contribuir para atingir um *objectivo* comum, de *carácter* geral ou específico, isto é, permite partilhar recursos e competências, reduzir riscos e facilitar a realização de *projectos* comuns, com o fim de atingir um *objectivo* pré-estabelecido. (1998, p. 9)

Nas funções iniciais da cadeia de valor, por exemplo, tem-se as etapas representadas pelo desenvolvimento de novos produtos e aquisição de matérias primas. Enquanto que a primeira é importante para o aumento do valor final do produto, a segunda etapa se preocupa com a diminuição do preço final do mesmo, contribuindo então para o aumento do quociente Valor/Preço (CASAROTTO, 2002).

Se qualquer uma das etapas for desprezada e não receber a devida atenção, o resultado final poderá ser um produto que possa, por exemplo, custar mais do que vale, sendo então rejeitado pelo mercado consumidor. Todas as etapas são importantes e deveriam ser (infelizmente nem sempre isso acontece) delegadas a pessoas com competência necessária e adequada para a tarefa.

Surgem então a parcerização, a terceirização, a subcon

bjbj2i2

mo -X -X è3 B

Ú ÿÿ ÿÿ ÿÿ

^ Â Â Â Â

î î î d R

0 F D ì¶Á 5@ ø ¿

>

bjbj2i2

mo -X -X è3 B

Ú ÿÿ ÿÿ ÿÿ

^ Â Â Â Â

î î î d R

0 F D (perde x ganha) e buscam se

dedicar mais em prol de uma relação de cooperação (ganha x ganha), que deverá resultar em vantagens recíprocas a todos os envolvidos.

^ Â Â Â Â

î î î d R

0 F D (perde x ganha) e buscam se

dedicar mais em prol de uma relação de cooperação (ganha x ganha), que deverá resultar em vantagens recíprocas a todos os envolvidos.

Â Â Â Â

î î î d R

0 F D (perde x ganha) e buscam se

dedicar mais em prol de uma relação de cooperação (ganha x ganha), que deverá resultar em vantagens recíprocas a todos os envolvidos.

A cooperação tem sido vista tradicionalmente como a antítese da competição. Foi só recentemente que estrategistas e estudiosos adotaram a perspectiva renovada e reconheceram como a cooperação pode ser uma arma poderosa no jogo competitivo mundial (LYNCH, 1994, p. 8).

A cooperação interempresarial, em que duas ou mais empresas se aliam, viabiliza às empresas alcançarem a satisfação de determinadas necessidades que seriam inatingíveis caso estas atuassem isoladamente, tais como citado em Amato Neto (2000):

- Combinação de competências e utilização de *know-how* uma das outras;
- Divisão do ônus da realização de pesquisas tecnológicas e compartilhamento do desenvolvimento e do conhecimento adquirido;
- Divisão de riscos e custos de exploração em novas oportunidades, com a realização de pesquisas em conjunto;
- Aumento competitivo em benefício do consumidor, com uma atuação mais fortalecida no mercado;

- Oferecimento de produtos de maior qualidade e diversidade;
- Compartilhamento de recursos, em especial os que se encontram subutilizados;
- Fortalecimento do poder de compra;
- Fortalecimento, para a atuação em novos mercados.

2.2.2 – As Diversas Formas de Cooperação

Douglas & Craig (1995, *apud* EIRIZ, 2001), analisando as diversas formas de cooperação dentro da cadeia de valor, apresentaram três formas de colaboração entre concorrentes, dependendo da fase da cadeia de valor dos cooperantes. Existem, então, segundo os autores, a colaboração para investigação e desenvolvimento de novos produtos (fase inicial da cadeia de valor); a colaboração na produção e logística (fase intermediária na cadeia de valor) e; a colaboração no marketing e distribuição (fase final da cadeia de valor).

Já Nadvi (1997 *apud* CÂNDIDO, 2002) cita os seguintes três tipos básicos de vínculos de cooperação entre as organizações em determinado ambiente, a partir da definição da cadeia produtiva do segmento econômico em que estão inseridas:

- Vínculos Verticais

Referem-se a ligações “anteriores” (fornecedores e sub-contratados) e “posteriores” (consumidores e clientes). A cooperação efetiva abrange aspectos como organização e fluxo produtivo, gestão de estoques, desenvolvimento de produtos e processos, controle de qualidade, design e marketing etc.

- Vínculos Horizontais

Ocorre entre produtores de um mesmo nível. Como principais objetivos citam-se a prática de estratégia de marketing conjunta, a aquisição coletiva de insumos, compartilhamento de encomendas volumosas e/ou divisão de níveis de produção a partir de capacidades produtivas, a utilização comum não só de instalações,

máquinas, equipamentos e ferramentas, mas também de informações sobre o mercado e desenvolvimento conjunto de novos produtos.

- Vínculos Multilaterais

Envolve a participação de instituições de apoio à atividade empresarial da região e o tipo de assistência prestado a um conjunto de produtores de determinado segmento econômico.

Zawislak (2002, p. 3) cita três vetores ou etapas que devem pautar a cooperação: “a complementaridade de ativos, resultado da troca, a sinergia daí obtida e a decorrente geração de competências inéditas”. Assim, a essência da complementaridade é baseada na idéia de que “um tem o que o outro não tem, e *vice-versa*”, e essa associação gera um novo conjunto de ativos. A sinergia, entretanto, só é atingida na medida em que mais que um “encaixe”, há um entrelaçamento típico das relações de aprendizado, ou “o que um tem de melhor é ensinado e aprendido pelo outro, e *vice-versa*”. E a geração de novos ativos, objetivo maior de uma cooperação, é oriunda do aprendizado e das mudanças contidas na relação.

Essas etapas da cooperação, apresentadas por Zawislak vêm corroborar a idéia de Doz & Hamel (2000, p. 4-5) que citam como objetivos presentes nas alianças:

- Cooptação

A transformação de concorrentes potenciais em aliados e fornecedores de bens e serviços complementares que permitem que novos negócios se desenvolvam.

- Co-especialização

É a criação do valor sinérgico que resulta na combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento anteriormente isolados.

- Aprendizagem e Internalização

As alianças propiciam a aprendizagem e a internalização de novas habilidades, particularmente aquelas que são tácitas, coletivas e internalizadas.

Para Verri (2001, p. 3), entre os fatores que contribuem para que as empresas busquem alguma forma de cooperação estão:

- Fatores defensivos como respostas às pressões para redução nos custos, tanto de produção, como os de transação, que reúnem todos os custos incorridos pela organização para sua operação;
- Fatores de ataque, como as oportunidades de diversificação ou penetração em novos mercados (tanto do ponto de vista geográfico, como de segmentos ou de tipo de produto);
- Fatores ligados à verticalização da produção, quer por motivos defensivos como por motivos de ataque;
- Fatores devidos à pesquisa de novas tecnologias, ou ao desenvolvimento de produtos com estas tecnologias;
- Aproveitamento sinérgico de competências essenciais de cada empresa, para o desenvolvimento de novos produtos ou mercados.

Campi & Fornieles (1992 *apud* ZALESKI, 2000) distinguem quatro formas de cooperação entre as empresas, apresentadas em crescente grau de complexidade:

- Transações complementares

Ocorrem quando os custos das transações são menores do que os custos internos para a mesma operação. Forma simples de cooperação, mas que aumenta a complexidade na medida em que passa a englobar a programação da produção, a transferência de tecnologia, a formação conjunta de recursos humanos e a integração de mercados exteriores.

- Grupos organizados em torno de um núcleo comum e com hierarquia (principalmente no que concerne aos aspectos financeiros)

Formam-se relações estáveis e há divisão de trabalho entre as organizações. A empresa núcleo atua no mercado global e coordena redes no mercado interno.

- Empresas com “descentralização independente”

Constituem um distrito comercial. Formadas por pequenas empresas especializadas, que interagem voluntariamente, facilitando inovações. Resultam

em redes com grande flexibilidade. A conquista de mercados internacionais é o catalisador da cooperação entre essas empresas.

- Cooperação e coordenação em nível transacional

Organizações se associam para promover a pesquisa, produção e comercialização, formando redes. Os acordos proliferam em várias direções, de modo que uma empresa integra-se em projetos diferentes, complementares, abertos e multicentrados.

Uma vez compreendida a formação das alianças estratégicas como forma de cooperação entre as empresas, passa-se ao item seguinte, onde serão mostradas as principais características dessas alianças.

2.2.3 – Características das Alianças Estratégicas

Diante da afirmação feita por Lynch (1994, p. 6) de que “qualquer empresa no mercado mundial precisa enfrentar perpetuamente a questão de que, se não estiver crescendo, estará extinguindo-se”, o autor apresenta três maneiras fundamentais para o crescimento de uma empresa:

- Expansão Interna

Prática que, embora requeira muito investimento de capital em tecnologias superiores e/ou mercados em expansão, é bastante utilizada pelas empresas. Porém, apresenta consideráveis limitações como o fato da empresa ser dependente de mercados fortes, que operam com boa margem de lucro e que possuam capacidade de contratar, treinar, organizar e controlar um grupo de recursos humanos continuamente crescente.

- Aquisições e Fusões

Esta prática requer uma alta soma de dinheiro disponível para o investimento, e se apresenta com um alto risco, pois no caso de um declínio de vendas, a alavancagem da dívida pode levar toda a organização a um colapso.

- Alianças

Prática que requer a alavancagem de recursos preciosos e uma superioridade competitiva. Tem a facilidade de que, com relativa rapidez e poucos recursos, múltiplas alianças podem ser formadas.

Lewis (1992, p. 1) apresenta uma interessante definição para alianças estratégicas em função dos objetivos e dos riscos compartilhados:

numa aliança estratégica, as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham dos riscos para alcançar um objetivo comum. Sem uma necessidade mútua as empresas podem ter o mesmo objetivo comum, mas cada uma pode atingi-lo sozinho. Se elas não compartilharem de riscos significantes, não poderão esperar compromissos mútuos. As empresas somente dividem riscos se necessitam uma da outra para atingir o mesmo objetivo.

Lewis (1992) também expõe quatro recursos (ao invés dos três apresentados por Lynch, e mostrados anteriormente) com os quais uma empresa pode ampliar sua força de atuação, com as respectivas formas de controle e os riscos assumidos:

	Atividades Internas	Aquisições	Transações Formais	Alianças Estratégicas
Objetivo	Aperfeiçoar a força básica da empresa	Aumentar as forças básicas do comprador	Obter vantagens competitivas se expor a empresa aos riscos assumidos pela aliada	Fortalecer seu negócio principal
Controle	Pleno	Pleno	Estabelecido no contrato	Ajustes mútuos permanentes
Risco	Assumidos isoladamente	Assumidos pelo comprador	Assumidos separadamente	Divididos

Quadro 3 – **Quatro Maneiras de Aumentar a Força**

Fonte: Lewis (1992, p. 19)

Lynch (1994, p. 30-31) defende as alianças frente às outras possibilidades de crescimento porque, segundo ele:

- São mais rápidas de se formar;
- Mais flexíveis para se operar;
- Menos arriscadas;
- Precisam de menos investimento em espécie;

- Absorvem menos recursos dos patrocinadores;
- São estabelecidas de forma relativamente fácil;
- Possibilitam o “esticamento” dos recursos financeiros, gerenciais e técnicos.

As alianças estratégicas são uma resposta lógica e oportuna às rápidas e intensas mudanças na atividade econômica, na tecnologia e na globalização, que lançaram muitas corporações em duas corridas competitivas: uma pelo mundo e outra pelo futuro. A globalização abriu a corrida pelo mundo à medida que as empresas entraram em mercados outrora fechados e perseguiram oportunidades até então inexploradas. A corrida pelo futuro impede as empresas a descobrirem novas oportunidades de mercado, novas soluções para clientes, novas respostas para necessidades mal atendidas. (DOZ & HAMEL, 2000, p. IX)

Como poucas empresas que competem, tanto pelo mundo como pelo futuro, detêm tudo o que precisam para alcançar o sucesso por suas próprias contas e riscos, acabam tendo que se aliar, buscando uma cooperação interempresarial.

Para Santiago (1997, p. 2) “um dos objetivos de uma aliança estratégica deve ser o fortalecimento dos produtos das empresas envolvidas”, e outro objetivo “é o melhor acesso ao mercado e aos recursos antes inviáveis às empresas” (p. 3). Assim, ainda segundo Santiago (1997) as empresas têm como meta em uma associação aumentar a força tecnológica, intensificar o crescimento estratégico, fortalecer-se regionalmente e desenvolver-se financeiramente, segundo o quadro 4 a seguir:

Cooperar para (Meios)	Objetivo (Fins)
Transferir tecnologia	Aumentar o <i>know-how</i> da empresa
Explorar novas abordagens	Aumentar a criatividade em P & D
Alcançar a escala eficiente	Executar P & D necessária
Dividir custos e riscos	Ampliar horizontes de tempo
Forçar o aumento de competitividade no mercado	Encorajar P & D de outras empresas
Obter forças necessárias	Superar barreiras à entrada no mercado
Formar vínculos antecipados	Consolidar o caminho do crescimento
Realizar experiências conjuntas	Explorar novas oportunidades
Observar informalmente & estudar as práticas do parceiro	Aprender com os outros
Realizar tarefas secundárias & fazer uma cisão parcial	Concentrar a organização
Aumentar a força competitiva & aplicar recursos subutilizados	Gerar mais receitas
Dividir custos e riscos & reduzir a exposição de investimentos	Reduzir custos e riscos

Quadro 4 – **Meios e Fins das Alianças**

Fonte: Santiago (1997) - adaptado

Como motivos para a adoção de alianças estratégicas, citam-se:

- Penetração em um novo mercado;
- Competição via tecnologia e pesquisa & desenvolvimento;
- Inovação e rapidez na introdução de um novo produto;
- Aumento do poder de competitividade;
- Competição via integração de tecnologia e mercados;
- Construção de competências de classe mundial;
- Estabelecimento de padrões globais;
- Rompimento de barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos;
- Corte dos custos de “saídas”;
- Obtenção de oportunidades dos negócios mundiais de meio ambiente;

Dentre as vantagens de se formar uma aliança estratégica, Lynch (1994, p. 29) afirma que as empresas devem entrar em alianças para, simultaneamente:

- Obter metas estratégicas;
- Reduzir riscos e aumentar as compensações;
- Alavancar recursos preciosos.

Para Lewis (1992), as alianças surgem a partir da constatação da existência de objetivos comuns entre duas ou mais empresas. Cria-se desta forma uma necessidade mútua, que gera um compromisso entre as partes envolvidas. Partes estas que devem também dividir o risco do negócio, pois, se uma parte se arrisca e a outra não tem nada a perder, então não há mais compromisso e, conseqüentemente, não há mais aliança.

Faz-se, no próximo item, um resgate histórico mostrando como foram formadas e como funcionaram as primeiras alianças estratégicas de nossa história.

2.2.4 – Resgate Histórico sobre os Diversos Tipos de Alianças

A história registra diversas formas para se materializar esta cooperação entre empresas, tanto formais, como informais. Dentre elas temos a sub-contratação, terceirização, a representação de vendas, as franquias, as

joint-ventures, as *capital-ventures*, as alianças estratégicas, as empresas virtuais, os acordos tecnológicos, os consórcios, as cooperativas, as fusões, as trocas de ações etc. (VERRI, 2001, p. 4).

Em termos históricos, pode-se afirmar que as alianças estratégicas encontram suas raízes no setor naval “no qual o gerenciamento de risco foi essencial para colher as compensações lucrativas do comércio” (LYNCH, 1994, p. 14), conforme o fato narrado a seguir:

A primeira *joint-venture* documentada nos Estados Unidos ocorreu assim que foi assinado o contrato com a Grã-Bretanha para encerrar a Revolução Americana. As tropas britânicas mal haviam partido para a Inglaterra, em novembro de 1783, quando um grupo de proeminentes comerciantes navais da Filadélfia e Nova Iorque planejaram um empreendimento ousado. As Índias Ocidentais britânicas, antes um mercado importante para mercadorias coloniais, eram agora inacessíveis para os navios norte-americanos. A indústria naval das colônias estava dizimada e as relações comerciais internacionais haviam sido perdidas há tanto tempo que levaria anos para que fossem recuperadas. Era necessária uma ação rápida e decisiva.

Em um movimento ousado, os comerciantes autorizaram a construção de um navio chamado *Empress of China* (Imperatriz da China), para competir com os mais poderosos navios de carga ingleses. Essa nova e veloz embarcação, projetada com o casco mais avançado da época, foi construída para fazer a viagem até a China em tempo recorde. Seria um jornada intrépida, por meio de áreas pouco exploradas, até uma terra no outro lado do mundo, para onde nenhum navio de bandeira norte-americana jamais havia navegado.

[...]

Antes que o *Empress of China* estivesse pronto para zarpar, seus proprietários preocuparam-se em fazer um seguro para o navio e para a carga. Porém, como havia poucas firmas de seguros estabelecidas no novo país, os comerciantes recorreram a uma outra *joint-venture* na França.

[...]

Várias décadas depois de iniciado o comércio com a China, baleeiros norte-americanos, utilizando a estrutura organizacional das *joint-ventures*, construíram uma vasta indústria que, na década de 1840, dominava 75% do mercado mundial. (LYNCH, 1994, p. 14-16)

O que fica claro na história narrada anteriormente, além do objetivo comum (lucro proveniente das vendas das mercadorias trazidas da China), é a preocupação com a divisão do volume de investimento inicial e a conseqüente redução dos riscos assumidos.

Outras *joint-ventures* também foram criadas para a construção e operação de estradas de ferro e canais e para a exploração de gás, petróleo e mineração, visto que

todos esses empreendimentos requeriam grandes quantias de capital financeiro e o uso de novas tecnologias em desenvolvimento, no altamente incerto ambiente econômico prosperidade-e-colapso, que caracterizou o anos 1800. (LYNCH, 1994, p. 16)

Quanto às franquias, Lynch afirma que as primeiras aconteceram na área de ferrovias e de serviços públicos, em meados dos anos 1800. Segundo o autor, as empresas de estradas de ferro ofereciam “franquias” a rancheiros e proprietários rurais para que eles construíssem cidades ao longo do trajeto da ferrovia. Assim, os rancheiros se beneficiavam do acesso ao transporte de mercadorias e comércio e a empresa concessionária da estrada de ferro dos negócios que dariam suporte ao investimento da ferrovia em trilhos e equipamentos.

Há também um importante caso em franquias que merece ser destacado:

Elias Howe, criador das máquinas de costura *Singer*, usou franquias na década de 1860 para promover o crescimento fenomenal de seu império industrial e o setor de vestuário. Em 1860, a *Singer* estava vendendo 110.000 máquinas de costura por ano. (LYNCH, 1994, p. 18)

Como primeiras alianças tecnológicas, o livro de Robert Porter Lynch, cita os casos das companhias de eletricidade e de telefonia, onde, em ambos os casos, a estrutura de empreendimentos cooperativos foi empregada para dividir os riscos.

No caso específico da indústria automobilística, desde o início do século passado, os fabricantes de automóveis já haviam estabelecido alianças por franquia com revendedoras franqueadas exclusivas, em vez de montar revendedoras caras de propriedade da própria corporação. E, quando a indústria

bjbj2i2

mo -X -X è3 B

Ú ÿÿ ÿÿ ÿÿ
^ Â Â Â

î î î d R

0 F D s Definições sobre Alianças

Estratégicas

0 F D i≠Á 5@ ø ¿ >

bjbj2i2

mo -X -X è3 B

Ú ÿÿ ÿÿ ÿÿ
^ Â Â Â

î î î d R

0 F D s Definições sobre Alianças

Estratégicas

0 F D ì¶Á 5@ ø ¿ >

bjbj2i2

mo -X -X è3 B

Ú ÿÿ ÿÿ ÿÿ

 ^ Â Â Â Â

 ã ã ã d R

0 F D s Definições sobre Alianças

Estratégicas

0 F D s Definições sobre Alianças Estratégicas

0 F D s Definições sobre Alianças Estratégicas

0 F D s Definições sobre Alianças Estratégicas

Apesar das alianças serem ferramentas bastante úteis para a sobrevivência empresarial, Klotzle (2002) chama atenção para o fato de que, por falta de estudos de natureza analítica, não há uma definição universalmente aceita sobre o que constitui uma aliança estratégica, e o autor apresenta um quadro com diferentes definições segundo a visão de diversos autores:

Autor	Definição de Aliança Estratégica
Teece (1992)	Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.
Hagedoorn & Narula (1996)	Alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como <i>joint-ventures</i> e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre parceiros. Nesse grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
Dussauge & Garette (1995, 1997)	Projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria. As firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim, fusões e aquisições, as quais levam à perda de autonomia de pelo menos um parceiro. Também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores.
Lorange & Roos (1996)	Empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de outro, a internalização total (hierarquia). Temos, assim, as seguintes opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionária, <i>joint-venture</i> , empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.
Garai (1999)	Alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.

Quadro 5 – **Diversas Definições sobre Alianças Estratégicas**

Fonte: Klotzle, 2002

Assim, como demonstrado no quadro 5 anteriormente, há autores que adotam uma definição mais restritiva às alianças estratégicas, não reconhecendo certas relações interempresariais como sendo casos de alianças estratégicas, ao passo que outros autores adotam, por sua vez, uma definição mais ampla do que venha a ser uma aliança estratégica.

Lynch (1994, p. 34) apresenta cinco fatores chaves que devem existir para que uma relação seja, de fato, considerada uma aliança:

- Deve haver uma ligação operacional forte entre os parceiros;

- Deve haver um interesse legítimo no futuro do aliado. Cada empresa precisa reconhecer que seu crescimento futuro está intimamente ligado ao sucesso do parceiro;
- Uma aliança é fundamentalmente uma relação estratégica, com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significativas. Relações com finalidades táticas não são alianças.
- Deve haver suporte por parte dos altos cargos da organização para que a aliança realmente exista. Alianças formadas apenas pela gerência média tendem a ser relativamente breves, de natureza tática e pouco efetivas. Além disso, é necessário haver um contato freqüente entre os níveis hierárquicos e os médios.
- Com algumas exceções importantes, o estilo de gerenciamento da aliança tende a ser altamente coordenativo e colaborativo. A menos que o empreendimento seja comandado por uma empresa superior com o consentimento da outra, o compartilhamento e determinação conjunta tendem a ser o estilo predominante.

Para Eiriz (2001) existem alianças estratégicas e alianças não-estratégicas, ou operacionais. O que distingue uma aliança como sendo estratégica é a existência das seguintes características:

- uma aliança estratégica resulta de um conjunto coerente de decisões;
- é um meio para se desenvolver uma vantagem competitiva sustentável;
- tem um impacto organizacional de longo prazo;
- é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas;
- é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas;
- afeta decisões operacionais;
- envolve todos os níveis hierárquicos da organização;
- é influenciada pelo seu contexto cultural e político;
- envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização.

Entretanto, corroborando a dificuldade de se obter uma definição única e precisa de alianças estratégicas, o próprio autor (EIRIZ, *op. cit.*) salienta que as alianças costumam ser dinâmicas e não é raro encontrar, na prática, alianças que se

iniciaram operacionais e acabaram por se revelar, com o passar do tempo, estratégicas, senão também verdadeiro o contrário.

Outro ponto que merece destaque no trabalho de Eiriz (*op. cit.*) relaciona-se aos objetivos e interesses de cada participante da aliança. Segundo o autor a aliança pode ser encarada por um participante como sendo estratégica, mas para outro participante ela pode ser vista como meramente operacional. Isso se dá devido à falta de comunicação clara dos propósitos e objetivos que motivaram a formação da aliança.

Se existem inúmeras definições sobre o que sejam as alianças estratégicas, é de se esperar que também coexistam inúmeras tipologias e classificações distintas, as quais serão estudadas a seguir.

