



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR ORIENTADOR: HENRIQUE JOSÉ LIBANIO PONTES

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

FLÁVIA BARBOSA DE RESENDE
MATRÍCULA N° 996914-6

Brasília /DF, junho de 2005.



CENTRO UNIVERSITARIO DE BRASILIA – UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR ORIENTADOR: HENRIQUE JOSÉ LIBANIO PONTES

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

FLÁVIA BARBOSA DE RESENDE
MATRÍCULA N° 996914-6

Brasília /DF, junho de 2005.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA

MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA

MEMBROS DA COMISSÃO	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR Prof.: HENRIQUE JOSÉ LIBANIO PONTES	
2. PROFESSOR(a) CONVIDADO(a) Prof.(a):	
3. PROFESSOR(a) CONVIDADO(a) Prof.(a):	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF, de de 2005.

Dedico,
Antes de mais nada, à Deus;

Aos meus pais Luiz Antônio de
Resende e Elizabeth Barbosa
Resende;

Ào meu irmão Marcelo Barbosa de
Resende;

Aos meu namorado Renato Junqueira
Figueiredo da Silva;

Pelo constante apoio e incentivo que
me deram durante todo o período
dedicado à elaboração desta
monografia.

Agradecimentos,

Agradeço primeiramente a Deus por podermos desfrutar de todo o conhecimento necessário para o nosso crescimento pessoal e profissional

Ao meu orientador pelo apoio, paciência e por ter acreditado em mim.

Aos meus pais por todo o carinho, atenção, educação, paciência e sacrifício, que fizeram durante todos estes anos para que eu pudesse chegar aonde cheguei. Obrigada por sempre estarem lá quando precisei. Sem vocês, não estaria aqui.

Ao meu namorado pela paciência, pelo incentivo e pelas tantas horas em que não pode contar comigo.

SUMÁRIO

1. Introdução	01
1.1. Tema	03
1.2. Delimitação do tema.....	03
2. Justificativa da escolha do tema.....	03
3. Objetivo	03
3.1. Objetivo geral	03
3.2. Objetivo específico.....	04
4. Formulação do Problema.....	04
5. Variáveis.....	04
6. Metodologia.....	05
6.1. Métodos de Abordagem	06
6.2. Métodos de Procedimento.....	06
6.3. Estudo de Caso.....	07
7. Embasamento Teórico	08
7.1. Estratégia.....	08
7.1.1. Conceito.....	08
7.1.2. Componentes da estratégia	09
7.1.3. Análise do ambiente.....	11
7.1.3.1. Estrutura ambiental.....	12
7.1.3.2. Exame do ambiente.....	14
7.1.4. Diretriz organizacional: missão e objetivos	14
7.1.4.1. Missão organizacional	15
7.1.4.2. Objetivos organizacionais.....	16
7.1.5. Formulação da estratégia.....	19
7.1.6. Implementação da estratégia	21

7.1.7. Controle estratégico	22
7.2. Alianças estratégicas.....	24
7.2.1. Conceito.....	25
7.2.2. Utilização das alianças.....	26
7.2.3. Razões para se formar alianças.....	28
7.2.4. Objetivos das alianças estratégicas	31
7.2.5. O fracasso das alianças.....	33
7.2.6. Tipos de alianças	36
7.2.6.1. Alianças informais e contratuais	36
7.2.6.2. Alianças de investimento minoritário	38
7.2.6.3. Empreendimentos conjuntos	39
7.2.6.4. Alianças em universidades	40
7.2.7. Implementação.....	42
7.3. Arranjos produtivos locais	43
7.3.1. Conceito.....	43
7.3.2. Desenvolvimento dos arranjos produtivos locais	45
7.3.2.1. Objetivos.....	46
7.3.2.2. Capacitação.....	47
7.3.2.3. Inovação para arranjos produtivos locais.....	49
7.3.2.4. Incubação em arranjos de micro e pequenas empresas	51
7.3.2.5. Cooperativas populares.....	53
7.3.2.6. Financiamento de arranjos produtivos locais.....	54
7.3.2.6.1. O banco de arranjos produtivos locais	57
7.3.2.6.2. Instrumentos financeiros	59
7.3.2.6.3. Microfinanças para arranjos produtivos locais.....	60
8. Estudo de Caso –	62
8.1. Análise do estudo de caso	65
9. Conclusão e Recomendações	67
10. Bibliografia.....	69

RESUMO

A presente monografia foi apresentada ao Centro Universitário de Brasília – UniCeub, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração. As Alianças Estratégicas em micro e pequenas empresas podem ser consideradas uma ferramenta importante para sobreviver e prosperar. As alianças são vistas como uma maneira poderosa de implementar estratégias e administrar negócios. Na era da globalização e das megafusões, o novo papel e a importância crescente das micro e pequenas empresas na economia fica explícita no crescente interesse em formar políticas voltadas à melhoria da competitividade, e em especial estimulando a inovação. Nos arranjos produtivos locais considera-se a existência de uma aglomeração de um número significativo de empresas, localizadas em um mesmo território e que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Os arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas, têm se mostrado particularmente importante nos casos em que os desequilíbrios regionais e a má distribuição de renda são grandes. O estudo de caso do município de Jaraguá, produtor de jeans (e outras confecções), foi selecionado em razão de ter um conjunto de características que apresentam constituir um tipo ideal de arranjo produtivo local, sendo feita depois, uma análise do estudo. Ao final do trabalho, encontra-se a conclusão do tema.