2.2.6 – Tipologia das Alianças Estratégicas

As tipologias serão aqui apresentadas segundo a descrição de seu(s) autor(es):

a) Segundo Lorange & Ross

Os autores Lorange & Roos (1996) classificam as alianças estratégicas em diferentes tipos, baseados no grau de integração vertical e no grau de interdependência da empresa-mãe, conforme as figuras 4 e 5, a seguir:

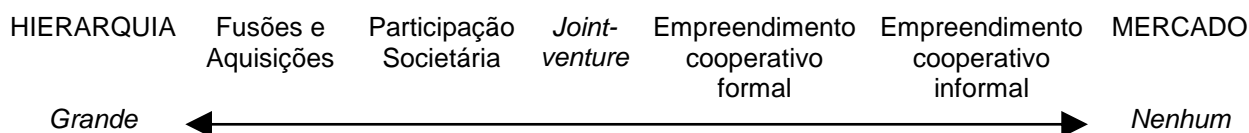


Figura 4 – **Opções de Alianças Estratégicas em Termos do Grau de Integração Vertical com a Empresa-Mãe.**

Fonte: Lorange & Roos, 1996

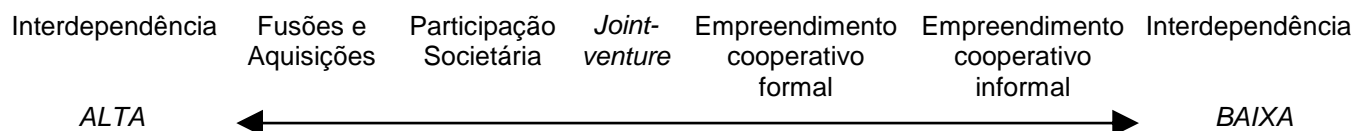


Figura 5 – **Opções de Aliança Estratégica em Termos do Grau de Interdependência entre a Empresa-Mãe.**

Fonte: Lorange & Roos, 1996

Lorange & Roos (1996) apresentam, ainda, uma tipologia baseada na alocação de recursos x recuperação dos mesmos, dentro da seguinte ilustração:

		Suficiente para operações de curto prazo	Alocação de Recursos	Suficiente para operações de longo prazo
Recuperação ou retenção dos recursos empregados	Para as empresas-mãe	Acordo Provisório		Consórcios
	Conserva na Aliança	<i>Joint-venture</i> Baseada em Projeto		<i>Joint-venture</i> Plena

Figura 6 – **Modelos de Alianças Estratégicas**

Fonte: Lorange & Roos, 1996

Assim, tem-se:

- Acordo Provisório

Ocorre quando as empresas-mães alocam um mínimo de recursos, geralmente de forma temporária, pela complementação uma da outra, que são totalmente recuperadas por elas.

- Consórcio

Alocam quantidade suficiente de recursos para operações de longo prazo e os recursos gerados são distribuídos pelas empresas participantes.

- *Joint-venture* baseada em projeto

As empresas-mães alocam um mínimo de recursos, buscando criá-los por meio de uma organização em comum. Os recursos gerados não são distribuídos entre as partes, exceto resultados financeiros.

- *Joint-venture* Plena

Alocam uma quantidade suficiente de recursos para operações de longo prazo, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança.

b) Segundo Kanter

Ainda dentre as várias e possíveis maneiras de alianças, Kanter (1990 *apud* AMATO NETO, 2000) destaca as seguintes:

- Alianças multiorganizacionais de serviços ou consórcios

Trata-se da união de empresas que possuem uma necessidade similar, criando uma nova entidade que venha a satisfazê-las.

- Alianças oportunistas ou *joint-ventures*

Trata-se da união de empresas (pode ser uma união temporária), de modo a aproveitarem determinada oportunidade de obter algum tipo de vantagem competitiva, constituindo um novo negócio ou ampliando um já existente.

- Alianças de parceria que envolvem fornecedores, consumidores e funcionários

Trata-se do envolvimento de vários parceiros (*stakeholders*) no processo do negócio em seus diferentes estágios de criação de valor.

c) Segundo Lynch

Para Lynch (1994), as alianças se dividem, ainda, em:

- Alianças estratégicas

São as mais simples e básicas de todas; definem-se por meio de relações informais de negócios caracterizados por:

- Ligações operacionais fortes, como treinamento entre empresas, coordenação de desenvolvimento de produtos, contratos de longo prazo baseados em qualidade e não só em preços;
- Interesse legítimo mútuo no futuro parceiro;
- Orientação estratégica de longo prazo;
- Suporte e apoio dos altos escalões; contatos freqüentes entre os níveis superior e médio;
- Relações recíprocas compartilhando forças, informações e vantagens mútuas;
- Estilos gerenciais coordenativos, organizados em torno de colaboração e não de poder hierárquico.

- Participações Acionárias

As que detêm um maior grau de envolvimento do que as alianças estratégicas básicas. Além de todas as características de uma aliança estratégica, elas ainda possibilitam:

- Participação acionária minoritária (entre 5% e 15%, na maioria dos casos) freqüentemente com opções ou direitos de compra de mais ações, ou
- *Joint-ventures* informais, que estabelecem legalmente uma terceira entidade independente mas, operacionalmente não formam uma organização com administração própria.

- Alianças por Franquias

São sistemas de alianças múltiplas, nos quais os parceiros estão ligados por meio de acordos encadeados de licença (a forma típica é uma empresa-mãe com múltiplos franqueados geográficos menores ou dois interlicenciadores iguais). Os contratos garantem:

- Direitos de oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, freqüentemente com a obrigação de adquirir bens em troca;
- Licenças que proporcionam assistência de implementação em longo prazo, além de acesso a novos produtos e tecnologias futuras.

- *Joint-ventures*

São alianças formalizadas unindo duas ou mais organizações independentes e resultando em:

- Criação de uma nova entidade independente;
- Alocação de propriedade, responsabilidades operacionais e riscos e compensações financeiras para cada patrocinador, com a manutenção de sua identidade/autonomia própria;
- Equipe gerencial independente.

Ainda, de acordo com Lynch, *joint-venture* por aquisição é

uma versão híbrida, em que uma empresa adquire uma participação de 50% de uma divisão subsidiária de uma outra empresa, da qual é, então, desmembrada, tornando-se uma corporação independente de *joint-venture*. (1994, p. 36)

Entretanto, segundo Doz & Hamel (2000), existem cinco pontos que diferem as tradicionais *joint-ventures* das alianças estratégicas vigentes atualmente, que são:

- As alianças estratégicas são mais centrais para as estratégias das empresas do que as *joint-ventures*. “As *joint-ventures* foram tipicamente formadas para explorar oportunidades específicas que de alguma forma eram periféricas às prioridades estratégicas da empresa” (DOZ & HAMEL, 2000, p. 6).
- As *joint-ventures* combinavam recursos conhecidos e compartilhavam riscos também conhecidos, assim, cada participante sabia, de ante-mão, o que traria para a parceria e o que ganharia dela. Nas novas alianças, no entanto, os participantes se deparam com uma incerteza muito maior, muito em decorrência dos tempos turbulentos e de rápida inovação e transformação em que vivemos.
- As antigas *joint-ventures* eram geralmente relações bilaterais, ao contrário das novas alianças em que múltiplos parceiros estão envolvidos.
- Se as novas alianças são formadas para desenvolver soluções e sistemas complexos que exigem recursos de muitos parceiros, as antigas *joint-ventures* objetivavam, quase sempre, a simples co-produção de produtos isolados.

- As novas alianças são muito mais difíceis de gerenciar, por serem menos seguras e menos estáveis. Se antes, nas *joint-ventures* tradicionais, a forma de gerenciamento da interface entre os parceiros era determinada na concepção da aliança, agora, nas novas alianças ela deve ser descoberta, aprendida. As relações são altamente ambíguas, e o parceiro de hoje pode ser o concorrente de amanhã.

d) Segundo Dussauge & Garrete

Oliveira & Batista (2001) citam a tipologia proposta por Dussauge & Garrete (1999), que classifica, primeiramente, as alianças em alianças entre concorrentes ou alianças entre não-concorrentes.

Depois, dentro das alianças entre não-concorrentes, os autores ainda sub-classificam as alianças em *joint-ventures* de expansão internacional (visando à entrada em novos mercados), em parcerias verticais (visando estender os negócios da empresa a montante e/ou à jusante de seu negócio principal) e os acordos interindústria (cooperação entre indústrias diferentes visando à diversificação de suas atividades).

E, dentre as alianças entre concorrentes, surgem as alianças de co-integração, de pseudoconcentração e de complementaridade. Tal distinção se dá em função de dois critérios básicos: a contribuição de cada parceiro e o produto final da aliança. Assim, se os ativos e as competências mobilizados pelos parceiros são de natureza diferente, então se diz que esta é uma aliança de complementaridade, pois os ativos e as competências individuais se complementam, formando algo maior que a soma das partes (sinergia).

Se os ativos e a competência de cada aliado é similar, analisa-se o produto final da aliança, se é comum aos parceiros ou específico para cada um deles. Caso o produto seja o mesmo, diz-se que é uma aliança de pseudoconcentração. E, se o

produto final é diferente para cada parceiro, então a aliança é dita como de co-integração.

e) Segundo Eiriz

Outra tipologia é apresentada por Eiriz (2001, p. 69), para quem “ainda que existam muitas tipologias de alianças estratégicas, elas assentam sobretudo em critérios jurídicos e econômicos”.

Assim, as alianças que utilizam critérios jurídicos recorrem geralmente às seguintes dimensões: grau de formalização do acordo; tipos de contrato; e constituição ou não de uma entidade juridicamente autônoma.

Já as que se baseiam em critérios econômicos referem-se, por norma, às atividades objeto de cooperação, envolvimento de capital, objetivos da aliança, tipo de administração dos ativos e contexto da aliança (nacional, internacional ou outro).

Eiriz (*op. cit.*) propõe uma nova tipologia de alianças, baseada nos três domínios de cooperação: comercial, técnico ou de produção, e financeiro. No domínio comercial incluem-se alianças estratégicas desenvolvidas predominantemente para as áreas de compras, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços de pós-venda. No domínio técnico ou produtivo as alianças orientam-se para atividades de produção, gestão de recursos humanos e P & D. Finalmente, no domínio financeiro as alianças são constituídas e tipificadas em função do capital envolvido e o grau de integração entre os parceiros.

A tipologia tal qual foi proposta por Eiriz (*op. cit.*) está mostrada no quadro 6, a seguir:

Domínio Comercial	<p>Grupo de Exportadores Conjunto de empresas do mesmo setor que cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos.</p> <p>Acordo de Distribuição Estabelece-se geralmente entre uma empresa produtora de bens finais e outra que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final.</p> <p>Acordo de Representação Ocorre quando uma empresa se torna representante dos produtos e marcas de outra empresa para determinado mercado.</p> <p>Central de Compras A aliança estratégica estabelece-se de modo a facilitar o acesso das empresas participantes ao seus <i>inputs</i> fundamentais. Por norma, as empresas são de um mesmo setor e possuem a mesma necessidade de matérias-primas ou outras.</p> <p>Franquia Ocorre quando uma empresa concede a outra o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais.</p> <p>Assistência Comercial Ocorre quando uma empresa estabelece um acordo no sentido de poder externalizar a definição e, sobretudo, a implementação de suas políticas de marketing.</p>
Domínio Técnico / Produtivo	<p>Consórcio Modalidade estabelecida entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências susceptíveis de poderem ser complementares no desenvolvimento de um projeto técnico de grande envergadura e duração no tempo.</p> <p>Formação e/ou Assistência Técnica Estabelece-se um acordo entre duas ou mais empresas por meio do qual poderão ser ultrapassadas lacunas tecnológicas na formação de mão-de-obra que apresente as qualificações e competências desejáveis.</p> <p>Subcontratação Tipo de aliança estratégica do qual uma empresa subcontrata a outra uma parte do seu processo de produção. Assim, as operações desenvolvidas por cada um dos parceiros é diferente.</p> <p>Acordo de Produção Conjunta Verifica-se quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer as necessidades do mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade.</p> <p>Acordo de P & D Ocorre em setores onde a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos é característica essencial a sobrevivência. Como os custos são elevados, as empresas desenvolvem alianças estratégicas no sentido de reduzi-los. Por outro lado, as empresas podem desenvolver competências técnicas mais facilmente e responder ao mercado mais adequada ou rapidamente com novos produtos .</p> <p>Licenciamento de Patentes Aliança estratégica por meio da qual uma empresa concede a outra os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabricação mediante uma compensação, geralmente de caráter financeiro.</p>
Domínio Financeiro	<p>Aquisição de Empresa Ocorre quando uma empresa adquire uma posição majoritária no capital de outra empresa.</p> <p>Participação Minoritária em Empresa Verifica-se quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa.</p> <p>Joint-Venture Verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As <i>joint-ventures</i> são alianças estratégicas de cunho financeiro porque, tratando-se de uma nova entidade, há, entre outros recursos, a formação de seu capital social para a sua estrutura acionária.</p> <p>Fusão Representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.</p>

Quadro 6 – Tipos de Alianças Estratégicas, Segundo seu Domínio

Fonte: Eiriz (2001) - adaptado

2.2.7 – Os Riscos nas Alianças Estratégicas

Uma vez que foram discutidas as diversas características e tipologias de alianças estratégicas, é necessário também expor os diversos riscos existentes nas alianças.

Além, é claro, do risco de não se atingirem os objetivos estratégicos da aliança, na obtenção de informação, conhecimento e tecnologia, na redução de custos, na penetração em novos mercados etc., outros riscos estão presentes, ameaçando as alianças.

Dussauge e Garrete (1999 *apud* OLIVEIRA & BATISTA, 2001) destacam três características específicas das alianças: múltiplos centros de tomada de decisão, barganha constante e choque de interesses. E não é difícil perceber que estas três características são detonadores, em potencial, de conflitos e crises que podem levar uma aliança ao fracasso, ou mesmo exterminá-la.

De um modo geral, essas três características apontadas anteriormente estão interligadas, pois, por existirem múltiplos centros de tomada de decisão, ou seja, simultaneidade de autoridade, é natural que o processo decisório se caracterize por longas e várias rodadas de negociação, que implica barganha constante, de ambas as partes, que negociam por possuírem interesses diferentes e, muitas vezes, conflitantes.

Zawislak, embora defenda a aliança estratégica como forma de diminuir as desigualdades competitivas entre grandes e pequenas empresas, em época de “hipercompetitividade”, possui também uma visão crítica de que os interesses individuais de cada organização simplesmente não deixam de existir quando uma aliança é formada. Muito pelo contrário, o autor atenta para que “antes de ser uma opção operacional coletiva eficiente (a aliança), trata-se de uma opção individual (por isso estratégica)” (2002, p. 4).

E prossegue o autor afirmando que “a aliança é uma conveniência, e até uma necessidade, de uma organização que, circunstancialmente e por razões muito específicas, acaba por beneficiar outra(s) organização(ões)” (*idem*).

Assim, de modo a garantir a aliança, a figura do contrato, que é um acordo negociado com obrigações (direitos e deveres), ganha importância e vem resguardar que os objetivos individuais deverão sempre ser suplantados pelo objetivo comum. Ou, em outras palavras, o contrato serve para reduzir o oportunismo (que é uma característica, *a priori*, individual) e dar sustentação à confiança entre as partes, que é, como vimos, a essência da cooperação.

Com isso, é necessário deixar bem claro que não se está eliminando os interesses estratégicos individuais de cada organização. Muito pelo contrário, eles continuam sempre ativos, de onde a existência do contrato serve para mantê-los ‘inofensivos’ um com relação ao outro. (ZAWISLAK, 2002, p. 5)

É interessante notar que a existência de um contrato, ao mesmo tempo em que dá coesão à aliança, pode também ser o fato gerador para que haja o rompimento entre as organizações aliadas. Isso se dá porque o contrato “engessa” a organização sem levar em conta as inevitáveis mudanças ambientais a que os parceiros estão sujeitos (muitas vezes até mesmo em função da aliança), o que tende a gerar uma incompatibilidade contratual. Também a falta de adaptação do contrato, seja por incompetência das partes, seja por desinteresse ou descontentamento, expõe a aliança a importantes riscos.

Quanto ao descontentamento, Zawislak (2002) chama a atenção para o fato de que o descontentamento quanto ao não atendimento de um objetivo individual é mais letal para a aliança do que o não atendimento de um objetivo coletivo. Segundo o autor isso acontece porque se um objetivo coletivo não for alcançado, as partes envolvidas tendem a procurar coletivamente uma solução. E, no caso do não atendimento de um objetivo individual, a visão individualista das alianças tende a realçar o oportunismo já latente na relação, o qual, a qualquer momento, pode suplantar a confiança necessária à manutenção da aliança.

E a confiança existente pode ser quebrada antes mesmo do parceiro ser oportunista. A simples desconfiança de que o parceiro poderá fazer jus de alguma oportunidade exclusiva a ele pode ser motivo para um rompimento do contrato (*idem*, p. 6)

Outro risco existente se refere à interpretação subjetiva dos resultados alcançados pela aliança. O que deixa claro a dicotomia objetivo-subjetivo entre o contrato (objetivo) e o relacionamento (subjetivo), e entre os resultados obtidos (objetivo) e a medida do desempenho (subjetivo). Assim é possível remeter as razões do fracasso a questões implícitas, subjetivas, tácitas, enfim, inerentes ao relacionamento.

Há também outro risco significativo que tem suas origens antes mesmo da implementação da aliança, que é relativo ao seu processo de formação. Assim, quando não há uma clara definição dos critérios, dos objetivos e metas, enfim, da distribuição dos ativos de cada um para a execução do projeto conjunto, muitas desigualdades (tamanho, poder financeiro, capacidade tecnológica etc.) podem ficar encobertas, mas com certeza, cedo ou tarde, se manifestarão.

Em suma, apesar das inúmeras vantagens arroladas, parece claro haver um inerente, permanente e elevado risco de fracasso, tornando a estratégia de estabelecer alianças uma opção delicada (ZAWISLAK, 2002, p. 7).

Uma vez cientes de que existem riscos nas alianças estratégicas, e conhecedores de quais são esses riscos, dar-se-á início ao estudo de um tipo particular de aliança estratégica: as redes de empresas.

2.3 - REDES DE EMPRESAS

A formação de redes relacionais entre organizações é uma prática inovadora e atual, que procura garantir a sobrevivência e a competitividade nas empresas. O estabelecimento de uma relação de parceria, cooperação e interdependência entre as organizações faz da formação de redes relacionais uma nova alternativa frente aos desafios impostos pelo mercado, opondo-se à concepção da cadeia produtiva verticalizada e fragmentada. (ORSSATTO, 2002a, p. 34)

2.3.1 – Definição de Rede de Empresas

Ribaut *et all* (1995 *apud* AMATO NETO, 2000) conceitua a rede de empresas como sendo um agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si.

Já Podolny & Page (1998, *apud* MOTTA, 2001) entendem a rede como

uma coleção de atores (mais do que um) que estabelecem relações de troca de longo prazo, e que ao mesmo tempo não possuem legitimidade e autoridade para arbitrar e resolver disputas que podem ocorrer durante a troca.

Alstyne (1997 *apud* ZALESKI, 2000, p. 51) apresenta uma definição comportamental, na qual uma “rede é um padrão de relações sociais de um conjunto de pessoas, posições, grupos ou organizações”.

Enquanto que para Orssatto:

De um modo geral, uma rede de empresas configura-se em um conjunto de empresas participando de um mesmo negócio, de forma autônoma e harmônica, operando em um regime de intensa cooperação onde cada uma das empresas executa uma ou mais etapas do processo de produção, comercialização e distribuição de produtos/serviços, assim como a complementaridade de práticas gerenciais (2002b, p. 6).

Outra definição é fornecida por Bosworth & Rosenfeld, como sendo a definição à qual um grupo de 28 especialistas, reunidos em Aspen, Colorado, no verão de 1992, chegaram:

Uma rede envolve uma forma de comportamento associativo entre firmas, que as ajudam a expandirem seus mercados, aumentam suas produtividades ou agregação de valores, estimula o aprendizado e melhora suas posições de mercado em longo prazo. (1993 *apud* ZALESKI, 2000, p. 51)

Zawislak (2001) chama atenção para a questão da sinergia da rede, definindo a rede de empresas como um

aglomerado de empresas (não necessariamente estabelecidas no mesmo espaço geográfico) cujas competências individuais, uma vez ligadas umas às outras, geram um sistema que a rigor pode ser visto como um organismo economicamente mais eficiente do que a simples soma das partes. (p. 2)

Zaleski (2000) destaca que uma questão básica, sob o aspecto funcional, é a delimitação do sistema de atores que formam a rede. E prossegue lembrando que estes atores devem agir segundo dois princípios que influenciam as interações interorganizacionais: similaridade e complementaridade.

similaridade de características organizacionais (em uma população) implica em similaridade de metas, que por sua vez indicam a existência de interesses comuns, com potencial de produzirem laços interorganizacionais. (ZALESKI, 2000, p. 40)

e,

o princípio da complementaridade está ligado à escassez de recursos [...] onde os produtos de uma empresa são insumos de outra. (*idem*)

Assim, as empresas participantes de uma rede podem ser similares ou complementares umas as outras, uma vez que se trata de um modo de associação por afinidade de natureza informal, onde cada uma das empresas participantes é responsável por seu próprio desenvolvimento.

As redes geralmente se formam quando as diversas empresas participantes, isoladamente, têm dificuldades em: adquirir e partilhar recursos escassos de produção; atender interna ou externamente ao mercado em que atuam; lançar e manter nova linha de produtos.

De um modo geral, as redes proporcionam quatro vantagens estratégicas:

- Realizar economias de escala

Permitindo à empresa concentrar recursos e esforços na sua especialidade;

- Dominar a complexidade de processos e mercados

Como os parceiros complementam suas competências, obtêm-se produtos mais competitivos;

- Reagir mais rapidamente às mudanças

Como um dos fluxos da rede são as informações, a empresa pode adotar uma postura pró-ativa, antecipando-se às mudanças;

- Aumentar a flexibilidade

Com a rede, a empresa pode diminuir sua estrutura organizacional, a partir do momento em que há um compartilhamento de operações, agilizando as tomadas de decisões e reações.

Basicamente:

A justificativa para a cooperação, e a própria base de redes em si é uma só: juntar esforços em funções em que se necessita uma escala maior e maior capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva. (CASAROTTO, 2002, p. 23)

Serão mostradas, na próxima seção, as diversas tipologias de rede de empresas existentes.

2.3.2 – Tipologias de Redes de Empresas

Assim como foi visto na tipologia das alianças estratégicas, aqui também as tipologias de rede serão destacadas conforme a descrição de seu(s) autor(es):

a) Tipologia segundo os Objetivos

Em seus estudos, Laumann, Galaskiewicz & Mardsen (1978, *apud* ZALESKI, 2000) discutem duas modalidades básicas de redes: modo competitivo e modo cooperativo.

No modo competitivo, as empresas são vistas como entidades que buscam suas metas particulares, procurando manter sua autonomia e garantindo efetividade. Enquanto que no modo cooperativo, apesar das organizações envolvidas possuírem suas metas particulares, há o entendimento de que um benefício maior

ocorrerá quando todos estiverem unidos na conquista de um objetivo maior, com o qual a rede tem compromisso.

Em redes cooperativas, os autores identificaram ainda dois tipos: cooperação contingente e cooperação mandada.

- Cooperação Contingente

As organizações atendem metas coletivas e particulares, buscando equilíbrio entre elas. A rede é auto-regulada, embora seja comum a presença de agências que facilitam as ligações, como conselhos coordenadores ou federações. Como problema apresentado por esta modalidade de rede destaca-se a tendência centrífuga, pela qual as empresas se afastam das metas coletivas para o atendimento de suas próprias metas, o que mantém a autonomia das organizações individuais.

- Cooperação Mandada

Na eventualidade das forças centrífugas se fazerem sentir profundamente, agências de controle com função centralizadora entram em cena, reestruturando toda a rede. Como ponto fraco aponta-se a imposição das interações por meio legal.

Já o próprio Zaleski (2000) apresenta a seguinte tipologia quanto aos objetivos:

- Redes Duras

São pequenas empresas que cooperam, formando uma nova organização que produz e distribui um novo produto ou serviço, ou entra em um novo mercado. Para isso, a rede se vale da capacidade especializada das pequenas firmas, combinadas do modo mais eficiente e eficaz possível.

- Redes Leves

São grandes redes frouxas, constituídas por firmas em um mesmo setor, ou que estão concentradas em determinada área geográfica, desenhadas para responder a problemas econômicos utilizando estratégias de cooperação como programas

de marketing, de treinamento, de compras conjuntas ou transferência de tecnologia.

O próprio Zaleski (2000) prossegue ainda apresentando outra tipologia segundo os objetivos:

- Criadora de Fatores

São as redes que têm por objetivo catalisar os esforços coletivos na criação de infra-estrutura adequada para uma determinada indústria. Associações comerciais fortes ou centros de serviços (em redes mais desenvolvidas), com o apoio do governo local e de universidades (ou outras entidades de ensino e pesquisa) participam em atividades como: programas de aprendizes e de treinamento; organizações de centros para treinamento de pessoal; desenvolvimento ou introdução de novos processos tecnológicos; patrocínio de pesquisa em universidades ou em outras instituições capacitadas; promoção de programas de qualidade e fornecimento de certificados; levantamento de informações atualizadas e de uso específico da indústria em foco sobre competidores e mercados internacionais, bem como tendências tecnológicas e de mercado; promoção de um diálogo mais intenso entre os membros da rede, permitindo maior partilha de informações por meio de um contrato social mais denso.

- Produtoras

São redes formadas por firmas que se engajam na produção conjunta e/ou desenvolvimento de atividades de marketing compartilhadas.

b) Tipologia pela Forma da Estrutura

Para Corrêa (1999) existem três formas básicas de redes: estratégica, linear e dinâmica, conforme a figura 7, a seguir:

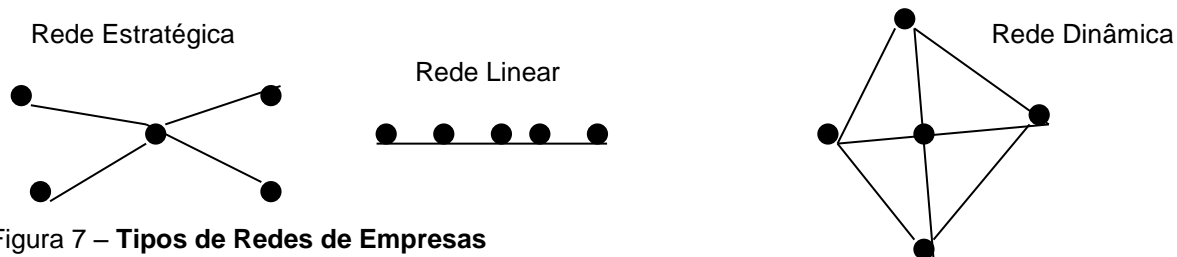


Figura 7 – Tipos de Redes de Empresas

Fonte: Corrêa (1999)

A rede estratégica, segundo Verri (2002), se desenvolve a partir de uma empresa, que controla todas as atividades.

A rede linear existe em torno da cadeia de valor, sendo seus participantes os elos da cadeia, indo dos fornecedores de matéria prima até o cliente.

Já a rede dinâmica apresenta um relacionamento intenso e variável das empresas entre si. Até a liderança não é fixa. Este é o modelo mais flexível e aberto de rede.

Zaleski (2000) apresenta ainda a tipologia a seguir, quanto à estrutura da rede:

- Reinos

São arranjos de pequenos fornecedores de grandes clientes, em uma cadeia de fornecedores vertical, cujo controle está nas mãos de uma grande companhia. Como exemplo cita-se a indústria automobilística, onde diversos componentes e subcomponentes são produzidos por diversas empresas que atendem a uma grande montadora, produzindo em grandes volumes.

- Repúblicas

É o arranjo de pequenos fornecedores em redes horizontais, sem que haja o predomínio de uma determinada empresa. Geralmente estes pequenos produtores se encontram concentrados geograficamente em uma pequena área.

c) Tipologia pelo Grau de Formalização e Centralização

Uma tipologia própria para a classificação de redes de empresas foi desenvolvida por Grandori & Soda (1995 *apud* AMATO NETO, 2000), e é baseada nos seguintes critérios:

- Tipo de mecanismos de coordenação utilizados;
- Grau de centralização da rede;
- Grau de formalização dessa rede.

Assim, os autores identificaram três tipos básicos de redes:

- Redes Sociais

A principal característica deste tipo de rede é a informalidade nas relações interempresariais, não havendo nenhum tipo de acordo ou contrato formal. Este tipo de rede está direcionado para o intercâmbio da chamada mercadoria social (prestígio, *status*, mobilidade profissional etc.).

Esta classificação de redes subdivide-se, ainda, quanto à centralização, em redes sociais simétricas (*joint-ventures*) e assimétricas (*capital-ventures*), em relação à existência ou não de alguma forma de poder centralizado.

- Redes Burocráticas

Caracterizam-se pela existência de um contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros.

Também se subdivide em redes burocráticas simétricas e assimétricas.

- Redes proprietárias

Caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas.

Mantém-se a subdivisão entre redes proprietárias simétricas e assimétricas.

d) Tipologia pela Direção de Cooperação

A classificação de Santos *et all* (1994 *apud* AMATO NETO, 2000) coincide com a de Zaleski (2000) que dividem as redes em:

- Vertical

Encontradas nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas cooperam com seus produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços.

A cooperação vertical ocorre, em maior frequência, quando o produto final é composto por um grande número de peças ou partes componentes, e passa por vários estágios durante o processo de produção. Assim, as diversas empresas participantes, que podem estar situadas em diferentes estágios de evolução tecnológica, se reúnem para desenvolverem conjuntamente as etapas de produção, marketing, vendas ou mesmo o desenvolvimento de novos produtos.

- Horizontal

Aquelas onde as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação. As empresas cooperam com seus próprios concorrentes.

Neste tipo de rede as empresas cooperam com a partilha de maquinaria, compra de materiais brutos, demais recursos e aquisição de capitais.

e) Tipologia pelo grau de Flexibilidade

Pela tipologia apresentada por Belussi & Arcangeli (1998 *apud* OLIVEIRA & GUERRINI, 2002), as redes são divididas entre dois tipos:

- Redes Estáticas

A relação de cooperação entre as firmas é estável, geralmente possui uma demanda de mercados tradicionais e se constituem em redes locais. Apresentando baixa capacidade de reversibilidade entre os parceiros da rede.

- Redes Flexíveis

Ocorrem em ambientes turbulentos onde existem variações inesperadas de demanda. Pelo fato de serem menos estáveis, as empresas participantes da rede devem ser freqüentemente revisadas: abandonando algumas alianças e assumindo outras novas, apresentando um alto grau de reversibilidade e assim uma arquitetura menos estável. Em redes muito flexíveis as empresas são tipicamente especializadas em competências essenciais.

f) Tipologia Baseada em Fronteiras

Neste modelo, têm-se três formatos típicos de organizações, segundo Oliveira & Guerrini (2002, p. 4-5):

- Estrutura Modular

Ocorre quando a organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valor e terceiriza as atividades de suporte, continuando, entretanto, a exercer controle sobre elas.

- Estrutura Virtual

Relaciona redes de fornecedores, clientes e/ou concorrentes, ligadas temporariamente para maximizar competências, reduzir custos e facilitar o acesso a mercados.

- Estrutura Livre de Barreiras

Definições menos rígidas de funções, papéis e tarefas dentro das organizações.

g) Tipologia Baseada nas Inter-relações entre Unidades Empresariais

Para Porter (1989), existem três tipos gerais de inter-relações possíveis entre unidades empresariais:

- Inter-relações Tangíveis

São relações que surgem de oportunidades para compartilharem atividades na cadeia de valores entre unidades empresariais, devido à presença de tecnologias, canais e compradores comuns e de outros fatores. Possui como vantagem o fato de que o custo é reduzido ou a diferenciação aumentada o suficiente para superar os custos. Nessas relações podem ser compartilhadas forças de venda, envolvendo a execução em conjunto de uma atividade de valor. Essas relações podem ser diferenciadas por vários tipos de compartilhamento como: produção, mercado, aquisição, tecnologia e infra-estrutura.

- Inter-relações Intangíveis

Envolve a transferência de “*know-how*” gerencial entre cadeias de valores independentes. Sem compartilhar negócios, porém compartilhando atividades como: tipo de comprador, tipo de compra, tipo de processo de fabricação empregado e tipo de relação com o governo. A transferência de qualificações modifica o modo como a unidade recebedora compete e acentua a sua vantagem competitiva.

- Inter-relações Concorrentes

Provêm da existência de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria. Estes concorrentes em múltiplos pontos necessariamente ligam indústrias porque as ações tomadas em relação a eles em uma indústria podem ter implicações em outra. As inter-relações entre concorrentes tornam de maior importância o reconhecimento e a exploração das inter-relações tangíveis e intangíveis.

h) Tipologia Segundo a Dinâmica

Zaleski (2000) apresenta a seguinte tipologia segundo a dinâmica que uma rede pode adotar:

- Redes Temporárias
- Redes Permanentes

i) Tipologia Segundo o Tamanho da Rede

Para Zaleski (2000), neste quesito, as redes podem ser:

- Rede pequena

De duas a nove empresas;

- Rede média

De dez a quarenta e nove empresas;

- Rede grande

Superior a cinquenta empresas.

Será explicado, a seguir, como são formadas as redes de empresas.

2.3.3 – Processo de Formação das Redes de Empresas

Não há uma regra básica para a formação de redes de empresas, uma vez que isso dependerá de cada situação, de cada região geográfica, de cada cultura, de cada atividade produtiva etc.

Entretanto, Casarotto Filho & Pires (2001) listam passos genéricos:

- 1- Determinação dos objetivos;
- 2- Identificação das empresas (concorrentes e complementares);
- 3- Diagnóstico e análise das necessidades de serviços;
- 4- Determinação dos serviços (tipos e níveis);
- 5- Definição de tipos e formas de associação;

- 6- Constituição da base informativa;
- 7- Desenho da “antena” de mercado;
- 8- Definição dos mecanismos de difusão interna e externa;
- 9- Capacitação mínima das empresas;
- 10- Inserção na estrutura relacional.

Para Zaleski (2000, p. 74) as redes possuem um ciclo de vida próprio, assim como os produtos, que são caracterizados por seis passos:

- Identificação de uma oportunidade de mercado;
- Um grupo de firmas elabora um projeto (de um produto ou serviço) e começam a executá-lo;
- Os membros da rede se comunicam de forma limpa e livre durante o processo;
- A rede determina quando o produto ou serviço não é mais bem aceito no mercado e deixa de ser lucrativo;
- A rede se desmobiliza;
- As firmas que participam do projeto elaboram sobre o que aprenderam com e sobre os parceiros e os processos para se prepararem para a formação de uma nova rede de sucesso.

Uma questão crucial na formação de redes de empresas é a escolha correta dos parceiros, que

deve se basear em uma definição precisa de suas necessidades prioritárias e daquilo que é mais crítico para satisfazê-las. É claro que nenhuma empresa fará um par perfeito. Da mesma forma, os parceiros em potencial verão falhas naquilo que você pode oferecer. Portanto, cada empresa deve satisfazer suas necessidades básicas e se ajustar ao restante. (LEWIS, 1992, p. 238)

Lewis (1992) prossegue enfatizando que o sucesso na parceria da rede de empresas somente se dará se a união gerar forças combinadas (sinergia estratégica) capazes de atender as necessidades do mercado e das empresas participantes, e se houver compatibilidade (leia-se: confiança e entendimento aceitáveis) e compromisso entre os parceiros.

Doz & Hamel (2000, p. 89) corroboram esta posição ao dizerem que:

A rivalidade entre parceiros pode constituir o maior empecilho ao alinhamento de interesses estratégicos. Agrava a incompatibilidade estratégica, solapando a base para a cooperação e alimentando a desconfiança, especialmente quando as agendas ocultas se tornam visíveis. O problema é mais agudo em alianças envolvendo empresas no mesmo setor. Esses parceiros são rivais tanto na aliança quanto no mercado.

Por fim, tanto Lewis (1992) quanto Doz & Hamel (2000) fazem algumas recomendações para quem está buscando formar uma parceria, das quais citam-se quatro perguntas, sugeridas por Doz & Hamel (2000, p. 89-90), que todas as empresas deveriam se fazer antes de integrarem uma aliança:

- O quão compatíveis somos?
- Como concordaremos quanto à prioridades de criação de valor?
- Como cada um de nós contribuirá para o sucesso da aliança?
- Como podemos superar nossas rivalidades naturais?

Na próxima seção será mostrado o modelo Italiano de rede de empresas, que foi o precursor de tudo o que foi dito até o momento.

2.3.4 – O modelo Italiano de Rede de Empresas

O modelo italiano, muito famoso depois da obra "*The second industrial divide*", de Piore e Sabel (1984), é uma espécie de cooperativa ou consórcio, de pequenas e médias empresas, que revolucionou a economia italiana e resolveu o problema das pequenas e médias empresas do norte daquele país.

O modelo italiano surgiu como forma de se sair de uma crise e contou com a disposição dos pequenos e médios empresários do norte da Itália de se unirem para enfrentá-la e encontrar, conjuntamente, soluções para os problemas dos empresários da região e os problemas do próprio país. Assim, na década de 80, enquanto crises políticas e econômicas enfraqueciam a economia de uma forma geral, nascia naquela região específica da Itália um novo conceito de empresa, ou seja, o de empresas organizadas em rede.

Com o objetivo de incrementar as exportações, como forma de se sair da crise, várias pequenas e médias empresas se juntaram, formando uma grande empresa, mas cada uma mantendo suas funções anteriores. É uma espécie de cooperativa ou consórcio em que cada uma delas exerce, por exemplo, funções específicas de produção, financeira, administrativa ou de planejamento etc.

Os empresários italianos, em especial os da Emília Romagna, no nordeste daquele país, começaram a perceber que a saída para a crise não seria pelas grandes empresas, que eram pesadas e lentas demais, sendo que ao mesmo tempo faltava força para as pequenas empresas. Assim, como forma de aliar a força das grandes, com a agilidade das pequenas, surgem as redes de pequenas empresas.

O sucesso obtido foi tão grande e representativo que a região da Emília Romagna apresenta uma renda per capita superior a 25 mil dólares anuais e

é talvez a região mais empreendedora do mundo. São mais de 300 mil empresas para quatro milhões de habitantes, ou seja, uma empresa para praticamente 13 habitantes. Em alguns locais, como Cesena, chega-se a uma empresa para cada seis habitantes. (Casarotto Filho & Pires, 2001, p. 19)

A localização das empresas da rede, umas próximas as outras, ajuda na concentração das competências específicas (produto, processo e mercado); a horizontalização produtiva exige menor capital fixo e circulante de cada firma individual para um dado faturamento; a concorrência e a cooperação entre as fábricas induzem à elevação da flexibilidade produtiva e à constante inovação do produto.

As redes, no modelo italiano, operam como um consórcio, e apresentam-se, segundo Casarotto Filho & Pires (2001) da seguinte forma:

- Características de um consórcio

Versatilidade e capacidade de adaptação às novas condições ambientais nacionais e internacionais, utilizando uma estrutura operacional mínima.

- Formalização do consórcio

Devem ter características legais e estruturais derivadas do acordo entre as empresas, os objetivos do consórcio, dos tipos de serviços desenvolvidos e da profundidade deles.

- Abrangência do consórcio

As possibilidades podem ser: formação e valorização do produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização, exportações, padrões de qualidade e obtenção de crédito.

- Exemplos de serviços prestados pelo consórcio

Informações periódicas, pesquisas de mercado, difusão de informações, campanhas de marketing territorial e setorial, serviços financeiros, participação em feiras nacionais e internacionais, consultorias, projetos específicos, formação e convenções e exposições.

Casarotto Filho & Pires (2001) citam o exemplo do funcionamento de um consórcio de exportação que objetiva facilitar ainda mais a entrada no mercado externo das pequenas empresas, por meio de criação ou desenvolvimento de parcerias comerciais, tecnológicas ou financeiras entre empresas locais e destas com empresas externas ao sistema. Visa ainda à promoção das empresas, ao suporte a sua internacionalização e aos serviços necessários para isso.

No exemplo dado pelos autores, é função do consórcio exportador a identificação das oportunidades de mercado, análise das necessidades da empresa e definição conjunta do perfil dos potenciais parceiros, identificação dos potenciais parceiros nos mercados internacionais de interesse e assistência à empresa sócia nas primeiras fases de negociação.

3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa verificou as percepções que os empresários do setor de reparação automotiva do Estado do Espírito Santo, membros da “Rede Bom Serviço”, possuem quanto aos pontos críticos da participação em uma aliança estratégica.

Será mostrado o procedimento utilizado para este fim.

3.1 – A NATUREZA DA PESQUISA

Uma vez que não se pretende fazer nenhuma medição, com o objetivo de quantificar algum ponto, e sim verificar apenas as percepções dos empresários, pode-se afirmar que o estudo em questão é de natureza qualitativa.

Segundo a classificação quanto aos objetivos, pode-se dizer que esta é uma pesquisa descritiva, uma vez que “neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles” (ANDRADE, 1997).

Segundo a classificação sobre o objeto, a pesquisa é documental, bibliográfica e de campo, não sendo, portanto, uma pesquisa de laboratório, uma vez que não tem o “objetivo de produzir ou reproduzir fenômenos” (ANDRADE, *op. cit.*).

Quanto ao procedimento de coleta ou aos meios, a pesquisa também se caracterizou como sendo um estudo de casos, mais especificamente de multicasos, como será explicado a seguir, imediatamente após ser apresentado o que venha a ser um estudo de caso.

Como definição para estudo de caso, cita-se a definição dada por Yin (2001, p. 32):

Um estudo de caso é uma investigação empírica que

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Assim, Yin (2001) recomenda o estudo de caso quando se estudam questões do tipo “como” e “por quê”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. O que vem em concordância com o proposto, uma vez que não se tinha controle algum sobre os empresários membros da “Rede Bom Serviço”, que é um fenômeno contemporâneo inserido na tendência das empresas formarem alianças estratégicas.

Dentre as diversas definições sobre o que vem a ser um estudo de caso, encontra-se um exemplo que em muito se assemelha a este caso particular:

a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. (SCHRAMM, 1971 *apud* YIN, 2001)

Quanto à definição da unidade de análise que, conforme Yin, “está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas” (2001, p. 44), adotou-se que as unidades de análise seriam os empresários membros da “Rede Bom Serviço”, uma vez que, por se tratar de uma investigação sobre percepção e esta ser uma característica absolutamente individual, as análises (e as respectivas conclusões ou respostas) seriam individuais, não podendo ser generalizadas ao grupo, a aliança estratégica “Rede Bom Serviço”.

Uma vez que foi definido que a unidade de análise seria cada empresário individualmente, dentro da “Rede Bom Serviço”, caracterizou-se o estudo como sendo um estudo de multicaseos.

Quanto ao estudo de caso único ou de casos múltiplos (também chamados de multicaseos), Yin prossegue afirmando que “são nada além do que duas variantes

dos projetos de estudo de caso” (2001, p. 33), no qual “a escolha é considerada uma escolha (sic) do projeto de pesquisa, com as duas [alternativas] sendo incluídas no âmbito da estrutura de estudo de caso” (Yin, 2001, p. 68).

Assim sendo, o método de estudo de multicasos se mostrou o mais apropriado ao estudo em tela.

3.2 – DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Serão apresentadas neste item as delimitações da pesquisa, as perguntas que serão respondidas ao término deste trabalho, quem foram os sujeitos da pesquisa, como foram feitas as coletas, bem como o processo de análise dos dados etc.

3.2.1 – Perguntas

Baseado nos objetivos específicos, as seguintes perguntas serão respondidas por este trabalho:

- Como foi o processo de transformação sofrido pelo setor de reparação automotiva, desde a liberação das importações de veículos automotores?
- Como foi o processo de formação da aliança estratégica “Rede Bom Serviço”, entre as empresas do setor de reparação automotiva do Estado do Espírito Santo?
- Em qual dos modelos descritos na literatura, melhor se adequa a “Rede Bom Serviço”?

3.2.2 – Sujeitos de Pesquisa

O caso a ser investigado refere-se ao nível de análise que compreendeu as 20 (vinte) empresas que compõem a “Rede Bom Serviço” e os sujeitos entrevistados foram os proprietários destas empresas, escolhidos por conveniência, que conforme Samara & Barros (1994, p. 40) “são as pessoas que estão ao alcance do pesquisador e dispostas a responder um questionário”.

Apesar da escolha dos entrevistados ter sido por conveniência, estabeleceu-se como parâmetro que as entrevistas deveriam ficar restritas à região da Grande Vitória, por questões de acessibilidade (mais fáceis de entrevistar) e tempo (não se gastaria tempo excessivo com deslocamentos e viagens). Assim, buscou-se também uma forma de homogeneizar a amostra, uma vez que empresários de cidades distantes, por se defrontarem com realidades locais diferentes, por não terem o convívio diário e tão frequente com os demais membros da “Rede Bom Serviço”, e por não serem concorrentes tão diretos, poderiam causar alguma contaminação nos resultados.

Assim, em função do número de empresas participantes localizadas nas cidades de Vitória, Vila Velha, Serra e Cariacica (Região da Grande Vitória) e também pelo fato de que alguns empresários possuem 2 (duas) ou mais empresas participantes da Rede, foi definido que seriam aplicadas perguntas fechadas e abertas (entrevistas semi-estruturadas) a 10 (dez) proprietários de empresas do setor de reparação automotiva, membros da “Rede Bom Serviço”, na Região da Grande Vitória.

De modo a não constranger ou criar desavenças, e também porque em nada contribuiria para o resultado do trabalho apresentado, optou-se por não mencionar na pesquisa os nomes dos empresários entrevistados e nem de suas empresas. Sempre que se fez necessária alguma denominação esta se deu chamando o empresário entrevistado por Empresário 1, Empresário 2, Empresário 3 até Empresário 10.

3.2.3 – Coleta, Tratamento e Análise dos Dados

A “coleta de dados’ é a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é *obter informações* da realidade [grifo do autor]” (RUDIO, 2000, p. 111).

A coleta de dados se deu pelas respostas dadas nas entrevistas, com perguntas abertas que

caracterizam-se por perguntas ou afirmações que levam o entrevistado a responder com frases ou orações. [Onde] o pesquisador não está interessado em antecipar as respostas, deseja uma maior laboração das opiniões do entrevistado (RICHARDSON, 1999, p. 193)

e fechadas, que

são aqueles instrumentos em que as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas. O entrevistado deve responder à alternativa que mais se ajusta às suas características, idéias ou sentimentos. (*idem*, p. 191)

Após a coleta, as entrevistas foram analisadas pelo método de análise de conteúdo.

a) Fontes Secundárias

Foram utilizadas na pesquisa fontes secundárias, tais como: documentos sobre a formação da rede, artigos em jornais e revistas, diversas dissertações, teses e estudos sobre o setor ou sobre o assunto.

b) Fontes Primárias

Em todas as ações que envolvem indivíduos, é importante que as pessoas compreendam o que ocorre com os outros. A grande maioria tenta colocar-se no lugar das outras pessoas, imaginar e analisar como os demais pensam, agem e reagem.

A melhor situação para participar na mente do outro ser humano é a interação face a face, pois tem o caráter, inquestionável, de proximidade entre as pessoas, que proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos. (RICHARDSON, 1999, p. 207)

Assim sendo, prossegue o autor: “A entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas.” (RICHARDSON, *ibid.*).

As entrevistas foram realizadas individualmente, com cada empresário participante da aliança estratégica, conforme descrito no Protocolo de Pesquisa (vide seção 3.2.6) e segundo o roteiro que se encontra no APÊNDICE A – Roteiro para a entrevista.

3.2.4 – Limitações da Pesquisa

Como todo estudo que envolve percepção, há que se ficar bem claro que os resultados aqui obtidos refletem unicamente a opinião dos entrevistados e assim mesmo exclusivamente no momento da entrevista. Resultados diferentes podem ser obtidos analisando-se outro caso, ou o mesmo caso, em outro momento.

O presente estudo de caso poderá representar o ponto de partida para outras análises que busquem o entendimento de questões correlatas, entretanto, cabe salientar que não é responsabilidade do autor deste estudo a preocupação quanto à transferibilidade dos resultados desta para outra pesquisa. A responsabilidade sobre o aproveitamento de um conjunto de resultados é assim entendida como exclusiva do pesquisador, que fará tal transferência.

3.2.5 – Pontos Críticos para o Trabalho em Alianças Estratégicas

No caso específico deste trabalho, pretendeu-se verificar as percepções que os empresários do setor de reparação automotiva do Estado do Espírito Santo,

membros da “Rede Bom Serviço”, possuem sobre os pontos críticos para a participação em redes.

Assim, o roteiro de entrevistas buscou identificar a percepção dos entrevistados com relação aos seguintes temas, considerados, tanto pela bibliografia consultada quanto pelo pessoal envolvido direta ou indiretamente com a “Rede Bom Serviço” ou com o setor de reparação automotiva, em conversas preliminares e informais sobre o tema, como sendo os pontos críticos da participação em uma aliança estratégica deste tipo:

- **Objetivos Coletivos e Objetivos Individuais**

Como já foi dito, as alianças correm o risco de sofrerem uma força centrífuga, que as afasta de seus objetivos principais em função dos objetivos individuais de cada participante. Se os membros não tiverem consciência dos objetivos coletivos e se esses objetivos coletivos não estiverem alinhados com os objetivos individuais de cada um, a aliança pode falhar. É necessário conhecer os objetivos da Rede e se comprometer com eles.

Assim, buscou-se saber se os membros entrevistados percebem se há ou não um alinhamento de objetivos. E, também verificar se há a consciência de que isso é importante para o futuro da aliança.

- **Concorrência *versus* Parceria**

Todos dentro da aliança convivem como parceiros, dizendo-se comprometidos com o futuro e o sucesso da Rede, mas cada um, individualmente, tem sua própria empresa e precisa lutar pela sobrevivência dela.

Assim, o que se pretende saber é como esse conflito de serem parceiros (buscando o bem comum) e ao mesmo tempo de serem concorrentes (buscando cada uma a sua sobrevivência no setor) influi na aliança. E também verificar se há a consciência de que isso é importante para o futuro da aliança.

- Relacionamentos Interpessoais

O bom relacionamento deve ser sempre a base de tudo, seja em família, com os amigos ou num negócio. Se não houver respeito e educação, as discussões que deveriam ser construtivas acabam se enveredando pelo caminho da maledicência, do “disse-me-disse” e por fim se transformam em intriga, que é altamente prejudicial a qualquer grupo.

Entretanto, é inegável que em todo o tipo de sociedade, de reunião entre pessoas, problemas de relacionamento acontecem.

Assim, procurou-se avaliar se os relacionamentos interpessoais existentes hoje, na aliança estratégica “Rede Bom Serviço” estão pautados pelo respeito e educação, ou se já há indícios de que problemas são apenas uma questão de tempo para começarem a acontecer.

Avaliou-se também se os entrevistados têm consciência, se percebem, que isso pode ser extremamente prejudicial à aliança.

- Confiança nos demais Membros

Como todo negócio, a aliança estratégica envolve contratos, acordos, movimentação de recursos etc. Para que ela obtenha êxito, é necessário que as pessoas confiem que nenhum dos membros venha a ter uma característica oportunística diante de tais acordos, objetivando vantagens individuais, e sim que confiem que tudo será feito para o bem coletivo.

- Compartilhamento de Poder

É característica das micro e pequenas empresas a gestão personalística, na qual uma pessoa tende a ditar as regras e fazer as normas da empresa. Tal pessoa é o poder e a autoridade suprema dentro de sua empresa. Não está acostumada a trocar idéias e muitas vezes não sabe ouvir.

Entretanto, a postura desejada e esperada de alguém que faz parte de uma associação, que é caracterizada pela forma democrática com que as decisões são tomadas, é exatamente outra.

Este tópico buscou analisar se os membros da “Rede Bom Serviço” estão sabendo lidar com essa ambigüidade: de serem a última e definitiva palavra em suas empresas para serem, na Rede, abertos ao diálogo e à negociação, tendo que acatar muitas vezes a vontade da maioria, por vezes contrária a sua própria vontade.

Buscou-se saber também se os participantes percebem essa característica como sendo prejudicial ao sucesso e ao bom convívio da aliança estratégica.

- Contribuições a Dar e a Receber

Para um bom equilíbrio de qualquer relação é preciso que cada participante esteja consciente e disposto a dar sua contribuição, a fazer sua parte, para receber sua recompensa. Uma relação em que alguém participa com intenções de só receber está fadada a ter vida curta.

Desta forma o que se avaliou é se os membros entrevistados estão conscientes de que devem contribuir para a Rede, compartilhando com os demais membros a sua competência essencial.

- Utilização de uma Marca Única

No projeto da “Rede Bom Serviço” não há a intenção de se acabar com a marca de cada empresa, esta permanecerá juntamente com o nome da Rede, identificando que aquela empresa faz parte de um grupo de empresas que operam segundo uma mesma filosofia.

Entretanto, com o uso de uma única marca há uma interligação tão direta que, se algum dos membros não apresentar um desempenho satisfatório, pode passar uma imagem negativa, não só de sua empresa mas de toda a Rede à qual pertence. E isso pode trazer problema aos demais membros e ao futuro da Rede.

Neste t3pico a pesquisa buscou avaliar se os membros participantes da Rede est3o conscientes de que a utiliza33o de uma mesma marca por todos eles os interliga de tal forma que o que acontece em uma empresa 3 refletido em todas as outras, bem como se percebem que isso 3 um problema ao sucesso da Rede.

- **Padroniza33o de Pre3os e Servi3os**

Padroniza33o de produtos 3 algo at3 simples de ser feito, mas a padroniza33o de servi3os 3 altamente complexa, porque, por defini33o, servi3os envolvem percep33es e em cada caso feitos de uma forma diferente, dependendo da situa33o.

Entretanto, se n3o houver uma padroniza33o nos procedimentos e tamb3m nos pre3os cobrados, a Rede perde credibilidade e fica sem a “cara de rede”.

Assim, buscou-se identificar a percep33o dos entrevistados quanto a este ponto, identificando tamb3m se a padroniza33o 3 percebida ou n3o como um aspecto essencial para a sobreviv3ncia da Rede.

Uma vez conhecidos os procedimentos metodol3gicos que nortearam o presente estudo, ser3 relatado na se33o a seguir como foram realizadas as entrevistas com os sujeitos da pesquisa.

3.2.6 – Protocolo de Pesquisa

As entrevistas com os sujeitos da pesquisa foram realizadas no per3odo de tempo que compreende os meses de dezembro de 2003 a janeiro de 2004. Todas as entrevistas foram previamente agendadas por telefone e tiveram o 3udio gravado em fita cassete para posterior transcri33o.

As entrevistas duraram cerca de uma hora aproximadamente, e foram realizadas no pr3prio ambiente de trabalho do entrevistado. Ap3s a grava33o das

entrevistas, as mesmas foram transcritas pelo próprio entrevistador e, sempre que possível, no mesmo dia em que ocorreram.

Foram realizadas visitas únicas às empresas, exceto quando ocorreu o empréstimo de algum material para auxílio na confecção da pesquisa, uma vez que, neste caso houve uma segunda visita para devolução do material emprestado.

As entrevistas iniciaram-se com uma explanação, por parte do entrevistador, do objetivo da pesquisa, situando o fenômeno das alianças estratégicas entre empresas do setor de reparação como um reflexo do forte impacto causado pela liberação das importações de veículos automotores sobre o setor. Impacto esse que obrigou as empresas a iniciarem um processo de profissionalização e desenvolvimento técnico e gerencial que culminou na formação da aliança estratégica “Rede Bom Serviço”, celebrada pelos empresários do setor de reparação automotiva do Estado do Espírito Santo.

Após essa introdução, foi comentado pelo entrevistador que, apesar da vasta literatura dissertando sobre os benefícios e vantagens de se trabalhar em rede, “nem tudo são flores”, e que era impossível negar que alguns problemas de fato existiam ou poderiam vir a existir, num futuro próximo. Desta forma, foi explicado ao entrevistado que o foco principal da entrevista eram exatamente os pontos críticos de se trabalhar em rede.

Uma vez certo de que o entrevistado havia compreendido o objetivo da pesquisa, deu-se início aos questionamentos (vide anexo A) que numa primeira etapa consistiu em um questionário para qualificação dos sujeitos da pesquisa. E, numa segunda etapa, compreendeu as perguntas constantes no roteiro de entrevistas, objetivando identificar a percepção dos entrevistados sobre os pontos críticos do trabalho em rede.

Na seção a seguir, serão apresentadas definições sobre alguns termos utilizados na pesquisa, de forma a auxiliar o entendimento sobre a mesma.

3.2.7 – Definição dos Termos Considerados Importantes na Pesquisa

- Centro de Reparação Automotiva

Trata-se de uma concepção moderna de oficina mecânica. Mais bem equipada que uma oficina tradicional, geralmente oferece ao cliente um serviço de recepção, sala de espera, café etc. Procura conquistar pelo visual e pela organização dos métodos de trabalho, fazendo *check up* do veículo e fornecendo um orçamento detalhado e preciso ao proprietário antes de iniciar o serviço. Detém um estoque de peças, chegando mesmo a dispor de um balcão para a venda de produtos. Atua com a concessão de uma ou mais bandeiras de fábrica, podendo, também ser um posto de serviço exclusivo de uma marca, como Varga ou Bosch, por exemplo. Passa uma imagem de sofisticação semelhante à oficina das grandes concessionárias, com o diferencial de ser mais rápida e mais barata.

- Percepção

Segundo Martin-Baró (1985 *apud* BEHR, 2002) percepção é o processo de codificação cognitiva por meio do qual os estímulos (uma pessoa, um acontecimento ou um objeto) que chegam aos sentidos do sujeito são selecionados e interpretados de acordo com seus significados ou sentidos.

- Confiança

Segundo Cummings e Bromiley (1995 *apud* FERNSTERSEIFER *et al*, 1997), um indivíduo ou grupo de indivíduos confia em outro indivíduo ou grupo de indivíduos quando: considera que o outro agirá de boa fé, respeitando todos os compromissos assumidos implícita ou explicitamente; considera que o outro foi honesto em todas as negociações que precederam o acordo e; considera que o outro não tirará vantagem mesmo que surja a oportunidade.

Joly e Mangematin (1995 *apud* FERNSTERSEIFER *et al*, 1997) apresentam alguns aspectos que influenciam na formação da confiança numa aliança, a saber: a importância das redes de relações sociais preexistentes; a importância do respeito mútuo; o aprendizado da relação; a importância da reputação de cada

parceiro; os riscos incorridos no caso de comportamento oportunístico, principalmente em termos de exclusão da rede; e o aprendizado de *savoir faire* social, entre outros.

- Fator Subjetivo

No caso específico deste trabalho, pretende-se discutir a percepção dos empresários quanto a alguns pontos críticos do trabalho em rede, avaliando sobretudo as relações interpessoais existentes na aliança estratégica “Rede Bom Serviço”.

Desta forma, como a subjetividade é definida como tudo o que a eles afeta e com o que se relacionam, então os fatores subjetivos serão as formas pelas quais a subjetividade se expressa, por meio de idéias, medos, confianças, crenças, experiências etc.

4 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA

Será apresentada uma análise histórica das transformações ocorridas no setor automobilístico e mais profundamente na reparação automotiva. Mostrando, inicialmente, a inter-relação e dependência da incipiente indústria automobilística nacional ao mercado externo, por meio das importações, e depois os reflexos da proibição das importações, ocorrida em 1953 e a subsequente liberação, em 1990.

4.1 – O SETOR DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA

Pode-se afirmar que a atividade de reparação automotiva existe desde que existem os automóveis que, por serem máquinas sujeitas a problemas e defeitos, necessitam de freqüentes reparos e/ou ajustes. Assim, desde que Henrique Santos Dumont (irmão do inventor do avião, Alberto) trouxe de Paris o primeiro automóvel para circular no Brasil, um Peugeot com motor Daimler de patente alemã, com o qual circulava por São Paulo nos idos de 1891, já existiam as oficinas mecânicas, ou pelo menos, pode-se dizer que já havia demanda por seus serviços.

Assim sendo, não há como falar em oficinas mecânicas ou centros de reparação automotiva em nosso país sem falar da própria indústria automobilística nacional, seu surgimento, sua história, sua evolução e suas transformações.

Será iniciado a seguir o estudo do setor de reparação automotiva, pelo entendimento da indústria automobilística nacional e sua relação com o mercado internacional.

4.1.1 - A Indústria Automobilística no Brasil e a Importação

Apesar de já serem fabricadas carruagens de tração animal no Brasil desde 1904 pelo Sr. Luís Grassi, que mais tarde, na década de 30, se tornou fornecedor de carroceria para os caminhões da Ford e da GM, foi só em 1919 que a indústria automobilística brasileira de fato nasceu. No dia 1º de maio desse ano deu-se início a montagem de automóveis Ford num pequeno armazém do centro de São Paulo. Assim, a primeira empresa no mundo a utilizar intensamente a linha de montagem foi também a primeira montadora a se instalar no país. No início eram montados apenas 3 (três) veículos por dia que chegavam do exterior quase totalmente prontos, recebendo apenas o pára-brisa, capota e rodas. (FERRO & VENOSA, 1985)

A transferência da última fase de produção acarretava um barateamento do produto final e a possibilidade de formação de uma rede de novos serviços a ela relacionados. Houve um considerável aumento de veículos no país e a instalação de uma rede razoável de concessionárias de peças e serviços, transportando a bandeira das marcas aqui comercializadas. Paralelamente, passam a surgir oficinas particulares, não ligadas a montadoras, e um número apreciável de lojas destinadas à venda de peças e acessórios. (SARTORI, 1999, p.13-14)

O transporte de passageiros e cargas rodoviárias ganha força no país e, em 1930, chega-se mesmo à máxima política do governo de Washington Luís de que “governar é abrir estradas”. Paralelamente, se inicia um processo de mecanização do campo, com a utilização crescente de tratores e máquinas agrícolas.

Apesar dos esforços para a expansão da indústria automobilística brasileira, os veículos em circulação, em quase sua totalidade ainda eram importados, o que contribuía para o déficit da balança comercial. Segundo Ferro & Venosa (1985), em 1951, a importação de automóveis representou 14% do total das importações feitas pelo país.

Havia muita pressão para a redução das importações de veículos como mecanismo de equilíbrio da balança comercial, mas, por outro lado, havia a necessidade de expandir a produção de caminhões, para dar vazão ao crescente transporte de carga rodoviário (que aumentou sua participação de 25% do total de

carga transportada em 1948 para 48% em 1953) e também havia a necessidade de atender à demanda de tratores e demais máquinas agrícolas por parte dos fazendeiros, importantes aliados do governo. (FERRO & VENOSA, 1985)

Assim, em março de 1952 foi criada a Subcomissão de Jipes, Tratores e Automóveis, sob a jurisdição do Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI) do Ministério das Finanças. Como resultado dessa comissão, foi apresentado ao presidente Getúlio Vargas um relatório que propunha, entre outras medidas, a proibição da entrada de veículos montados que não correspondessem à categoria CKD. O relatório foi aprovado em junho de 1953 e as importações proibidas até 1990, quando o governo Collor abriu novamente nossas fronteiras, como será discutido mais adiante.

Em 1955, com a eleição de Juscelino Kubitschek, propondo desenvolvimento, “50 anos em 5”, o transporte rodoviário foi estimulado, sendo responsável por 30% dos investimentos previstos no Plano de Metas. Segundo Ramis Gattáz (1981) *apud* Ferro & Venosa (1985), assim que assumiu o governo, Juscelino dirigiu a seguinte mensagem ao Congresso, relativa ao setor dos transportes:

A importância que passou a adquirir, no país, o transporte rodoviário, a curta e longa distância vem criar a necessidade urgente de ser instituída entre nós a indústria automobilística, em bases amplas e definitivas. A decisão governamental de lutar pela implantação da indústria automobilística, a curto prazo, é firme e definitiva.

Como forma de garantir a execução do Plano de Metas, no que tange à implantação da indústria automobilística no Brasil, foi constituído, em 16 de junho de 1956, por meio do decreto nº 39.412, o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA) que, entre outras atribuições era responsável

por elaborar e submeter à apreciação do Presidente da República os planos nacionais para a fabricação dos diversos tipos de veículos (caminhões, jipes, furgões e automóveis); examinar, negociar e aprovar projetos das empresas e garantir, com os organismos competentes de administração, a adoção de medidas comerciais e cambiais necessárias para a sua realização. (FERRO & VENOSA, 1985, p. 24)

Assim estavam criadas as bases sobre as quais nasceria a indústria automobilística verdadeiramente brasileira. Entretanto, como será demonstrado, a seguir, isso não se deu sem a presença de conflitos e controvérsias.

A respeito do primeiro automóvel produzido no Brasil existe uma controvérsia pois, cronologicamente, o primeiro “automóvel” produzido no Brasil foi o Romi-Isetta, mas as autoridades da época (entenda-se GEIA), consideraram que o primeiro automóvel produzido no Brasil foi a caminhoneta DKW-Vemag.

E assim, envolta em polêmicas e conflitos, a indústria automobilística nacional dava seus primeiros passos para uma história de destaque em âmbito mundial, e contribuía para o crescimento do setor industrial brasileiro, que abandonava um pouco seu lado agrário e atendia aos apelos por industrialização e desenvolvimento feitos por Juscelino.

O Brasil passou por uma extraordinária transformação industrial durante as três décadas que se seguiram ao final da 2ª Guerra Mundial. Num período em que a economia mundial era marcada por intenso crescimento, o desempenho brasileiro foi impressionante, mesmo se comparado a outros países. [...] o setor manufatureiro alcançou uma taxa média de crescimento do valor adicionado de 9,5% ao ano durante o período de 1965-1980 [...] e foi significativamente melhor do que a média dos países desenvolvidos (4,66%) e em desenvolvimento (6,55%) durante o mesmo período (COUTINHO & FERRAZ, 1995, p. 29).

Segundo Sartori (1999, p. 15):

A introdução da nova indústria elevou o automóvel a símbolo de *status*. A sua fabricação deu prestígio ao país. A formulação de uma política protecionista encorajou empresas estrangeiras a investirem na fabricação no país. Grandes metas para a substituição de importações foram estabelecidas, pois as isenções inicialmente criadas foram paulatinamente diminuídas. Na prática, ocorre uma reserva de mercado para quem se dispusesse a produzir veículos no Brasil.

Uma vez que o GEIA iniciou a criação das condições para a ampliação do número de empresas automobilísticas no país e com a maior oferta de automóveis nacionais, a importação entrou em franco declínio, como mostra a tabela a seguir:

Ano	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952
Unidades	9.637	28.794	31.751	21.390	15.717	47.274	30.494
Ano	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959
Unidades	6.363	4.226	1.536	997	2.617	8.580	27.087

Tabela 1 – **Importação de Veículos – 1946/1959**

Fonte: Ferro & Venosa, 1985 (adaptado)

Entretanto, mesmo com a proibição de importações, ou graças a ela, a indústria automobilística brasileira viveu décadas de atraso tecnológico em relação às suas matrizes. Desde a sua implantação na década de 50 isto é verificado, passando pelo período de consolidação nas décadas de 60 e 70 e acentuando-se a partir de meados dos anos 70, quando as principais economias industrializadas passaram por um intenso processo de industrialização e modernização, não acompanhado pelo setor automobilístico brasileiro.

Até o setor de reparação e de autopeças sofriam com o atraso tecnológico existente no país. Quando se referiu ao setor de autopeças, Sartori desenhou o seguinte cenário:

O abastecimento do mercado era feito por produtos novos e reconicionados, importados e os produzidos por pequenas indústrias. Até o final da década de 40 os parafusos eram importados em grandes barris, para o abastecimento do mercado. Os primeiros cabos de comando, isto é, cabos de freio, velocímetro, acelerador etc., eram produzidos de modo artesanal, em balcões de lojas de autopeças, a partir de cabos de aço importados. Usavam-se balancins, prensavam-se, muitas vezes as peças velhas dos cabos que haviam se rompido. Até o início dos anos 80 ainda era comum a rebitagem de revestimentos em discos de embreagem, trabalho esse também realizado em balcões de lojas. (1999, p. 13)

Nesse mesmo período, as montadoras mundiais introduziam inovações utilizando novos materiais como plástico, alumínio e outras ligas leves em substituição ao ferro e aço. Estas inovações se traduziam em: maior preocupação com a melhoria da qualidade, da segurança, da eficiência e menor custo dos produtos e, conseqüentemente, melhor preço ao consumidor.

E, para tratar das mudanças que atingiram o setor das oficinas mecânicas (foco deste trabalho), dois fatos são essenciais: o surgimento da injeção eletrônica de combustível, em substituição aos antigos carburadores e a abertura das

importações, que trouxeram para o mercado novas tecnologias, para as quais os reparadores tiveram de se preparar.

Segundo Sartori (1999), a mudança no setor de reparação de veículos se deu pelo advento da injeção eletrônica, que transformou o veículo até então essencialmente mecânico em eletrônico, com um grau de complexidade bem maior, o que por sua vez exigia um profissional mais qualificado. Não bastava mais um simples e básico conjunto de “chaves de fenda” e “chaves de boca”, agora se fazia necessária e quase obrigatória a presença de micro-computadores capazes de fazer a leitura dos diversos sensores espalhados pelo veículo e de um profissional competente e treinado, apto a ler e interpretar todas as informações disponíveis, exibidas na tela do computador.

O aspecto interessante e curioso é que toda essa transformação a que se submeteram a indústria automobilística e o setor de reparação automotiva se deu motivada não só por fatores comerciais, mas também por aspectos ambientais, como bem explica Sartori:

A preocupação com a poluição ambiental concorreu paralelamente com o desempenho e economia que a sociedade solicitava. O sistema de alimentação dos veículos por meio dos carburadores tinha alcançado o limite de sua capacidade, tanto tecnológica quanto economicamente. Provocava a emissão de poluentes que o sistema de escapamento desses gases não conseguia mais conter, mesmo por meio de catalisadores. Sua fabricação era cara demais, com uma grande diversificação de produtos, exigindo inclusive linhas de produção com muitos funcionários. Além do mais, o consumo de combustível era muito maior quando comparado com similares estrangeiros.

O sistema de ignição já havia superado o modelo anterior, e a ignição eletrônica já estava amplamente desenvolvida e em utilização. Assim, a injeção eletrônica foi a etapa seguinte do desenvolvimento do veículo. Rompido o paradigma, um novo veículo surge a partir da necessidade que a sociedade passa a ter de manter o equilíbrio ambiental e economizar no uso do combustível. O avanço tecnológico vai se dar, principalmente, na questão da emissão de poluentes. O velho sistema de alimentação carburada vai se combinar com a eletrônica, quando passamos a possuir um sistema de transição com um carburador eletrônico dotado de um microprocessador. Logo a seguir, chegamos na era da injeção eletrônica, inicialmente monoponto e posteriormente multiponto. A injeção direta, uma tecnologia mais avançada está por vir. (1999, p. 16)

E conclui que “a chegada dos novos sistemas de injeção constitui um marco na indústria automobilística. Velhos padrões de produção e de manutenção são quebrados”. (*idem*)

Outros autores, no entanto, já creditam à abertura do mercado nacional a importação de veículos como sendo o marco divisor entre a antiga indústria automobilística e a atual. O que é certo e incontestado é o fato de que as mudanças, no setor, se deram a partir do desenvolvimento de novas tecnologias, dentre as quais está a injeção de combustível.

As mudanças tecnológicas foram as responsáveis pela mudança do conceito até então existente de oficina mecânica para os modernos centros de reparação automotiva:

A indústria de equipamentos destinados a diagnósticos sempre foi célere em inventar e desenvolver aparelhos e neles incorporou rapidamente as novas tecnologias. Assim, uma nova aparelhagem munida de atualíssimos processadores vai possibilitar uma alteração profunda e muitas vezes radical na oficina mecânica. Velhos ferramentais, e muitas vezes alguns novos, passam a peças de museu.

A revisão vai ser completa. Vai mudar a linguagem utilizada na literatura técnica necessária para que se tome conhecimento do que se fabrica. Novos cursos de treinamento serão oferecidos pelas indústrias montadoras aos concessionários, pelas indústrias fabricantes de peças às suas redes de postos autorizados e às oficinas independentes, e pelas indústrias de equipamentos tanto às concessionárias, quanto a postos autorizados e oficinas independentes. (SARTORI, 1999, p.16)

A esse respeito, Sartori chama atenção para

outro fator que impediu uma expansão tecnológica, foi a polêmica política de reserva de mercado na área da informática, impedindo a importação de tecnologia que já vinha sendo aplicada nos veículos e equipamentos estrangeiros. (1999, p. 15)

Só quando se deu a abertura do mercado nacional às importações em 1990, durante o governo de Fernando Collor de Mello, dentro de um processo irreversível de globalização mundial, que tais diferenças começaram a ser eliminadas, com o consumidor brasileiro tendo acesso a essas inovações.

Se o fechamento do mercado brasileiro às importações fez aumentar o número de montadoras instaladas no país, a abertura do mercado não deixou por menos. Bastou se concretizar a liberdade de importação e inúmeras montadoras decidiram investir no país, representando uma expansão no setor, como pode ser vista na tabela 2 a seguir, com projetos avaliados em US\$ 6 bilhões e representando 14.500 empregos diretos, segundo o INDI (2000).

Ano	Investimento	Faturamento	<i>Milhões de dólares</i>
			Participação (%) no PIB Industrial
1980	520	14.286	9,3
1981	671	11.290	8,1
1982	558	12.557	9,0
1983	407	11.654	8,9
1984	312	12.177	8,7
1985	517	15.248	10,0
1986	576	14.557	8,6
1987	657	16.185	9,4
1988	637	17.532	10,5
1989	671	16.441	9,6
1990	995	11.856	7,5
1991	938	11.958	7,6
1992	945	14.600	9,6
1993	967	16.590	10,2
1994	1.311	20.206	11,7
1995	1.800	19.107	10,8
1996	2.438	20.437	11,2
1997	2.158	22.567	11,7
1998	2.454	22.137	11,6
1999	1.883	18.470	9,9
2000	1.745	20.063	10,2

Tabela 2 – Investimentos, Faturamentos e Participação (%) no PIB Industrial – 1980/2000

Fonte: Anfavea, 2002 (adaptado)

Se antes do processo de abertura o mercado era dominado (e limitado) por Volkswagen, General Motors, Ford e Fiat, agora a Mercedes Benz, Renault, Toyota, Honda, Mitsubishi, Peugeot, Hyundai e Asia investem para instalação de fábricas no País ou aumento de sua produção, buscando conquistar parte deste mercado, conseqüentemente tornando-o mais competitivo. O volume de novos investimentos para os projetos da indústria automobilística para os próximos anos é da ordem de 8,5 bilhões de dólares (INDI, 2000).

Na tabela 3 a seguir pode ser visto o incremento das importações de veículos desde 1990, quando se deu a sua liberação:

Ano	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Unidades	115	19.837	23.691	69.698	188.580	369.048
Ano	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Unidades	224.005	303.215	347.215	178.738	174.178	178.314

Tabela 3 – **Vendas Internas de Importados – 1990/2001**

Fonte: Anfavea, 2002 (adaptado)

4.1.2 - Desafios para a Indústria Automobilística Brasileira

As mudanças enfrentadas pelo setor automobilístico têm sido refletidas diretamente na rede de concessionárias. A FENABRAVE previa o fechamento de 15% do total das revendedoras até o ano 2001. Um dos principais fatores que influenciam esta retração do mercado é o estreitamento das margens de lucro. A margem bruta das vendas, que há cerca de dez anos era de 18%, está hoje entre 6% e 8%, proporcionando um lucro líquido de no máximo 2%. (FIEMG/IEL, 2000)

A tendência é que algumas medidas sejam tomadas, como se observou nos Estados Unidos, com vistas ao aprimoramento dos serviços de pós-venda e de manutenção como forma de aumento do faturamento. Pode ocorrer também uma concentração dos grupos que administram os negócios. Hoje, existem 6 mil postos que são administrados por 4.500 grupos em 3.500 municípios brasileiros. (FIEMG/IEL, 2000)

Segundo as expectativas para o segmento, os grupos mais fortes poderão absorver os menores e os mais bem estruturados contarão com instalações completas para vendas e oficinas.

Entretanto, apesar de todo o quadro recessivo vivido pelo país, uma reportagem de novembro de 1999 (da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios) revelava otimismo e entusiasmo dizendo o seguinte:

Pense num serviço que um em cada oito brasileiros necessite. Adicione a isso o fato de ele ser voltado para um bem de consumo desejado por dez entre dez pessoas. E, por fim, considere que ele pertence a um dos ramos de negócios com maior potencial de crescimento na próxima

década. Pronto, você está na rota certa para aproveitar as oportunidades do ramo de prestação de serviços automotivos. (1999, p. 26)

E a reportagem continuava apresentando ainda o seguinte quadro:

Empreendimentos na área dos serviços automotivos	170 mil
Movimento anual dessas empresas	R\$ 24 bilhões
Número de revendas independentes de automóveis	14 mil
Total de lojas de autopeças somente em São Paulo	13,8 mil
Frota de veículos brasileira	20 milhões
Faturamento anual da indústria automotiva	US\$ 29 bilhões
Participação da produção de carros no PIB brasileiro	4%

Quadro 7 – Dimensão dos Negócios Dedicados ao Carro, no Brasil

Fonte: Revista PEGN, 1999. (adaptado)

O segmento de autopeças tem feito investimento maciço em treinamento como uma alternativa para superar as dificuldades e conquistar novos mercados. A qualificação da mão-de-obra objetiva também desenvolve habilidades e atitudes que contribuem para a alavancagem das vendas como condição fundamental para a atuação dos profissionais do setor. Como consequência dos avanços tecnológicos utilizados pela indústria para a melhoria da qualidade dos produtos, o varejo de autopeças viu-se mais recentemente compelido a efetuar investimentos na modernização das técnicas de vendas. Com este objetivo, várias parcerias vêm sendo estabelecidas entre as principais entidades da classe e instituições promotoras de cursos de aperfeiçoamento como SENAI, SENAC e SEBRAE.

O segmento de autopeças e revendedoras brasileiras emprega cerca de 300 mil pessoas e o faturamento atingiu a ordem de R\$ 45 bilhões em 1998. (FIEMG/IEL)

4.1.3 - Desafios para o Setor de Reparação Automotiva

As empresas de reparação de veículos não têm desafios muito diferentes dos segmentos já citados. Para se adequarem às mudanças impostas pelas inovações da indústria automobilística e acompanhá-las elas precisam investir, não apenas em tecnologia, mas também, como ocorre na maioria das vezes, no

foco de atuação, na estrutura da organização, no *layout*, no modelo de gestão e no treinamento de seus funcionários.

A missão de um proprietário de um estabelecimento de reparação automotiva se transformou profundamente nos últimos dez anos. Se antes a maioria podia priorizar a execução dos serviços, hoje é preciso, no mínimo, dedicar igual atenção à gestão da empresa. (FUCHS, 2004a, p. 12)

Com o advento da globalização e a abertura do mercado brasileiro aos produtos importados, um dos setores onde foram mais visíveis as mudanças de comportamento e dos hábitos de consumo do brasileiro foi o de automóveis importados.

Também foi um dos setores em que o descompasso tecnológico ficou mais evidente. A simples comparação entre um automóvel nacional e um importado, de mesmo nível e até da mesma montadora era algo que enchia o mais patriota dos brasileiros de vergonha, tal o atraso em que se situava o setor automotivo nacional frente aos importados.

O mercado automobilístico brasileiro que vivia fechado às importações desde o governo de Getúlio Vargas em 1953, em nada se compara com o panorama atual, onde veículos como os *BMW's*, *Mercedes Benz's*, *Mitsubishi's* e outros, que entraram em massa no mercado nacional, não despertam mais tanto assombro. Hoje fazem parte de nossa realidade, de nossas ruas e de nossas oficinas, mesmo que para muitos ainda não sejam mais que um longínquo sonho de consumo.

Estima-se que hoje existam em comercialização no mercado brasileiro 450 modelos diferentes de automóveis, o que é impressionante quando comparado com dados de 1961/1974, disponíveis a seguir, conforme mostrado no trabalho de Ferro & Venosa (1985):

Ano	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967
Modelos	9	14	16	21	23	25	25
Ano	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974
Modelos	14	31	32	42	46	49	57

Tabela 4 - **Número de Modelos Disponíveis para Comercialização**

Fonte: Ferro & Venosa (1985) - adaptado

Com toda esta diversidade de modelos e com a inovação tecnológica “invadindo” o país praticamente da noite para o dia, o setor de reparação automotiva foi um dos setores que mais sofreu com a rápida e radical mudança de paradigmas.

Definitivamente não foi uma mudança rápida e nem fácil, mas sobretudo necessária à própria sobrevivência do setor.

No início do processo de mudança, quando os primeiros importados começaram a apresentar problemas, os mecânicos de então pouco conheciam sobre as novas tecnologias e havia poucos equipamentos disponíveis para diagnóstico e reparo dos veículos e suas sofisticadas parafernalias. Assim, até por exigências legais, as primeiras oficinas a serem adaptadas, equipadas e com pessoal adequadamente treinado para os novos automóveis foram as oficinas das revendedoras autorizadas, que eram obrigadas por lei a dar garantia aos veículos comercializados.

Os mecânicos das revendedoras autorizadas eram encaminhados a inúmeros treinamentos, onde aprendiam desde o funcionamento dos novos componentes eletrônicos dos veículos até o uso correto dos equipamentos para diagnóstico de defeitos, computadores etc.

Paralelamente as oficinas das revendedoras foram adquirindo os equipamentos de teste e diagnósticos, preparando-se desta forma para uma nova fase da indústria automobilística nacional.

Devido aos altos custos dos equipamentos de teste e dos salários dos mecânicos treinados pelas concessionárias, as pequenas oficinas da rede independente, tiveram de optar nesse período por uma especialização. O custo impedia, na

maior parte dos casos, a oficina de possuir, por exemplo, equipamentos para teste em injeção eletrônica e em freios *ABS*, e ainda possuir em seus quadros funcionários aptos a diagnosticar e reparar ambos os sistemas.

Assim, deu-se início a uma fase de especialização dos centros automotivos, onde uma empresa cuidava apenas da parte da injeção de combustível, outra apenas da parte elétrica, outra fazia só lanternagem e pintura e assim por diante.

Atualmente, devido à economia de escala, os custos diminuíram sensivelmente. E até como forma de atender melhor ao consumidor, que tem ficado mais exigente, as oficinas estão retornando à generalização, em que uma só empresa cuida tanto da parte de injeção como da suspensão, freios, elétrica, funilaria, escapamentos etc., num sistema conhecido como *bumper to bumper* ou de pára-choque a pára-choque. Hoje em dia o cliente quer deixar o seu veículo em um só local e ter todos os seus problemas sanados.

Dessa forma, vê-se a criação de um ambiente favorável às associações e alianças, pois as empresas, que antes se especializaram, agora precisam fazer o caminho de volta, buscando a generalização, ou trabalhar em esquema de terceirização, repassando alguns serviços que não executam a terceiros especialistas. Uma forma de se conseguir isto é se unindo a outras empresas especializadas em outras áreas.

Assim, as empresas que não buscarem se adequar aos novos tempos de economia estável e ao amadurecimento do mercado consumidor estarão fadadas ao fracasso pela ineficiência e desatualização frente aos concorrentes. Se quiserem sobreviver a estes novos tempos, as restauradoras brasileiras terão que investir na qualidade dos serviços, em tecnologia e no aumento da produtividade, assim como fizeram as restauradoras de nações mais desenvolvidas que passaram por esses mesmos desafios e souberam superá-los.

Estimativas da ASSORVES e do Sindirepa dão conta de que existem no país 193 mil oficinas que, ao todo, geram 1,3 milhão de empregos diretos. Em sua maior

parte, essas empresas são preponderantemente pequenas e médias empresas, com a maioria delas sendo, inclusive, de natureza familiar.

Essas pequenas empresas vivem as dificuldades de competir com as concessionárias autorizadas das montadoras e as franquias das multinacionais do setor, onde ambas são geralmente representadas por grandes empresas. Assim, sendo, recorrendo ao uso da metáfora para explicar o comportamento do setor, pode-se dizer que o que ocorre no setor de reparação automotiva, é uma briga de Sansão contra Golias, do gigante contra o anão. Entretanto, neste caso, assim como ocorreu na parábola, o pequeno não pode e nem deve ser subestimado, pois a força da rede independente vem derrotando sistematicamente o “gigante” das concessionárias, sendo atualmente responsável pela reparação de 80% da frota de veículos circulantes no país.

Almeida (2002, p.48) chega a expressar com um pouco de ironia as alterações sofridas pelo setor, sintetizadas no quadro 8 a seguir:

Fim (Oficinas Mecânicas)	Início (Centro Reparação Automotiva)
Carburador e suas “pecinhas”, de difícil regulagem	Injeção eletrônica e sistemas automatizados
Pintura no quintal, onde apenas um pano separava o veículo a ser pintado das roupas penduradas no varal	Cabines pressurizadas e pinturas de alta-performance
Necessidade de se pintar uma peça inteira, depois de muito martelo e massa	Troca do componente afetado na batida
Mecânicos deitados em baixo dos veículos	Elevadores de última geração
Aprendizado com o pai ou parente	Cursos especializados
Qualidade baseada na confiança e experiência	Programas de qualidade e certificação
Aprendizado na experiência, com erros e acertos	Certificados
Peças “piratas” ou compradas em desmanches	Peças novas
Treinamento feito no dia-a-dia, com erros e acertos	Treinamento por fitas de vídeo
Gerenciamento informal, no “olhômetro”	Programa informatizado para gerenciamento de resultados
Diagnóstico no olho e no ouvido (acelera, pára, acelera)	Diagnósticos eletrônicos
Paredes com pôsteres de mulheres nuas	Paredes com pôsteres de certificados ou de serviços
Reboques com cordas ou cambão	Carros guinchados por empresas especializadas
Carro entregue com bancos sujos de graxa	Carros com bancos cobertos de capa
Banheiros imundos, com a roupa do mecânico pendurada num prego	Banheiros modernos, com vestiários separados

Quadro 8 – **Diferenças entre as Oficinas Mecânicas e os Centros de Reparação Automotiva**

Fonte: Adaptado de Almeida, 2002

Seguem outros exemplos representativos dos avanços conseguidos pelo setor:

<ul style="list-style-type: none"> - Os funcionários das oficinas eram os mecânicos, eletricitas, lanterneiros, pintores. Hoje são reparadores de veículos; - Os consertos dos automóveis eram focados na parte mecânica. Hoje, na eletrônica dos veículos; - Há poucos anos bastava o ensino básico. Atualmente os profissionais devem ter, no mínimo, o ensino médio, além de conhecimentos de matemática, física e química; - A imagem de uma oficina suja e desorganizada foi substituída por espaços mais limpos e maior cuidado com a aparência geral do local; - Os defeitos dos carros podiam ser identificados apenas pelo ruído que faziam. Atualmente, as avarias são diagnosticadas por micro computadores; - O maçarico foi substituído por solda MIG/MAG, mais moderna; - Ao invés do carburador, os carros hoje são com injeção eletrônica de combustível.
--

Quadro 9 – **Passado e Presente na Reparação Automotiva**

Fonte: Adaptado de Saccani, 2002

Para Sartori (1999, p. 29), antigamente:

O bom mecânico era o que conseguia se capacitar para descobrir a ordem e restabelecê-la, com habilidade. O acumular de experiências era possibilitado pelo serviço diário, e a diferença entre um profissional e outro estava na habilidade em se desincumbir das tarefas. Não havia

necessidade de grande conhecimento teórico para descobrir defeitos e corrigi-los, bastava a habilidade. A divisão de trabalho dentro da oficina possibilitava a especialização

[...]

A vivência no serviço formava o profissional, pois o veículo fundamentalmente era o mesmo. A competência era ditada pela habilidade da repetição.

Enquanto que, atualmente, prossegue o autor:

O manejo de um novo instrumental, portador de uma tecnologia computadorizada, utilizado na oficina para diagnóstico e reparação de defeitos, e a compreensão do novo veículo requerem mais que somente a experiência como requisito. A ela se junta um conhecimento teórico e um treinamento bem mais complexo e que passa pelos bancos escolares. Só o alicate não basta. Ele necessita ser utilizado a partir de um diagnóstico produzido por um aparelho complexo e por mãos que saibam executá-lo. Precisa, portanto, o diagnóstico ser lido por quem o entendeu.

Até gerencialmente percebem-se as alterações ocorridas no setor, onde atualmente já existem diversos empresários atentos às novas formas de gestão. Exemplo disso são as formações das redes de oficinas, como a pioneira “AutentiCar”, criada em 1999 e que já opera em seis estados, a “Rede Sul”, atuando no interior de São Paulo e a “Rede Bom Serviço”, do Espírito Santo. Todas objetivando redução de custos e melhor aparelhamento das oficinas independentes capacitando-as a competir com as oficinas das revendedoras autorizadas.

Outro exemplo de mudanças do empresariado do setor é a crescente busca por certificados de qualidade, como será explicado a seguir.

4.1.4 - Certificações no Setor de Reparação Automotiva

Objetivando atender às necessidades do setor de reparação sobre melhoria da qualidade dos serviços prestados, algumas entidades e instituições têm desenvolvido produtos e serviços sobre garantia e certificação dos seus

processos, bem como a realização de treinamentos técnicos e metodológicos específicos.

Todos os envolvidos no processo são beneficiados com a certificação. Os consumidores porque podem identificar se o profissional é qualificado e, com isto, ter segurança dos serviços prestados. Os profissionais certificados por serem reconhecidos e bem qualificados, além de contarem com um sistema de reciclagem (onde seus conhecimentos são atualizados por meio de reavaliações a cada cinco anos); a indústria automotiva por ter seus produtos manuseados por técnicos qualificados; as empresas de reparação de veículos por poderem contratar profissionais com segurança e, conseqüentemente, atenderem melhor seus clientes.

Destacam-se duas das mais importantes instituições que atuam no País, uma buscando a certificação do funcionário (ASE Brasil) e a outra objetivando a certificação da empresa de reparação automotiva (IQA), cujas atividades são específicas para o setor:

a) ASE Brasil – A ASE (Automotive Service Excellence)

Surgiu nos Estados Unidos em 1972, tendo como objetivo prover o segmento americano de reparação de veículos de capacitação técnica, resultando em confiabilidade, segurança e qualidade para os consumidores.

Com investimento calculado, a princípio em US\$ 200 mil e dirigida exclusivamente aos profissionais, após três anos de negociações a certificação chegou ao Brasil em 1996 (SARTORI, 1999).

No Brasil, a ASE realizou seu primeiro teste de certificação em 1996 e dois outros em 1997, com mais de 3.500 profissionais aprovados. Segundo informações do site institucional da ASE atualmente existem mais de 600 mil profissionais certificados pela ASE nos Estados Unidos e cerca de 20 mil no Brasil, em diversas áreas.

A finalidade do processo é o aprimoramento da qualidade dos serviços de reparo em veículos motorizados, por meio da certificação para profissionais de todos os segmentos que prestam serviços à área automotiva. E tudo isso sem deixar de lado a questão da ética profissional e do respeito ao Código de Defesa do Consumidor.

b) IQA – Instituto de Qualidade Automotiva

Entidade sem fins lucrativos, constituída em 1994, fruto de parceria entre as entidades que representam as indústrias brasileiras do setor automotivo, os trabalhadores e o governo. É o único instituto brasileiro com atuação voltada exclusivamente para o setor automotivo (INDI, 2000). É responsável pela inspeção de fabricantes de peças, de autopeças e serviços de retíficas de motores; por conferir certificados a produtos e serviços que atendem às normas técnicas aplicáveis, atestando sua adequação aos padrões internacionais de qualidade.

Desde 1997, o IQA está credenciado pelo Inmetro a certificar as empresas no sistema de qualidade ISO 9000.

Dentre outras vantagens obtidas pelas empresas certificadas pelo IQA, pode-se ressaltar o fortalecimento da imagem perante os clientes, resultado do serviço ou produto certificado. A redução das horas perdidas com retrabalho, com perda de material e também a recuperação de parcela do mercado, por meio do processo de avaliação do seu desempenho, são outros ganhos obtidos pela empresa.

4.1.5 – Redes de Oficinas

Se hoje os empresários do setor de reparação estão mais conscientes da necessidade de unir forças nem sempre foi assim. Não faz muito tempo que a filosofia do individualismo prevalecia no setor. Até por questão de tradição e

costume o empresário queria resolver tudo sozinho, mesmo que nem sempre isso fosse possível, como acabou se revelando na prática.

Para Fuchs (2004a) é difícil estabelecer com exatidão quais foram os pioneiros na formação de grupos dentro do setor de reparação automotiva, entretanto, prossegue a autora, um dos primeiros e mais bem sucedidos foi o Grupo dos 15, de São Paulo, nascido há dez anos, “numa época em que havia carência de informações, com a chegada da eletrônica embarcada” (FUCHS, 2004a, p. 12-13).

Seguindo o exemplo do Grupo dos 15, surgiram vários outros grupos, dos quais pode-se citar o GRAU (Grupo de Reparadores Automotivos União), também de São Paulo, que visa atingir a máxima excelência no atendimento e nos serviços prestados ao cliente; o GOE (Grupo de Oficinas Especializadas) e a AESA-SP (Associação dos Empreendedores de Serviços Automotivos do Estado de São Paulo). (FUCHS, 2004a)

Destacam-se aqui, neste trabalho três redes de oficinas, que já estão em operação, a “AutentiCar”, a “Rede Sul” e a “Ecocar”.

Foi a partir do conceito de integração que nasceu a “AutentiCar”, pioneira no Brasil no formato de rede associativa independente de serviços automotivos, que foi lançada oficialmente em 1999, e que hoje representa um potencial mensal de compras de peças acima de R\$ 1 milhão, só no Estado de São Paulo (ROCHA, 2002) e que já possui representação em outros seis estados do país, conforme o quadro a seguir:

São Paulo	41
Pernambuco	12
Paraíba	01
Santa Catarina	12
Rio Grande do Sul	01
Rio de Janeiro	01
TOTAL	68

Quadro 10 - Oficinas da “Rede AutentiCar”

Fonte: Rocha, 2002, p.14 (adaptado)

Outros números que também impressionam são os fornecidos pelo site institucional da rede:

Número de clientes atendidos pela rede (média anual)	142 mil clientes
Empregos diretos proporcionados pela rede	585 funcionários
Faturamento da rede (média anual)	40 milhões de reais
Valor total em compras efetuadas pela rede (média anual)	14 milhões de reais

Quadro 11 – **Outros Números da “Rede AutentiCar”**

Fonte: Disponível em <http://www.redeautenticar.com.br/visitante/master.vis.htm> (adaptado)

Já a “Rede Sul Auto Center”, que iniciou suas atividades no final de 2001 com apenas 8 empresas do interior de São Paulo (sendo 6 em Sorocaba, 1 em Itapetininga e 1 em Votorantim) já apresenta em seus objetivos a curto prazo a informatização de toda a rede, que possibilitará, além de melhor eficiência administrativa, inclusão de *e-business* e pesquisa mercadológica, e ainda a instituição do cartão Rede Sul aos clientes da rede (ROSA, 2002, p. 64).

Existente desde 1995, a “Rede Ecocar” foi criada pela Tecnomotor Eletrônica do Brasil, uma empresa fabricante de equipamentos para diagnóstico em veículos, que, a partir da análise da necessidade do mercado de reparação, criou seu projeto de oficinas autorizadas da “Rede Ecocar”. Segundo informações disponíveis no site institucional da rede, tal projeto consiste em avaliar, selecionar e credenciar oficinas com a intenção de capacitá-las a prestar um serviço com alta tecnologia, com profissionais capacitados, no tempo adequado e a um preço justo. Para isso são mais de 128 horas anuais em treinamento técnico sobre temas exclusivos e atuais.

De uma forma geral, são apresentados como benefícios da união, segundo Fuchs (2004a, p. 17):

- Troca de informações e material técnico
- Compra de equipamentos em conjunto
- Contratação de consultoria para aprimorar a gestão
- Realização de cursos, treinamentos e palestras
- Mais facilidade para obter apoio nas indústrias
- Geração de fluxo na oficina a partir da indicação do próprio grupo

- Criação de um portal na internet com informações sobre os integrantes

4.1.6 - O Setor de Reparação Automotiva no Espírito Santo

Segundo o trabalho de pesquisa realizado por Bressan (2002, p. 6), o registro histórico mais antigo que se tem sobre o setor de reparação automotiva no Estado do Espírito Santo é “uma foto de 1928 que mostra um caminhão carregado de madeira estacionado em frente a um revendedor Ford, de propriedade da família Vivacqua, em Cachoeiro de Itapemirim”.

Ainda segundo relatos colhidos por Bressan (2002), foi na década de 40 que começaram a proliferar os postos de serviços de revendedores e oficinas mecânicas no Estado, sendo destaque nesse período as seguintes revendas: Pedro Secchin e Filhos (General Motors), Vivacqua Vieira (Ford), Lesqueves e Filhos (De Soto), Depes e Filhos (Chrysler), Nicola Lamonti (Mercedes Benz e Tornigroff). E, um pouco mais tarde, já na década de 50, são destaques: Vessa (General Motors), Aucosa (Ford), Ceglias Barbosa (Chrysler), Edgard Rocha (DKW) e Elias Miguel (Willys).

Assim, prossegue Bressan (*op. cit.*) o setor de reparação de automóveis nasceu como um serviço agregado, dentro da própria revendedora. As oficinas independentes, assim como as primeiras lojas independentes de autopeças, só surgiram no final da década de 40.

Atualmente, o setor de reparação do Estado do Espírito Santo, por meio do trabalho desenvolvido pela ASSORVES (Associação das Oficinas de Reparação de Veículos do Espírito Santo), que foi criada em 1989 por participantes de uma central de compras, com o intuito de servir como canal condutor de idéias para a modernização das empresas da região, está bem representado no cenário nacional, recebendo elogios e sendo objeto de uma matéria da revista *Mais Automotive* (2002).

A rede de oficinas independentes do Estado do Espírito Santo, composta, atualmente por cerca de 4 mil oficinas, é responsável por 80% da reparação da frota capixaba, estimada em 560 mil veículos e gerando emprego para 32 mil pessoas diretamente.

A frota de veículos em circulação no Espírito Santo era, segundo o Anuário Estatístico da Anfavea, a 12ª do país, em 2000, responsável por 1,61 % do total de veículos em circulação no País (na época, pouco mais de 19 milhões de veículos). Atualmente, segundo dados da ASSORVES a frota capixaba já é a 8ª, o que representa um grande aumento no número de veículos em circulação e clientes em potencial das oficinas de reparação automotiva, conforme ilustrado nas tabelas a seguir,

<i>Mil unidades</i>					
Ano	1990	1991	1992	1993	1994
Unidades	12.916	13.145	13.337	13.888	14.681
Ano	1995	1996	1997	1998	1999
Unidades	15.770	16.815	17.635	18.302	18.685

Tabela 5 - **Crescimento da Frota de Automóveis em Circulação no País**

Fonte: Anfavea, 2002 (adaptado)

	Automóveis de Passeio	Comerciais Leves	Caminhões	Ônibus	Total
Participação (%)	1,50	1,84	2,40	2,44	1,61

Tabela 6 – **Participação da Frota Capixaba na Frota do País, em 2000**

Fonte: Anfavea, 2002 (adaptado)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Grande Vitória	183.117	200.076	220.495	243.355	235.355	226.432	254.117	275.780	303.723	322.640
Interior	195.508	217.622	240.080	262.137	262.716	243.669	251.801	275.810	301.747	320.844
Total	378.625	417.698	460.575	505.492	498.071	470.101	505.918	551.590	605.470	643.484

Tabela 7 – **Evolução da Frota de Veículos Licenciados no Estado do Espírito Santo**

Fonte: Detran - ES

Os empresários do setor de reparação automotiva do Estado do Espírito Santo, dentro do processo de reestruturação e profissionalização do setor, uniram-se de modo a melhor aproveitarem este bom momento vivido pelo setor e criaram a aliança estratégica “Rede Bom Serviço”, foco principal deste trabalho.

5 – ANÁLISE DOS DADOS

Serão agora analisados os dados obtidos pela pesquisa, sejam de fontes documentais, bibliográficas ou fruto das entrevistas realizadas. Inicialmente será relatado o processo de formação da aliança estratégica “Rede Bom Serviço”. Será analisado em qual modelo teórico a aliança melhor se adequa e, por fim, serão analisadas as entrevistas, buscando verificar a percepção dos entrevistados com relação a alguns pontos críticos para o trabalho em aliança.

5.1 – A ALIANÇA ESTRATÉGICA “REDE BOM SERVIÇO”

Esta seção analisará o objeto de estudo da pesquisa em questão, ou seja, a aliança estratégica “Rede Bom Serviço”. Serão vistos o processo de formação da Rede e sua classificação nas diversas tipologias apresentadas.

5.1.1 – Processo de Formação da “Rede Bom Serviço”

Datam do ano de 1998 as primeiras reuniões, cujo assunto principal era a formação de uma associação de empresas com o objetivo de enfrentar a concorrência, cada vez mais acirrada, das concessionárias e das franquias multinacionais.

Em Abril de 1998, um consultor do SEBRAE/ES, em reunião com alguns associados da ASSORVES explanou sobre um projeto que estava sendo implantado no Chile, com as revendedoras de autopeças e sugeriu um modelo similar para as reparadoras de automóveis do Espírito Santo.

Quanto ao fato de a Rede ter nascido dentro da ASSORVES, outra associação, o Empresário 5, explica que foi muito benéfico:

Eu via ali um ambiente propício à cultura de Rede, de associativismo. Só estava faltando sair daquela situação de associação para empresa. Ter um foco empresarial, pois como o próprio nome diz, associação tem um foco social e não tem fins lucrativos. Então quando você transforma isso em uma empresa, numa rede de negócios, com a cultura já impregnada, porque essa associação já tem 15, 17 anos, o sucesso é certo.

Desta forma, um grupo dentro da ASSORVES se uniu para formar a Rede. A esse respeito, o Empresário 1 cita que foram procurar orientação junto ao “pessoal das redes de farmácias” e conversaram também com o “pessoal da Central de Compras e alguns consultores do SEBRAE”, mas ainda de uma forma bem incipiente, como relatado por outro empresário, a seguir:

A gente mesmo foi criando, rabiscando, pensando. De vez em quando a gente se reunia e pensava e discutia um monte de coisas, aí, na outra reunião a gente voltava atrás por que via que não era bem assim. E assim foi... A gente ia e andava, e depois parava e voltava pra trás um pouco. (EMPRESÁRIO 4)

Após alguns estudos e várias reuniões, a aliança estratégica “Rede Bom Serviço”, propriamente dita, teve sua origem no planejamento estratégico realizado pelo SEBRAE/ES, em maio de 1999, a pedido de um grupo de oito empresários do setor de reparação automotiva do Estado do Espírito Santo, “preocupados no desenvolvimento e na própria sobrevivência da atividade, face o cenário atual e futuro do ambiente no qual estão inseridos” (SEBRAE/ES, 1999, p. 3).

Participaram da elaboração deste planejamento estratégico:

EMPRESA	EMPRESÁRIO
1) <i>Pedrinho Check up</i>	Pedro Gilson Rigo
2) <i>Fórmula Auto Serviço</i>	Marcelo Coutinho
3) Autonível	Fernando J.S Nascimento
4) Auto Fap	Fábio Tessarolo Ribeiro
5) Oficina Beira Mar	Ricardo Ribeiro Barbosa
6) Auto Mecânica Caldas	Henriques Caldas
7) Auto Mecânica Irmãos Cáu	Carlos L. Cáu
8) J.S Auto Mecânica	Jorge dos Santos

Quadro 12 – **Empresas e Empresários Iniciadores da “Rede Bom Serviço”**

Fonte: Elaboração Própria

A rede de serviços surgiu

buscando explorar o potencial disponível às empresas no mercado de serviços automotivos, devido ao aumento do grau de variedade (personalização) e variabilidade (flexibilidade) dos serviços, dos processos e das relações, que seguem a evolução da demanda orientada às necessidades intangíveis, sempre mais sofisticadas e à evolução tecnológica orientada para a produção em rede. (*idem*)

E, prossegue o documento afirmando que

a pequena empresa, operando de modo individualizado, não mais pode servir de modelo empresarial para o futuro. Ela deve, além de manter os fatores de sucesso experimentados e utilizados até agora, dar um salto de qualidade, equipando-se em um sistema local aberto, investindo em instrumentos que permitem potencializar recursos que aumentem a velocidade de reação à inovação contínua, basicamente: conhecimento, experimentação, relacionamento, sistemas logísticos comunicativos e garantia financeira, inserindo-se em redes relacionais. (*idem*)

Ou como diz um empresário participante desde o início dos estudos da Rede, a Rede nasceu “porque tinha que ter uma união, um jeito de comprar mais fácil, pra poder vender mais barato” (EMPRESÁRIO 6), mas esse não era o único objetivo.

Para o Empresário 2, por exemplo, a

Rede surgiu da necessidade desses empresários se atualizarem no mercado [...] com o objetivo de aperfeiçoar o nosso atendimento, nossa tecnologia, para estarmos ligados diretamente com as indústrias e poder mostrar um poder de fogo muito maior

e porque, “se você tem um conjunto você se torna muito mais forte e mais capaz pra competir com os maiores. Você tem muito mais recursos e aparecem muito mais oportunidades” (EMPRESÁRIO 8).

O *folder* institucional, atualmente distribuído pela Rede, destaca como principais benefícios para o associado:

<ul style="list-style-type: none"> • Compras; • Padronização visual; • Capacitação técnica; • Treinamentos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoções; • Software; • Verbas de repasse; • Parcerias.
---	---

Quadro 13 – **Benefícios Apresentados pela “Rede Bom Serviço” para seus Associados**
 Fonte: Folder institucional da “Rede Bom Serviço”

Como princípios, o planejamento estratégico elaborado pelo SEBRAE para a “Rede Bom Serviço” destacava que a Rede

deve possuir um padrão de atendimento, com uma uniformidade visual e arquitetônica, uma disposição geográfica bem definida para atender ao mercado, por meio de alianças estratégicas e produtos e serviços agregados. Deve ainda possuir uma gestão profissionalizada, considerando a necessidade dos clientes. (*idem*)

Após a elaboração deste primeiro documento, o grupo de empresários contratou os serviços de um consultor para elaborar um projeto de franquia. Coube ao consultor elaborar toda a parte jurídica da Rede, seu estatuto e os contratos de adesão a serem assinados pelas empresas postulantes à associação. Entretanto, o resultado do seu trabalho não agradou aos empresários que abandonaram a idéia de franquia e acabaram por deixar de lado o projeto da Rede.

De 98 a 2000 eles tentaram fazer e não conseguiram. Eu não sei bem o que aconteceu, mas a idéia morreu. [...] Fizeram uma porção de coisas, mas quando chegaram no final não era exatamente aquilo que o povo queria e acabaram deixando de lado (EMPRESÁRIO 2).

Sobre isso o Empresário 4 afirma que, além de não saberem como o negócio realmente funcionava, ainda “houve um pessoal que queria ver o negócio funcionar primeiro, que não queria correr o risco, não se dedicava direito e que ficou afastado esperando ver o que ia acontecer”.

No ano de 2000, o projeto renasceu e um novo consultor, agora paulista,

que tinha experiência nesse negócio de rede de empresas e já tinha a fórmula do bolo pronta, de modo que quando o pessoal viu o bolo pronto, decidiram que era aquilo mesmo que queriam e o negócio então andou. (EMPRESÁRIO 2)

Na época, um grupo de 13 (treze) empresários assumiu o projeto, os quais se tornaram assim os donos da marca “Rede Bom Serviço”, com direito a “franquear” novos associados.

Em outubro de 2002 a Rede, já em sua nova fase, passou a operar de forma que as ações do grupo são desenvolvidas como se fosse uma única empresa,

principalmente em negociações com fornecedores para obter preços mais acessíveis. Ganham-se assim os benefícios de uma grande organização, mas com a flexibilidade característica de uma pequena empresa.

O projeto da “Rede Bom Serviço” foi avaliado pelo SEBRAE e acabou por receber um apoio financeiro de R\$ 295.000,00 (duzentos e noventa e cinco mil reais), considerada “uma verba muito boa, realmente representativa, de modo que a Rede não vai ficar dependendo de patrocínio de ninguém por um bom tempo” (EMPRESÁRIO 2), que deu novo fôlego à aliança. Com esta verba foram encomendados ao consultor de São Paulo, o Código de Ética, o Estatuto e o Contrato de Adesão, documentos necessários para o registro da aliança, o que ainda não ocorreu de fato, mas que deve ser feito em muito breve.

Dentro de sua nova estrutura, a Rede opera de modo a se deixar de lado a visão simplista de que a Rede serve apenas para comprar melhor, uma vez que hoje em dia o cliente quer muito mais do que preço. Assim, o objetivo é suprir todas as necessidades dos proprietários de veículos em uma única rede, reunindo oficinas e centros de reparação de todas as especialidades no segmento de reparação automotiva, garantindo a esse cliente a excelência do serviço prestado.

Recentemente, um terceiro consultor foi contratado. Desta vez foi escolhido um consultor local, de modo a atender a uma demanda de empresários que solicitava um consultor mais próximo, e por conseguinte mais atuante e com conhecimento melhor do mercado e da cultura capixaba.

Atualmente fazem parte da aliança estratégica “Rede Bom Serviço”, as seguintes empresas:

Auto Mecânica Irmãos Cáu Ltda. Rua Colatina, 1 – Vila Capixaba – Cariacica – E.S.	(Irmãos Cáu) PROPRIETÁRIA DA MARCA
Escap Som Ladeira Escapamentos Ltda. – ME Av. Carlos Lindemberg, 1560 – Aribiri – Vila Velha – E.S.	(EscapSom) PROPRIETÁRIA DA MARCA
Gava & Gava Ltda.	(Auto Class)

Rua Neves Armond, 230 – Bento Ferreira – Vitória – E.S.	PROPRIETÁRIA DA MARCA
Gilvan Ramos ME Av. Marfisa de Barros Leite, ,501 – Campo Vinte – Afonso Cláudio – E.S.	(Gilvan Pneus) PROPRIETÁRIA DA MARCA
Injetrônica Regulagens Ltda. Rod. BR 262 Km 01 – Jardim América – Cariacica – E.S.	(Injetrônica) PROPRIETÁRIA DA MARCA
Jorge M. Abreu Ltda. Av. José Ramos de Oliveira, 206 – Nossa Senhora da Penha – Vila Velha – E.S.	(Mecânica Jorge Abreu) PROPRIETÁRIA DA MARCA
Canão Escapamentos Auto Peças Ltda. – ME Av. Nossa Senhora da Penha, 2770 – Santa Luiza – Vitória – E.S.	(Canão Escapamentos) PROPRIETÁRIA DA MARCA
Mecânica Cléber Ltda. – ME Rod. Jones dos Santos Neves, 320 – Muquiçaba – Guarapari – E.S.	(Mecânica Cléber) PROPRIETÁRIA DA MARCA
Oficina Ebenézer Ltda. Av. Mascarenhas de Moraes, 1639 – Bento Ferreira – Vitória – E.S.	(Oficina Beira Mar) PROPRIETÁRIA DA MARCA
Pedrinho Check-Up Auto Mecânica Ltda Av. Civit, 2100 – Laranjeiras – Serra – E.S.	(Pedrinho Check-Up) PROPRIETÁRIA DA MARCA
P & S Peças e Serviços Ltda. Rod. BR 262 Km 4,5 – Campo Grande – Cariacica – E.S.	(Plus Service AutoCenter) PROPRIETÁRIA DA MARCA
Centro de Reparação Automotiva Renova Ltda. Rua Cláudio Coutinho, 560 – Jardim Limoeiro – Serra – E.S.	(Oficina Renova) PROPRIETÁRIA DA MARCA
Universal Pneus Ltda. Av. Vitória, 2279 – Consolação – Vitória – E.S.	(Universal Pneus) PROPRIETÁRIA DA MARCA
Casa do Silencioso Autopeças Ltda. Rod. BR 262 Km 1 – Jardim América – Cariacica – E.S.	(Casa do Silencioso)
O Rei do Silencioso Autopeças Ltda. Rod. BR 262 Km 4,5 – Campo Grande – Cariacica – E.S.	(Rei do Silencioso)
Guarapari Pneus Ltda. Rod. Jones dos Santos Neves, 138 – Muquiçaba – Guarapari – E.S.	(Guarapari Pneus)
Cavalini Rod. Lauro Ferreira Pinto, s/n – Alfredo Chaves – E.S.	
Vecar Pneus Av. Ângelo Altoé, 980 – Centro – Venda Nova do Imigrante – E.S.	
Bassini	

Sétima Avenida, 175 – Jardim Marilândia – Vila Velha – E.S.

Henrique Caldas

Av. Carlos Lindemberg, 2731 – Nossa Senhora da Penha – Vila Velha – E.S.

Quadro 13 - **Relação das Empresas Associadas à “Rede Bom Serviço”**

Fonte: Elaboração Própria

Atualmente a Rede é composta por estas 20 empresas distribuídas em 31 pontos de vendas, num total de 330 funcionários e apresentando um faturamento mensal de R\$ 1.400.000,00 (um milhão e quatrocentos mil reais).

A Rede, que pretende alcançar 50 associados até dezembro de 2004, já vem mostrando bons resultados comerciais, como mostrado no relato a seguir:

Alguns distribuidores, por questões comerciais, não me abriam a porta e hoje, depois da minha entrada na Rede, vivem ligando pra gente e oferecem seus produtos. (EMPRESÁRIO 7)

Entretanto, uma vez que “a Rede ainda não está pronta, já é uma realidade, mas não é o que a gente quer, fica até difícil da gente prever quais serão os problemas que enfrentaremos” (EMPRESÁRIO 2), mas o certo é que “sempre existem problemas de interação pessoal dentro de grupos. E o nosso tem 20 pessoas, então é natural que ocorram pequenos conflitos”. (EMPRESÁRIO 3)

Pode-se afirmar que a “Rede Bom Serviço”, de fato, viabiliza as empresas a satisfazerem determinadas necessidades que, com atuação isolada, seriam inatingíveis, segundo preconizado por Amato Neto (2000):

- Combinação de competências e utilização de *know-how* uma das outras;
Como nem todas as empresas atuam em todos os segmentos da reparação automotiva, o empresário que necessita de algum serviço de que não dispõe, encontrou na Rede um parceiro com competência para a execução do mesmo, aumentando dessa forma a gama de serviços que podem ser oferecidos por cada empresa.

Pelo observado, pode-se concluir que, de fato, existe esta combinação de competências e também a utilização de *know-how* umas das outras.

- Divisão do ônus da realização de pesquisas tecnológicas e compartilhamento do desenvolvimento e do conhecimento adquirido;

Nas reuniões sempre houve o compartilhamento das informações, benéficas a todos os membros da Rede.

Quanto às pesquisas tecnológicas, especificamente no setor de reparação automotiva, estas são, em sua maioria, realizadas pelas empresas fabricantes de automóveis ou de autopeças, não cabendo às empresas de reparação. Assim, este item não se aplica ao estudo em tela. Entretanto, quanto ao compartilhamento do desenvolvimento e do conhecimento adquirido, pode-se afirmar que tais fatos existem dentro da “Rede Bom Serviço”, uma vez que há um estímulo à disseminação da informação entre os membros.

- Divisão de riscos e custos de exploração em novas oportunidades, com a realização de pesquisas em conjunto;

As pesquisas e estudos já estão sendo realizadas pela Rede, e não mais por cada empresa individualmente, assim o custo é repartido por todos.

A própria elaboração do Planejamento Estratégico, realizado pelo SEBRAE/ES para a “Rede Bom Serviço”, com seu custo sendo rateado entre os membros, é prova de que existe na Rede essa divisão do ônus para a realização de pesquisas e o compartilhamento da informação.

- Aumento competitivo em benefício do consumidor, com uma atuação mais fortalecida no mercado;

O que pode ser observado na “Rede Bom Serviço” é uma contínua busca por desenvolvimento, seja técnico, com a utilização de novas e modernas máquinas ou mesmo em termos gerenciais, com a melhoria na qualidade do atendimento prestado com um maior respeito ao consumidor. Com isso, atingiu-se um aumento competitivo, diminuindo a distância que separa as pequenas e médias

empresas de reparação do Estado dos grandes centros de reparação das oficinas autorizadas das fábricas ou mesmo das franquias internacionais. Desta forma as empresas participantes da “Rede Bom Serviço” têm se destacado no cenário da reparação automotiva.

- Oferecimento de produtos de maior qualidade e diversidade;

Assim como numa rede de farmácias, o estoque de produtos é disponibilizado para todas as empresas da Rede. O mesmo ocorre com a disponibilização dos mais diversos serviços especializados a todos os seus membros. Caso uma empresa necessite de algum tipo de serviço de que não dispõe, este é repassado para uma das outras empresas da Rede que dispõe dos meios (pessoal capacitado, equipamentos etc.) necessários para prestá-lo. Assim, o consumidor tem a sua disposição uma maior diversidade de produtos e serviços oferecidos pela “Rede Bom Serviço”.

- Compartilhamento de recursos, em especial os que se encontram subutilizados;

Os equipamentos que estão sendo subutilizados em uma empresa ficam à disposição para serem utilizados por outras, de que venham necessitar. Assim, não é preciso que todas as empresas possuam todos os equipamentos necessários ao correto e eficiente reparo automotivo.

- Fortalecimento do poder de compra;

Por estarem comprando em grandes volumes, o poder de negociação frente aos fornecedores é muito maior, logo pode-se concluir que houve o fortalecimento do poder de compra, após a formação da “Rede Bom Serviço”.

- Fortalecimento, para a atuação em novos mercados.

Com a união e o compartilhamento de competências, a Rede estará mais fortalecida para penetrar em novos mercados.

Neste ponto, pelo fato de a Rede ainda estar em seu estágio inicial, ainda não se pode afirmar que ela já esteja fortalecida para atuar em novos mercados. Mas o que se observa é que esta é a tendência.

5.1.2 – Classificação da “Rede Bom Serviço” Segundo as Diversas Tipologias

Segundo o que foi descrito no item 2.3.2 (Tipologias de Redes de Empresas) a “Rede Bom Serviço” é:

a) Segundo seus Objetivos

Pelo pesquisado pode-se afirmar que a “Rede Bom Serviço” é uma **rede cooperativa**, de **cooperação contingente**, pois há o entendimento de que um benefício maior ocorrerá quando todos estiverem unidos na conquista de um objetivo maior, com o qual a Rede tem compromisso. Ao mesmo tempo há uma auto-regulação da Rede, havendo um equilíbrio entre as metas coletivas e particulares, sem a necessidade da imposição legal.

Ainda, segundo a classificação de Zaleski (2000) quanto aos objetivos, a “Rede Bom Serviço” é uma **rede produtora**, onde as firmas se engajam na produção conjunta (que neste caso específico é a prestação de serviços de reparação automotiva), com especialização no produto.

E é também uma **rede leve**, pois é constituída de empresas de um mesmo setor, concentradas em uma determinada área geográfica que se valem de estratégias de cooperação para prosperarem.

b) Tipologia pela Forma da Estrutura

Pela tipologia apresentada por Corrêa (1999), a “Rede Bom Serviço” é uma **rede dinâmica**, em que há um relacionamento intenso e variável entre as empresas, uma vez que não há uma liderança fixa.

Já pela tipologia de Zaleski (2000) a Rede se comporta no modelo de república, sendo uma **rede horizontal**, concentrada geograficamente, sem que haja o predomínio de uma determinada empresa.

c) Tipologia pelo Grau de Formalização e Centralização

Segundo a classificação apresentada por Grandori & Soda (1995 *apud* AMATO NETO, 2000), a Rede, embora ainda não esteja completamente constituída em termos jurídicos, já se caracteriza como sendo uma **rede burocrática**, pois já existem contratos de adesão, formalizando os direitos e deveres de cada associado.

E, prosseguindo na mesma classificação, pode-se dizer que se trata de uma **rede burocrática simétrica**, uma vez que, conforme já foi visto, não há nenhuma forma de poder centralizado.

d) Tipologia pela Direção de Cooperação

Segundo a classificação fornecida por Santos *et all* (1994 *apud* AMATO NETO, 2000) e por Zaleski (2000), a “Rede Bom Serviço” se caracteriza como sendo uma **rede horizontal** em que as diversas empresas participantes oferecem produtos similares (serviços de reparação automotiva) e pertencem a um mesmo ramo de atuação, havendo cooperação entre os concorrentes.

e) Tipologia pelo grau de Flexibilidade

Embora ainda seja um pouco prematuro fazer qualquer afirmativa quanto à estabilidade futura da Rede, por ser esta ainda incipiente, pode-se fazer uma análise pelo processo de formação da Rede, que demonstra claramente uma instabilidade, com alterações na sua arquitetura, com a saída e entrada de novos participantes sendo uma constante. Assim sendo, e dentro da tipologia dada por Belussi & Arcangeli (1998 *apud* OLIVEIRA & GUERRINI, 2002), a “Rede Bom Serviço” se caracteriza por ser uma **rede flexível**.

f) Tipologia Baseada em Fronteiras

A “Rede Bom Serviço” se apresenta como uma **estrutura livre de barreiras**, segundo a classificação proposta por Oliveira & Guerrini (2002), por não existir grande rigidez de funções, papéis e tarefas dentro da Rede.

g) Tipologia Baseada nas Inter-relações entre Unidades Empresariais

O caso da “Rede Bom Serviço” envolve tanto **inter-relações tangíveis**, com o compartilhamento de maquinário e a centralização das atividades de compras, como **intangíveis**, que envolvem a transferência de “*know-how*” gerencial entre os participantes.

h) Tipologia segundo a Dinâmica

A “Rede Bom Serviço”, segundo seus associados “veio para ficar”. Não se trata de uma associação temporária, com um objetivo definido e bem delimitado temporalmente. A Rede, sendo assim, é uma **rede permanente**.

i) Tipologia Segundo o Tamanho da Rede

Atualmente a Rede conta com 20 (vinte) empresas participantes o que lhe confere o *status* de **rede média**.

5.1.3 – Análise das Entrevistas

a) Qualificação dos Sujeitos

Os sujeitos entrevistados foram qualificados conforme o quadro a seguir, que se encontra ordenado pelo município-sede da empresa, não havendo nenhuma relação entre a ordem do quadro com o número de identificação que acompanha cada empresário (Empresário 1, Empresário 2 etc):

Cidade onde atua	Proprietário da marca	Área de atuação da empresa	Número de funcionários da empresa	Tempo de atividade da empresa	Quantidade de sócios	Grau de parentesco entre os sócios	Idade do empresário	Grau de instrução do empresário	Atividade anterior do empresário	Tempo de experiência do empresário no setor de reparação automotiva
Vitória	Sim	Mecânica Geral	9 funcionários	10 anos	2 sócios	nenhum	36 anos	Superior incompleto	Vendedor	12 anos
Vitória	Sim	<i>Undercar</i>	21 funcionários	17 anos	2 sócios	irmãos	35 anos	Superior completo	Estudante	19 anos
Vila Velha	Não	Mecânica Geral	10 funcionários	30 anos	2 sócios	Pai e filho	25 anos	Segundo grau completo	-	8 anos
Vila Velha	Sim	<i>Bumper-to-bumper</i>	25 funcionários	15 anos	2 sócios	Pai e filho	30 anos	Superior completo	Estudante	15 anos
Vila Velha	Não	Mecatrônica	8 funcionários	25 anos	-	-	42 anos	Segundo grau completo	-	25 anos
Cariacica	Sim	Mecânica Geral	13 funcionários	14 anos	2 sócios	nenhum	53 anos	Pós-graduação	Contador	23 anos
Cariacica	Sim	<i>Undercar</i>	8 funcionários	1 ano	3 sócios	nenhum	46 anos	Superior incompleto	Vendedor	31 anos
Cariacica	Sim	<i>Bumper-to-bumper</i>	28 funcionários	23 anos	2 sócios	Irmãos	40 anos	Segundo grau completo	Torneiro Mecânico	20 anos
Serra	Sim	Mecânica Geral	18 funcionários	15 anos	3 sócios	Pai, filho e amigo	35 anos	Segundo grau completo	Motorista	15 anos
Serra	Sim	Mecânica Geral	28 funcionários	15 anos	3 sócios	Pais e filho	44 anos	Superior incompleto	Vendedor	28 anos

Quadro 15 – Qualificação dos Sujeitos da Pesquisa

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à qualificação dos sujeitos da pesquisa, seguem algumas considerações:

- Buscou-se, em termos geográficos, concentrar as entrevistas de forma equilibrada entre os municípios da Grande Vitória.
- Verificou-se, com base na classificação de empresas segundo o SEBRAE e IBGE, que leva em conta apenas a quantidade de funcionários, que a “Rede Bom Serviço” é composta, principalmente, por pequenas empresas (entre 10 e 49 funcionários), embora duas das empresas entrevistadas possam ser consideradas microempresas (até 9 funcionários). Uma vez que os empresários não foram questionados com relação ao faturamento de suas empresas, não foi possível classificá-las segundo o critério adotado pelo Estatuto da Microempresa ou pelos critérios da Receita Federal.
- Quanto ao tempo de atividade das empresas, vê-se uma grande dispersão nos resultados, mas, de uma forma geral, pode-se afirmar que, com base nos estudos realizados por Vale et al (1998) e também pelos estudos realizados pelo SEBRAE (1999a e 1999b), as empresas superaram a fase mais crítica de mortalidade das micro e pequenas empresas. A grande maioria das empresas está em atividade por mais de 10 anos.
- Apenas uma empresa das entrevistadas ainda não atingiu o seu segundo ano de existência. Quanto a essa empresa, um fato a destacar é que ela nasceu por conta da Rede. Segundo um de seus proprietários (um empresário de muita experiência no setor de autopeças), a criação da empresa de reparação automotiva só se deu em função dele acreditar que, com a Rede, o setor terá crescimento. Segundo ele, se não fosse a Rede, ele iria aguardar uma nova oportunidade, até mesmo em outro segmento para investir o dinheiro. Ele ainda frisa que está apostando todas as suas fichas na “Rede Bom Serviço”.
- Com relação ao número de sócios e ao grau de parentesco, tem-se a comprovação de que as empresas do setor de reparação automotiva, participantes da “Rede Bom Serviço” são, em sua maioria, empresas familiares.
- A análise da faixa etária dos empresários entrevistados revelou que a maioria dos entrevistados possui entre 31 e 45 anos.

- Quanto ao grau de instrução, ainda se percebe que falta escolaridade aos empresários do setor, pois apenas três dos empresários entrevistados possuem o nível superior completo e destes apenas um possuía algum diploma de pós-graduação.
- Por outro lado, todos os entrevistados possuíam, ao menos, o segundo grau completo.
- Os empresários entrevistados se mostram experientes no setor de reparação automotiva, com a grande maioria possuindo entre 11 e 25 anos de experiência. Neste ponto faz-se interessante lembrar que as grandes alterações sofridas pelo setor iniciaram há cerca de 15 anos, no final dos anos 80, com a chegada dos veículos movidos a injeção eletrônica de combustível (o primeiro veículo nacional com injeção eletrônica foi o Volkswagen Gol GTi em 1988) e a liberação das importações, pelo governo Collor (em fins de 1989), logo, pode-se concluir que esses empresários já estavam no mercado e também foram impactados pelas mudanças ocorridas.

Chega-se então ao foco principal desta análise, que é analisar a percepção dos membros da aliança estratégica “Rede Bom Serviço” com relação aos pontos críticos para se trabalhar em aliança, conforme demonstrado a seguir.

b) Percepções quanto aos Pontos Críticos para se Trabalhar em Alianças

- **Objetivos Individuais e Objetivos Coletivos**

Mostram-se a seguir alguns objetivos individuais e coletivos mencionados nas entrevistas:

O meu objetivo pessoal mesmo é vender mais produtos e ter condições de estar integrado dentro de uma rede onde os clientes tenham a confiança nos serviços prestados a ele. (EMPRESÁRIO 6)

A expectativa, o objetivo era que a gente pudesse juntar um grupo coeso aonde o principal alvo disso tudo seria a ampliação de mercado, era alcançar vantagens que eu sozinho não poderia alcançar nunca, só em grupo. E que a gente pudesse fazer, principalmente, boas negociações

com fornecedores, porque estaríamos falando em volume. (EMPRESÁRIO 1)

O objetivo é prestar um serviço de qualidade, manter-se atualizado, com todo o pessoal atualizado, estar com a empresa modernizada em todos os sentidos, tanto técnico como gerencial. (EMPRESÁRIO 4)

Não estamos tendo problemas porque formamos a Rede com um único pensamento, que é jogar uma marca no mercado e vamos nos tornar um ícone em reparação automotiva. Então quando alguém pensar em reparação, vai logo associar a “Rede Bom Serviço”. (EMPRESÁRIO 10)

Como se pode ver os objetivos se confundem, e isso é explicado pelo Empresário 5, devido ao fato de

haver o principal de tudo, de ter uma cultura. O fato de a Rede ter nascido dentro da ASSORVES onde já existia isso [essa cultura], serviu como um facilitador para a proximidade dos objetivos ou até mesmo, diria mais além, a unidade dos objetivos.

O que se percebe quanto à “Rede Bom Serviço”, é que não há, pelo menos muito evidente, nenhum conflito de objetivos, muito embora os empresários tenham noção de que “alguma coisa sempre acontece, em qualquer tipo de negócio, em qualquer situação e em qualquer sociedade” (EMPRESÁRIO 4).

- *Parceria versus Concorrência*

Embora reconheçam que “a partir do momento em que duas empresas fazem a mesma coisa elas já são concorrentes naturais” (EMPRESÁRIO 3), a resposta mais comum ouvida nas entrevistas foi: “Eu não tenho medo disso não!” (EMPRESÁRIO 4)

Para os empresários o que muda é a forma de concorrência, leal ou desleal. Pois com a concorrência, dentro ou fora da Rede, todos já estão acostumados a conviver.

A concorrência existe mesmo. [...] A maior parte dos integrantes da Rede são meus concorrentes diretos, porque são empresas que atuam no mesmo ramo que eu atuo, só que espero deles uma concorrência leal. E, da minha parte é o que eu pretendo fazer. (EMPRESÁRIO 7)

É esse perfil de lealdade que a gente busca formar e ter uma concorrência leal, porque aí passa a ser mais uma relação de parceria do que de concorrência. (EMPRESÁRIO 3)

Só que também existe muita preocupação por parte dos entrevistados com relação ao Código de Ética da Rede, como bem enfatiza o Empresário 4:

Tem algumas normas que tem que ser bem certinhas para serem cumpridas, como o Código de Ética. Assim, se algum companheiro fizer alguma coisa que venha a colocar em risco o nome da Rede, ele pode até ser excluído. (EMPRESÁRIO 4)

Os empresários, protegidos pelo Código de Ética, e também por uma cláusula que proíbe a adesão à Rede de outra empresa num raio menor do que 5 km, a não ser que quem estiver na área autorize, demonstram não possuir temor com relação à concorrência interna, como deixa bem claro o Empresário 6:

O concorrente que eu tenho medo são os que estão fora da Rede, muitos sem nem serem registrados, trabalhando na informalidade. Esses são os piores, por que vão fazer o serviço sem garantia, vão cobrar barato por que usam uma mão-de-obra qualquer e não vão pagar um imposto sequer.

E o Empresário 9: "a concorrência leal é sempre bem-vinda e eu sempre estimei e incentivei a boa concorrência."

Assim, pode-se concluir que a concorrência é inevitável, mas os empresários têm consciência de que podem sobreviver a ela, como no exemplo citado pelo Empresário 5:

O exemplo mais forte disso aí são as redes de farmácias, e a gente não vê grandes alterações ou conflitos, e apesar de existirem aos montes, uma, ou até mais de uma, em cada esquina, nos dão a impressão de que todos vivem muito bem.

- Relacionamentos Interpessoais

Todos concordam que este é o ponto chave do sucesso da Rede, pois segundo eles, não há grandes problemas de ordem técnica ou mesmo financeira entre as empresas, mas os problemas interpessoais todos concordam que existem.

Sempre existem problemas de interação pessoal dentro de grupos. E o nosso tem 20 pessoas, então é natural que ocorram pequenos conflitos, mas a gente sempre deve trabalhar para neutralizar isso. E eu acho que a Rede está no caminho. Isso faz parte do ser humano. (EMPRESÁRIO 3)

Pequenas coisinhas se vierem a surgir, ninguém está livre. (EMPRESÁRIO 4)

Mas, infelizmente, nem tudo são “pequenas coisinhas”, uma vez que problemas mais sérios foram relatados:

Tem algumas pessoas na Rede que não são pessoas com quem eu tenho um relacionamento 100%. Não são pessoas com quem eu tive brigas com elas, mas eu acho que são pessoas que nem deveriam estar na Rede, que são pessoas que quem está na Rede, ou mesmo até algumas pessoas de fora da Rede, conhecem e sabem que são pessoas que já criaram intrigas em outras ocasiões e que podem vir trazer desavenças aos associados da Rede, por que já mostraram que não brincam e que os objetivos pessoais valem mais do que os coletivos. (EMPRESÁRIO 7)

E esta opinião não foi um caso isolado pois

Há uma minoria que me preocupa. Sei que é uma minoria, posso te afirmar isso, sem citar nomes, mas é uma minoria perigosa, por que trabalha em silêncio, mas que pode minar todo um projeto. Eu mesmo já vi minarem outros grandes projetos. (EMPRESÁRIO 9)

É um clima de briga. Não tem jeito, vai ter sempre uma “Mariazinha” querendo falar, vai ter sempre um cara querendo ser o “Manda-chuva”, querendo que o negócio funcione da maneira dele, e quando o grupo, em maioria, decide que não será daquele jeito, ele não aceita e prefere ficar bloqueando. Isso acontece na Rede. (EMPRESÁRIO 10)

É o próprio Empresário 10 quem relata um exemplo do que está acontecendo e depois aponta qual o encaminhamento que está sendo dado à questão:

Na discussão sobre quem seria o nosso consultor, por exemplo, quem vai ser, quem não vai ser, teve gente querendo minar a decisão do grupo para colocar gente dele. Não vamos dizer que este empresário esteja sendo levado em “banho-maria” não, mas estamos dando corda para ver até onde o cara vai se amarrar. Quando ele se amarrar a gente tem o nosso Código de Ética e ele vai ser enquadrado e sairá da Rede. Tem que valer o que está escrito. O cara vai querendo minar, querendo atrapalhar, na hora em que ele realmente atrapalhar, aí entra em cena o Código de Ética e “*desculpe, continuamos amigos, mas na Rede não dá pra você ficar mais!*”. (EMPRESÁRIO 10)

Embora a Rede tenha aparentes problemas de relacionamento, alguns entrevistados se mostram otimistas, e acreditam que a partir de um maior conhecimento entre as pessoas envolvidas, com uma maior integração entre os empresários e com a Rede apresentando seus resultados, os ânimos devam ir se acalmando porque

Existe um clima de ansiedade muito forte e isso aí acaba gerando umas cobranças severas, até duras demais. Há sempre um desejo de que tudo fique pronto “*para amanhã*” e não é bem assim que as coisas funcionam. (EMPRESÁRIO 9)

No momento em que você está fazendo o desenvolvimento do projeto e ele está no plano e não está na ação, aumenta muito o grau de ansiedade, daí parte-se ao nervosismo e o relacionamento parte quase que para uma rota de colisão. Mas no momento em que você se aproxima da ação, sem perder nunca o prisma, a coisa que tá lá no fim do túnel mesmo, você vê que a coisa é boa e que é pra dar certo mesmo e as pessoas envolvidas são todas competentes, o plano é excelente, a idéia é maravilhosa, então vamos relevar e andar. (EMPRESÁRIO 5)

- Confiança nos demais Membros

A maior parte dos empresários parece reconhecer que “confiança não é uma coisa que você adquire por que formou uma rede” (EMPRESÁRIO 2).

Ainda não se pode afirmar que exista confiança plena dentro da Rede. Não sei medir se está longe ou perto, mas com certeza ainda não atingimos esse ponto. (EMPRESÁRIO 1)

Há um certo grau de desconfiança dentro do grupo. Eu não sei o porquê, é tipo assim, é um querendo sobressair mais do que o outro. (EMPRESÁRIO 6)

Enquanto outros entrevistados defendem a existência de um clima de confiança dentro da Rede, mais uma vez creditando à ASSORVES o papel de iniciadora de uma relação de confiança:

Eu acho que a confiança começa primeiro na marca ASSORVES, porque a marca nasceu dentro da associação. Por que a Rede nasceu dentro da ASSORVES. Tudo bem que Rede é Rede e ASSORVES é ASSORVES, mas como as pessoas tem uma confiança no trabalho da ASSORVES, que sempre foi um trabalho sério, um trabalho bem profissional, então começou por ali, de modo que as pessoas confiam na Rede porque confiam na ASSORVES e também nas pessoas que estão na Rede, que

são pessoas sérias. Você vê que hoje não temos lá dentro da Rede ninguém que tenha problemas no mercado, problemas financeiros, problemas de “nome sujo” etc. (EMPRESÁRIO 3)

Pessoalmente a gente se conhece, o grupo não é tão grande assim. E por isso a gente acaba sabendo como cada um trabalha e a confiança acaba vindo. (EMPRESÁRIO 10)

Alguns empresários se mostram receosos com o futuro, com desconfianças, não em relação ao caráter dos dirigentes da Rede, ou mesmo dos participantes, em geral, mas com relação ao futuro, com relação à sobrevivência de suas próprias empresas e da Rede, por conseguinte:

No trabalho normal não há desconfiança, mas na Rede a gente sempre tem dúvida do desconhecido. Nós estamos entrando num negócio, cheios de oportunidades mas cheio de dificuldades também. E somos um grupo de empresários na prática, mas com muito pouca teoria, e diante da situação do Brasil, com tantas mudanças a gente não sabe o que vai fazer ou o que não vai fazer. (EMPRESÁRIO 8)

Há também, dentro da Rede, uma desconfiança quanto à capacidade de algumas empresas, como revelou o Empresário 4:

Tem um ou dois associados, que a estrutura deles é muito pequena, mais fraca, e aí alguém que é muito forte acha que eles devem sair, pois são muito fracos e não acrescentam nada.

Para o Empresário 9, o que preocupa não é o tamanho da empresa, e sim “ o tamanho da cabeça do empresário”, fazendo uma referência ao fato de que o mais preocupante é um empresário (independente do porte da empresa) que não consiga pensar “grande” e acompanhar os planos da Rede.

Entretanto, todos demonstram uma atitude otimista com relação a confiança, cuja solução é esperada como uma questão de tempo, ou como disse o Empresário 2, “não posso dizer que já estamos madurinho ainda não, mas com certeza vamos chegar lá”.

- Compartilhamento de Poder

O principal fator gerador de possíveis conflitos foi exposto, de maneira bem direta e simples pelo Empresário 10, durante a entrevista:

O grande problema é que nós precisamos mentalizar e entender que não somos os *donos da Rede*, somos apenas *donos de uma empresa que está na Rede*. E cada um tem isso mais ou menos desenvolvido.

Os empresários entrevistados reconhecem que existem pessoas dentro da Rede, ainda com um pensamento individualista, que se acham donos da Rede, mas os empresários confiam que a maioria acabará sempre prevalecendo na tomada de decisões, que são, segundo os entrevistados, democráticas.

Tem algumas pessoas que ainda querem liderar alguma coisa, que seja feito da sua vontade, mas como é a maioria que manda, é a idéia da maioria que vai prevalecer, então acaba não tendo como se revoltar. E, como a gente tem consultor, eles também acabam avaliando e vendo se dá ou não dá para fazer de forma como estão querendo. (EMPRESÁRIO 3)

Alguns casos isolados ainda não estão acostumados, que ainda tem esse negócio de resistir a idéia dos outros, mas as pessoas já vão percebendo que isso também é uma questão de confiança e vai amadurecendo isso também, vai entendendo, vai ouvindo, sempre tem alguém pra acrescentar coisa nova, uma idéia diferente, e eu acho que o povo está se começando a se preparar. (EMPRESÁRIO 2)

Na Rede a pessoa está ali pra coordenar, e isso sempre vem, desde a associação, a pessoa só está ali pra levar o negócio a frente, mas na hora de discutir, a discussão é sempre democrática. (EMPRESÁRIO 8)

O empresário que vem com egocentrismo incurável ele não entra na Rede. Ele mesmo toma o seu próprio antídoto, ele não divide nada com ninguém, ele não tem sócio, não tem mulher e não tem filhos. Se algum empresário, que está lá dentro tem um comportamento desses, está atirando no próprio pé e dura pouco lá dentro. É um processo autofágico. (EMPRESÁRIO 5)

Não acontecem brigas de alguém querer se impor porque não admitimos que nenhum membro queira se sobressair, e temos um código de ética e um estatuto que devemos seguir e fazer cumprir. (EMPRESÁRIO 6)

O sujeito tem que acreditar, porque essas coisas a gente ainda ta caminhando, ta aprendendo. Ninguém também vai querer encrencar. Por isso é que eu digo: pode acontecer alguma coisa assim? Pode, mas aí você tem que convencer aquela pessoa do por que aquele outro jeito é melhor do que o jeito que ela está propondo. (EMPRESÁRIO 4)

- Contribuições a Dar e a Receber

Parte dos entrevistados concorda que existe uma parcela que aderiu à Rede apenas por interesse, esperando receber e que pouco contribuem para o sucesso do negócio:

Eu vejo muita gente querendo receber e pouca gente querendo dar (EMPRESÁRIO 9).

Agora, que existem ainda pessoas que só querem ganhar, que estão pagando ainda pra ver, que querem só o benefício e que não estão dando a Rede o que poderiam dar, isso existe. (EMPRESÁRIO 2)

Depois da entrada do SEBRAE/ES, como patrocinador da Rede, tem-se a desconfiança de que alguns entraram somente para usufruir da verba, com os treinamentos dados pela Rede:

Tem uma parte que está pensando só em receber. Teve um pequeno grupo que começou a pensar na formatação dessa Rede, foi o grupo que teve a idéia. Aí teve um certo tempo em que as pessoas viram que isso é bom, que é bom demais, e as pessoas começaram a se aproximar por interesse. Muitos que vieram depois do nosso grupinho, vieram por que o SEBRAE-ES chegou junto e acampou nossa idéia e acabaram chegando pra pegar o negócio pronto. Eles estão chegando para usufruir a Rede. Porque aqui tá bom e vai ficar ainda melhor. (EMPRESÁRIO 6)

Entretanto, outros acham que em qualquer união de pessoas sempre é possível se chegar a uma relação “ganha x ganha”.

Agora, quando você senta numa mesa, 3, 4 companheiros e discutem alguma coisa, você sabe que você acaba ganhando. Então você vai buscando ajuda e com certeza, na discussão, você também acaba ajudando os outros. Você pensa que não? Você também ajudou, por que você também tem seu conhecimento, que ele não conhecia. Então essa soma de idéias acaba sempre ajudando os dois. Então eu lhe diria que lá, uma boa parte vai pra receber, e acaba recebendo, mas acaba dando também. Isso se dá pela troca de experiências. (EMPRESÁRIO 4)

Mais uma vez o grupo confia na força da maioria e da união, desde os tempos da ASSORVES, como forma de dissipar possíveis e eventuais conflitos.

- Utilização de uma Marca Única

Antes de tudo, há um consenso de que “é uma responsabilidade grande!” (EMPRESÁRIO 5).

Alguns até reconhecem que

De início isso foi uma preocupação do grupo: “*Vou queimar meu nome, a minha marca que eu tenho há dez anos, vinte anos!*” E essa era uma preocupação que arrasava e nada da Rede saía por causa disso. Mas alguns sempre de mais coragem rebatiam que o importante era ganhar dinheiro. E na verdade o nome não vai sair dali. Quando os caras começaram a entender melhor isso aí é que começaram a mudar a cabeça e aí é que a Rede começou a andar. Porque se você não tirar isso da cabeça, não anda não. Teve até gente que não entrou na Rede por conta disso. (EMPRESÁRIO 4)

Outros já enxergam isso como uma forma de se fortalecerem e de se manterem fortes no mercado:

Pra mim e pra muitos é bom devido ao que tem aparecido, o lado de você ficar só e fadado a fechar as portas não é nada interessante. As empresas hoje já trabalham um pouco diferente do que a um tempo atrás, esse negócio de carregar o nome do avô no negócio, as pessoas estão começando a ver que o importante é o lado financeiro. Empresa que é empresa visa lucro, a empresa que não visa o lucro, não é empresa. Lógico, sem desprezar o lado pessoal, mas a empresa vive disso aí. Então a questão não é o nome, mas o que você vai lucrar em cima dele. (EMPRESÁRIO 8)

E há também os que percebem a situação como uma situação de troca, onde

Eu vejo que o meu nome hoje estará fortalecendo Rede, mas que no futuro será a Rede que estará fortalecendo o meu nome. (EMPRESÁRIO 3)

Algumas coisas foram lembradas como importantes para que a marca única seja vantajosa para todo o grupo

Tem que ter seleção, tem que ter Código de Ética, tem que funcionar direitinho. Essas coisas tem que ser acompanhadas e fiscalizadas e o Código de Ética tem que ser bem usado. (EMPRESÁRIO 9)

Desde que você tenha parceiros e gente comprometida com a marca e com o negócio, é muito bom, por que você massifica a sua marca. (EMPRESÁRIO 10)

- Padronização de Preços e Serviços

Neste ponto houve muita divergência, quanto a padronização dos preços:

Isso aí é de extrema importância. Nem é questão de se é possível ou não. Se não houver a conscientização de todo mundo padronizar o preço de mão de obra a cobrar a Rede não vai funcionar. (EMPRESÁRIO 6)

Eu acho impossível, inviável que isso aconteça, porque somos empresas de porte totalmente diferente na Rede, com estruturas de custos diferentes e até mesmo atendendo a cidades, bairros e públicos diferentes. (EMPRESÁRIO 7)

Seria muito interessante, mas acho muito difícil padronizar preço. Até porque existem diferentes níveis de empresa, cada qual com o seu custo, sua estrutura. (EMPRESÁRIO 10)

Entretanto, a ASSORVES já publica uma tabela, chamada “Tabela Tempária”, onde constam os tempos sugeridos para determinados serviços nos automóveis. Assim, só resta padronizar o valor da hora trabalhada, da mão de obra, para que os serviços executados numa empresa sejam iguais aos preços praticados em qualquer outra empresa da Rede.

O que ocorre é que a gente vai ter uma possível oscilação na qualidade do serviço empresa a empresa, porém na comercialização de serviços a ASSORVES já desenvolve há muito tempo a tabela tempária, então a gente não tem o que temer, porque ela já está padronizada. A gente, mais uma vez, tem um facilitador que é a tabela da ASSORVES. (EMPRESÁRIO 5)

Quanto à padronização dos serviços, todos concordam que é necessária uma padronização dos procedimentos, principalmente os de atendimento, até para dar à Rede “uma cara de rede” (EMPRESÁRIO 1).

Algumas coisas são viáveis de serem padronizadas, como procedimentos técnicos, procedimento de atendimento etc. Agora tem coisas que não vai dar, por que enquanto tem empresa de 1.000 m², tem outras de 100 m², e enquanto umas possuem 25, 30 empregados, na outra o dono é o mecânico, e só tem ele. Então se tem estruturas totalmente diferentes, os preços serão também, totalmente diferentes. (EMPRESÁRIO 9)

O Empresário 8 acredita que, quando os procedimentos estiverem padronizados e realmente resultarem em qualidade, o público a ser alcançado pela Rede será um consumidor que levará em consideração mais a qualidade e as experiências anteriores em outras empresas da Rede que o fator preço, o qual nem será tão importante, podendo neste caso haver uma flutuação nos valores cobrados.

5 – CONCLUSÃO

Em resposta ao primeiro objetivo específico, que pretendeu relatar o processo de transformação sofrido pelo setor de reparação automotiva com a liberação das importações de veículos automotores, não restam dúvidas de que o setor de reparação automotiva sofreu mesmo uma abrupta transformação nestes últimos anos. Seja em termos técnicos ou mesmo em termos gerenciais, o que existe hoje é totalmente diferente daquilo que nossos pais chamavam de “oficina mecânica”, e para onde precisavam ir quando necessitavam trocar o platinado ou o condensador, ou ainda para regular o carburador. Àquele mecânico “bom de ouvido”, que era famoso por só ele conseguir (será?) equalizar perfeitamente a dupla carburação.

Mecânico “bom de ouvido”, regular carburador, trocar platinado e condensador, nada disso existe mais. O mercado mudou, o produto mudou, o empresário mudou, o profissional mudou e até o país mudou. Também não restam dúvidas de que a abertura de nosso mercado aos produtos importados e o fim da reserva de informática, provocados pelo efeito globalizante, representou uma enorme melhoria em termos de conforto e qualidade de vida para os cidadãos.

Se num primeiro momento o setor brasileiro de reparação automotiva se viu despreparado para lidar com tanta sofisticação e tecnologia, que vieram “de fora”, embarcados nos *Mercedes Benz's*, nos *BMW's*, nos *Mitsubishi's* e em tantos outros que chegaram aos nossos portos, rapidamente os profissionais mostraram que a flexibilidade e a adaptação são características natas do ser humano e em muito pouco tempo já estavam todos falando e compreendendo termos como *ABS*, *air-bag* etc.

Quanto ao segundo objetivo específico, que pretendeu relatar o processo de formação da “Rede Bom Serviço”, pode-se afirmar que as alianças estratégicas demonstraram que, embora não sejam crias recentes de um processo de globalização, foi esse processo, que impeliu as empresas a buscar uma maior competitividade, fazendo com que as alianças estratégicas ganhassem ainda

mais força. Hoje vêem-se alianças serem formadas em todas as áreas, seja entre grandes laboratórios farmacêuticos que se unem por fusão, seja entre companhias aéreas ou entre indústrias automobilísticas. Todos visando a uma redução de risco e de custos, com um maior fortalecimento no mercado.

Essas alianças, que antes eram mais comuns entre grandes conglomerados, chegaram às micro e pequenas empresas. Hoje vêem-se, só no Estado do Espírito Santo, redes de farmácias, redes de supermercados, redes de materiais de construção, redes de lojas de móveis e até rede de reparação automotiva, a qual foi objeto de estudo deste trabalho.

A “Rede Bom Serviço” surgiu com a intenção de capacitar os empresários a enfrentarem as adversidades na competição com as empresas maiores. A “Rede Bom Serviço”, seguindo os moldes e objetivos das alianças estratégicas, já elencados, também almeja reduzir os riscos dessa batalha.

A “Rede Bom Serviço”, em resposta ao terceiro objetivo específico, se adequa aos seguintes modelos teóricos descritos na literatura:

Tipologia Segundo	Conforme o autor	A “Rede Bom Serviço” é
Objetivos	Laumann, Galaskiewicz & Mardsen (1978)	Cooperação Contingente
	Zaleski (2000)	Leve
	Zaleski (2000)	Produtora
Forma da Estrutura	Corrêa (1999)	Dinâmica
	Zaleski (2000)	Horizontal
Formalização e Centralização	Grandori & Soda (1995)	Burocrática Simétrica
Direção de Cooperação	Santos <i>et all</i> (1994) e Zaleski (2000)	Horizontal
Grau de Flexibilidade	Belussi & Arcangeli (1998)	Flexível
Fronteiras	Oliveira & Guerrini (2002)	Livre de Barreiras
Inter-relações entre as Unidades Empresariais	Porter (1989)	Tangíveis e Intangíveis
Dinâmica	Zaleski (2000)	Permanente
Tamanho	Zaleski (2000)	Média

Quadro 16 – **Tipologia da “Rede Bom Serviço”**

Fonte: Elaboração Própria

Quanto aos pontos críticos de se trabalhar em rede, na “Rede Bom Serviço”, formada por empresários do ramo de reparação automotiva do estado do Espírito Santo, foco principal deste trabalho, o que se pode concluir é o seguinte:

- A Rede veio para ficar. Todos estão muitíssimo empolgados com a idéia e acreditam mesmo que esta seja uma solução para os problemas que enfrentavam de baixa representatividade, de pouco volume de negócios etc. Com a vontade de cada um de ver a Rede funcionando, aliada à verba conseguida no SEBRAE/ES e aos anos de experiência e gestação da Rede dentro da ASSORVES, realmente pode-se dizer que o projeto tem tudo para ser vitorioso.
- Problemas existem, mas eles têm meios para superá-los. Ninguém “tampa o sol com a peneira”, todos reconhecem que o aspecto interpessoal é realmente o grande, e talvez único ponto fraco da Rede mas confiam na união do grupo, que já vem formado de muito tempo dentro da ASSORVES e esperam também que o Código de Ética seja utilizado e que este possa permear todas as relações dentro da Rede.
- A ASSORVES desempenhou o papel de facilitador desta união. Desde ser a entidade que iniciou a união de empresas do setor de reparação automotiva, criando e disseminando uma cultura de “trabalhar junto”, passando pela credibilidade que cede à Rede e mesmo aos seus dirigentes, até desenvolvendo mecanismos de padronização de tempo de serviço, a Rede deve, sem sombra de dúvida, muito à ASSORVES.

6.1 – SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Por se tratar de um trabalho sobre percepção, sempre é conveniente investigar o mesmo assunto em grupos diferentes ou em locais diferentes, de modo a verificar se há diferenças significativas entre as percepções dos entrevistados neste trabalho (sobre o setor de reparação automotiva do Estado do Espírito Santo) e os empresários de outros segmentos como, por exemplo, do setor de farmácias ou supermercadistas, ou de outras regiões como, por exemplo, São Paulo e Rio de Janeiro.

Também faz-se interessante a investigação dos motivos que levaram os outros empresários do setor de reparação automotiva do Estado do Espírito Santo e também associados da ASSORVES, a não aderirem à “Rede Bom Serviço”.

Enfim, a área de alianças estratégicas é muito diversa, existindo alianças desde grandes empresas transnacionais até micro e pequenas empresas, inclusive as que operam na informalidade, uma realidade de nosso país. Também as alianças estão se popularizando tanto que hoje atingem quase todos os segmentos da economia, tornando-se um campo vastíssimo para quem se interessar pelo assunto.

E, conforme demonstrado no presente estudo, o setor de reparação automotiva, que há muito deixou de ser sinônimo de improviso e de atraso gerencial, vem despontando como um dos setores onde a profissionalização foi mais fortemente sentida. Alie-se a isso o fato de que o setor carece de trabalhos acadêmicos e de estudos científicos o que torna esse segmento também uma área fértil para investigações e análises.

Assim, o pesquisador que se interesse pelo assunto encontrará, tanto nas alianças estratégicas, quanto no setor de reparação automotiva, assuntos de interesse, relevância e contemporaneidade.

7- REFERENCIAL

ALMEIDA, João Mariano de. Oficinas Também Precisam Evoluir. **Oficina Brasil**. São Paulo, ano XI, n. 140, p. 48, out. 2002.

AMATO NETO, João; PIKMAN, Michele; FERREIRA, Nelson Russo. **Barreiras e Oportunidades para a Difusão das Redes de Empresas e das Organizações Virtuais no Brasil**. Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. CD-ROM 1998

AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação: noções práticas**. São Paulo: Atlas, 1997.

ANFAVEA. **Anuário Estatístico de 2002**. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/Index.html>

BEHR, Ricardo Roberto. **Avaliação dos Reflexos da Privatização na Força de Trabalho do Setor Elétrico: os casos da Gerasul e da Escelsa**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRESSAN, Antônio Marcelo Contarini. **Estudo da Competitividade na Indústria de Reparação de Veículos Automotores**. Vitória, 2002. Monografia – Programa de Pós Graduação em Gestão Empresarial Avançada III, Universidade Federal do Espírito Santo

BRITTO, Jorge. **Elementos Estruturais e Conformação Interna das Redes de Firms: desdobramentos metodológicos, analíticos e empíricos**. Anais do VII Encontro Nacional de Economia Política – 2002. Disponível em: <http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/sep/eventos/enc2002/m24-britto.doc>

CASAGRANDE, Nelson Granemann. **A Gestão da Informação como Estratégia de Acesso ao Mercosul pelas Pequenas Empresas de Santa Catarina: um diagnóstico do setor calçadista**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ABREU, Aline França de. **Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório**. Anais do Encontro Nacional de Estudantes de Pós Graduação em Administração – ENANPAD. CD-ROM 2000

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. A Formação de Redes Interorganizacionais como Mecanismo para Geração de Vantagem Competitiva e para Promoção do Desenvolvimento Regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre: UFRGS. ed. 28, n. 4, v. 8. set. 2002. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/read28/artigos/ARTIGO03>

CASAROTTO FILHO, Nelson; CASTRO, João Ernesto E.; FIOD NETO, Miguel; CASAROTTO, Rosangela Mauzer. **Redes de Pequenas Empresas – As vantagens competitivas na cadeia de valor**. Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. CD-ROM 1998

_____. **Estratégias Empresariais e Competitividade para Pequenas Empresas – Os mecanismos de redes**. Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. CD-ROM 1998

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001

CASAROTTO, Rosangela Mauzer. **Redes de Empresas na Indústria da Construção Civil: definição de funções e atividades de cooperação**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado) Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

CHAVES JÚNIOR, Antonio Everton. **As Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio, 2000

COMPUTADOR: não dá mais para ficar sem essa máquina na oficina! **O Mecânico**. São Paulo, n. 126, p. 18-19, jun./jul. 1999.

CONVENÇÃO da ASSORVES reunirá 500 empresários da reparação. **Jornal do Carro**. Out. 2002.

CORRÊA, Geraldo Nunes. **Proposta de Geração de Parceiros na Formação e Gerência de Empresas Virtuais**. São Carlos, 1999. Tese (Doutorado) Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo.

COSTA, Paulo Roberto Petrocchi Ribas da. **A Interação e a Cooperação como Fontes de Competitividade e Aprendizagem na Pequena e Média Indústria**. Belo Horizonte, 1998. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos/MG/art04Petrocchi>

CUNHA, Idaulo José. **Modelo para Classificação e Caracterização de Aglomerados Industriais em Economias em Desenvolvimento**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado) Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

DOZ, Yves L., HAMEL, Gary. **A Vantagem das Alianças**: a arte de criar valor por meio de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000

DUARTE, Teresinha. **Cooperação Comercial**: uma estratégia de competitividade. Lisboa: Gepe, 1998

DUPAS, Gilberto. O Brasil, suas Empresas e os Desafios da Competição Global. In: BARROS, Betania Tanure de (Org.). **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

EIRIZ, Vasco. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 5, n. 2, p. 65-90, Mai./Ago. 2001

EVENTO Automotivo. **Jornal Metropolitano**. Vitória, ano VI, n. 133, p. 4, out. 2002.

FARIAS FILHO, José Rodrigues de; CASTANHA, Anderson Lopes Belli; PORTO, Clarice Breviglieri. **Arquiteturas em Redes**: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. Anais do XXIII Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. CD-ROM 1999

FERNSTERSEIFER, Jaime Evaldo; DROUVOT, Hubert; TIBERGHIE, Raphael; ULHORUZO, Caetano Glavan. **O Papel das Redes de Cooperação na Política Tecnológica das Pequenas e Médias Empresas**. Anais do XXI Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. Angra dos Reis, 1997

FERREIRA, Nelson Russo; AMATO NETO, João; PIKMAN, Michele. **Redes de Empresas e o Desenvolvimento da Tecnologia da Informação**. Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. CD-ROM 1998

FERRO, José Roberto; VENOSA, Roberto. A Evolução do Setor Automobilístico no Brasil. In: RATTNER, Henrique. **Pequena Empresa**: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo: Brasiliense; Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1985

FIEMG/IEL. **Diagnóstico Tecnológico Setorial da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: IEL, 2000. Disponível em: <http://www.virtuos.net/SINDIREPA/iel.htm>

FUCHS, Karin. Grupo de Elite. **Revista Mais Automotiva**, São Paulo, ano VI, n. 38, p. 12-17, jan. 2004.

_____. Pensamento Evoluído. **Revista Mais Automotiva**, São Paulo, ano VI, n. 38, p. 18-20, jan. 2004.

FUZO, Adilson. Espírito de União, **Revista Mais Automotivo**, São Paulo, ano V, n. 30, p. 44-51, set. 2002.

GODOY, Arilda Schimidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 35, n. 3, p. 21-29, Mai/Jun. 1995

GOEDERT, Adriano R. ABREU, Aline França de. **Formação de Redes nas Pequenas Empresas**. Anais do XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. CD-ROM 1997

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DE MINAS GERAIS. **Panorama Automotivo 2000**. Belo Horizonte: INDI, 2000.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças Estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 6, n. 1, p. 85-104, Jan./Abr. 2002

LAMPERT, Amauri Luis; TEIXEIRA, Enise Barth. **Alianças Estratégicas no Novo Cenário da Economia Global**: análise de casos brasileiros. Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. CD-ROM 2002

LA ROVERE, Renata Lèbre. Perspectivas das Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Abr. 2001. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos/RJ/art06RenataLebre.PDF>

LEÓN, Maria Elena; AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. I Workshop: Redes de Cooperação e Gestão do Conhecimento, PRO-EPUSP, 2001. Disponível em: <http://www.prd.usp.br/redcoop/BOOZ-TEXT0.MELENA.pdf>

LEWIS, Jordan. **Alianças Estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992

LIMA, Marcos Antonio Martins. **Estruturas de Redes nos Ambientes Internos e Externos das Pequenas e Médias Empresas e o Modelo Italiano**. Disponível em: <http://www.informal.com.br/artigos/a1209200001.htm>

LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho. **Meta-Modelo de Diagnóstico para Pequenas Empresas**. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. p. 26-43

LIPNACK, Jessica. **Rede de Informações**. São Paulo: Makron Books, 1994

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996

LYNCH, Robert Porter. **Alianças de Negócios**: uma arma secreta e oculta para vantagens competitivas. São Paulo: Makron Books, 1994

MONAMPE. Movimento Nacional da Micro e Pequena Empresa. **Relatório de Atividades 2000-2002**. Curitiba, 2002

MOTTA, Flávia Gutierrez. **Novas Formas Organizacionais e a Busca pela Competitividade**. I Workshop: Redes de Cooperação e Gestão do Conhecimento, PRO-EPUSP, 2001. Disponível em: <http://www.prd.usp.br/redcoop/TEXTO-FLAVIA-ARTIGO.BOZZ-SET.01.pdf>

NA ERA das Franquias. **O Mecânico**. São Paulo, n. 126, p. 54-56, jun./jul. 1999.

OFICINAS Passam o Mercado a Limpo. **Notícia Agora**. p. 15, seção Dinheiro, 28 out. de 2002.

OLIVEIRA, Luiz Antonio Gouveia de; BATISTA, Paulo César de Souza. **As Pequenas Empresas e as Alianças Estratégicas**: tendências e oportunidades a partir da análise do pólo calçadista de Fortaleza. Anais do XXIII Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. CD-ROM 2001

OLIVEIRA, Roberta Fernandes; GUERRINI, Fábio Muller. **Características das Tipologias de Redes de Cooperação entre Empresas**. Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. CD-ROM 2002

ORSSATTO, Carlos Henrique. **A Formulação das Estratégias da Empresa em um Ambiente de Aglomeração Industrial**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado) Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

_____. **Os Grupos de Relação no Processo de Elaboração de Estratégias**. Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. CD-ROM 2002

O UPGRADE da reparação. **Jornal Metropolitano**. Vitória, ano VI, n. 134, p. 6, nov. 2002.

PIKMAN, Michele; FERREIRA, Nelson Russo; AMATO NETO, João. **Identificação e Formação de Redes de Cooperação Produtiva**: um estudo de caso. Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. CD-ROM 1998

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986

_____. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989

_____. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999

_____. Clusters e Competitividade. **HSM Management**, São Paulo, n. 15, ano 3, p. 100-110, Jul./Ago. 1999

PORTER, Michael E.; STERN, Scott. Inovação e Localização de Mãos Dadas. **HSM Management**, São Paulo, n. 30, ano 5, p. 118-125, Jan./Fev. 2002

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999

ROCHA, Haroldo Corrêa. Formação Econômica do Espírito Santo e sua Lógica Empresarial. In: VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira; DAVEL, Eduardo Paes Barreto. **Inovações Organizacionais e Relações de Trabalho**: ensaios sobre o Espírito Santo. Vitória: Editora da Universidade Federal do Espírito Santo, 1998. p. 33-73

ROCHA, Silvio. Crescimento Terceirizado. **Revista Mais Automotiva**, São Paulo, ano V, n. 30, p. 12-14, set. 2002.

ROSA, Tatiana. Mais uma Rede, Mais uma Força. **Revista Mais Automotiva**, São Paulo, ano V, n. 30, p. 62-64, set. 2002.

ROSSETTI, José Paschoal. Fusões e Aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, Betania Tanure de (Org.). **Fusões, Aquisições & Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 2000

SACCANI, Jovana Mazioli. Mecânicos com Nova Roupagem. **A Gazeta**. Vitória, p. 2, caderno Empregos, 27 de out. de 2002.

SALERNO, Mario Sergio. et all. **Mapeamento da Nova Configuração da Cadeia Automotiva Brasileira**: síntese dos principais resultados temáticos. São Paulo. Disponível em: <http://www.poli.us/pro/cadeia-automotiva>, nov. 2001

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1994

SANTIAGO. Leonardo Pereira. **Alianças Estratégicas em busca da Competitividade no Setor de Autopeças**. Anais do XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. CD-ROM 1997

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 1999

SARAVIA, Enrique. **Redes, Organizações em Rede e Organizações Virtuais: as novas configurações organizacionais.** Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão – FGV. nº 1, abr./mai. 2002. Disponível em: http://www.indeg.org/rpbgr/rpbgr1/art_redes.html

SARTORI, Antonio Carlos. **A formação dos recursos humanos para a reparação de veículos:** estudo feito na Grande São Paulo. Dissertação do Curso de Mestrado em Educação do Centro Educacional Salesiano. 1999. Disponível em: http://www.oficinabrasil.com.br/sartori_site.doc

SEBRAE. **Pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas”.** Brasília: Ed. SEBRAE, 1999.

_____. **Pesquisa sobre Mortalidade de Empresa e seus Fatores Condicionantes.** Florianópolis: SEBRAE-SC, 1999.

SEBRAE/MONAMPE. **Os Pequenos como Base para um Modelo de Desenvolvimento Sustentável do País.** Documento baseado numa jornada de discussões durante o VII ENAMPE – Encontro Nacional das Micro e Pequenas Empresas, realizado nos dias 26 e 27 de julho de 2002, em Belém-PA,.

SILVA, Jorge Ferreira da. **Alianças Estratégicas e Competição:** um modelo de predição. Anais do XXIII Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. CD-ROM 2001

SILVA JÚNIOR, Antônio Batista da; RIBEIRO, Áurea Helena Puga. **Parcerias e Alianças Estratégicas.** In: BARROS, Betania Tanure de (Org.). **Fusões, Aquisições & Parcerias.** São Paulo: Atlas, 2001.

SOLOMON, Steven. **A Grande Importância da Pequena Empresa:** a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986

TIRONI, Luís Fernando. **Desafios e Oportunidades da Indústria Brasileira: o associativismo competitivo.** Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas/artigos/Coletanea/Tironi.PDF>

UMA Era de Prosperidade para as Oficinas Mecânicas. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios,** São Paulo, ano XI, n. 130, p. 26-34, nov. 1999.

VALE, Gláucia M. Vasconcellos; AGUIAR, Marco Antonio de Souza; ANDRADE, Nair Aparecida de. **Fatores Condicionantes da Mortalidade de Empresas.** Brasília: SEBRAE, 1998.

VERRI, Francisco Tomaz Horta. **Competitividade em Redes de Empresas que Operam por Projeto.** Anais do XXI ENEGEP 2001 – Encontro Nacional de Engenharia de Produção da UFRGS, UNIMEP, UFSC, FTC e ABEPRO.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALESKI, João Neto. **Formação e Desenvolvimento de Redes Flexíveis no Contexto do Progresso Regional**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado) Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

_____. **Redes Flexíveis: uma introdução**. Florianópolis, 2002. Anais do IV ENEMPRES. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.

ZAWISLAK, Paulo Antonio; RUFFONI, Janaína. **Sistema Local de Inovação e Produção: uma alternativa para o desenvolvimento tecnológico de setores tradicionais**. Anais do XXIII Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. CD-ROM 2001

ZAWISLAK, Paulo Antonio. **Modelo de Gestão para Alianças Estratégicas em PME's**. Salvador, 2002. Anais do XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo: USP, 2002.

APÊNDICE A – Roteiro para a Entrevista

O seguinte roteiro de entrevista foi aplicado aos sujeitos da pesquisa:

▪ **Perguntas Fechadas**

1. Qual é a área de atuação da empresa?
2. Qual é o número de funcionários da empresa?
3. Qual é o tempo de atividade da empresa?
4. Quantos são os sócios?
5. Qual é o grau de parentesco entre os sócios?
6. Qual é a idade do empresário?
7. Qual é o grau de instrução do empresário?
8. Qual era a atividade exercida anteriormente pelo empresário?
9. Quanto tempo de experiência no setor possui o empresário?

▪ **Perguntas Abertas – roteiro para entrevista semi-estruturada**

1. Objetivos Individuais e Objetivos Coletivos
2. Parceria versus Concorrência
3. Relacionamentos Interpessoais
4. Confiança nos demais Membros
5. Compartilhamento de Poder
6. Contribuições a Dar e a Receber
7. Utilização de uma Marca Única
8. Padronização de Preços e Serviços