1. INTRODUÇÃO

Na era da globalização o novo papel das micro e pequenas empresas na economia fica explícito no crescente interesse em formar políticas voltadas a melhoria da competitividade, em especial estimulando a inovação.

As alianças estratégicas podem expandir a capacidade de uma empresa através da cooperação e a confiança em nome de suas necessidades mútuas e o compartilhamento de riscos para alcançarem um objetivo comum.

As alianças estratégicas entre micro e pequenas empresas aglomeradas em um espaço podem agregar competitividade e ter papel importante no desenvolvimento nacional. Os arranjos produtivos locais permitem gerar o incremento da capacidade inovativa, da competitividade e do desenvolvimento local.

A abordagem de arranjos produtivos locais ajuda na identificação de aglomerados produtivos localizados em centros urbanos de pequeno porte e com produção claramente especializada. Assim, o conceito sobre arranjos torna-se pouco operacional nas metrópoles e em áreas definidas com vários elos de uma cadeia produtiva.

A geração de empregos nas atividades predominantes nos arranjos produtivos locais é utilizada como indicador dos efeitos desta forma de organização produtiva para o desenvolvimento econômico e social local.

Com a busca de novos padrões de qualidade e produtividade as micro e pequenas empresas estão se preocupando cada vez mais com o fortalecimento de cadeias produtivas.

A presente monografia está estruturada em seis partes, sendo a primeira delas reservada a esta apresentação. Na segunda parte, realiza-se inicialmente a identificação do tema, os objetivos do trabalho, a delimitação do problema e suas variáveis.

Na terceira parte, descrevem-se os aspectos metodológicos do estudo. Incluindo a caracterização da pesquisa, os procedimentos e instrumentos utilizados para a coleta de informações.

A quarta parte destina-se à apresentação das proposições de diversos autores. Busca-se apresentar o acervo de teorias sobre as quais se alicerça a presente investigação. Para facilitar a compreensão do tema e dos objetivos deste trabalho, faz-se uma revisão da literatura existente, expondo algumas abordagens conceituais acerca das Alianças Estratégicas em Micro e Pequenas Empresas.

Na quinta parte, realiza-se a apresentação do estudo de caso e análise da pesquisa. São descritos, as informações coletadas e seus resultados de análises. Faz-se, paralelamente, uma discussão acerca da análise, buscando apontar vinculações à teoria existente.

Esta parte está subdividida em duas, levando-se em consideração a natureza do estudo de caso utilizado para analisa-lo e algumas conclusões de ordens teórica.

Finalmente, na sexta parte, apresentam-se às conclusões extraídas do presente estudo.

1.1. TEMA

Alianças Estratégicas.

1.2. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Alianças Estratégicas em Micro e Pequenas Empresas..

1.3. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

O tema apresentado foi escolhido em razão de que como o mercado está se tornando cada vez mais competitivo, surgiu o interesse de se estudar a aplicação das Alianças Estratégicas nas Organizações, principalmente em Micro e Pequenas Empresas, por sua capacidade de gerar empregos e incorporar inovações, contribuindo para melhorar o desenvolvimento econômico, regional e social de um país..

Esse tema, também, muito visado pelas organizações, pois atualmente as empresas se defrontam com um nível de complexidade maior gerado pela globalização, novas tecnologias, alterações das condições do mercado e o aparecimento de concorrentes de lugares inesperados.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é analisar aspectos da teoria referente as Alianças Estratégicas relacionando sua importância e objetivos para as empresas, especialmente nas Micro e Pequenas Empresas.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Ø Abordar o conceito e os componentes da *Estratégia* e.
- Ø Conhecer e analisar o conceito de *Alianças Estratégicas*.
- Ø Evidenciar os *Arranjos Produtivos Locais*.

1.5. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

As estratégias, quando corretamente implementadas, são metas estabelecidas que permitem às organizações atingirem seus objetivos. No ambiente tão dinâmico e competitivo em que as organizações atuam, torna-se necessário fazer uso de estratégias que possibilitem às empresas se perpetuarem e crescerem no mercado. Neste contexto, as Alianças Estratégicas podem ser consideradas uma ferramenta importante, para sobreviver e prosperar.

O problema a ser enfrentado é: quais os aspectos fundamentais que levam organizações a buscarem Alianças Estratégicas?.

1.6. VARIÁVEIS

As variáveis visam operacionalizar o estudo, desta forma as utilizadas na pesquisa serão as seguintes:

- Alianças Estratégicas;
- Parcerias;
- Estudo de caso;

1.7. METODOLOGIA

Segundo HOLLANDA metodologia é: “estudo dos métodos e, especialmente, dos métodos das ciências”. (2001. p. 435) O objetivo da metodologia é conduzir a análise das características dos vários métodos e técnicas disponíveis, avaliando capacidades, potencialidades, entre outros, criticando os pressupostos e implicações de sua utilização a fim de chegar a um resultado.

O trabalho utilizou fontes fidedignas de coleta de dados para compor o conhecimento a ser adquirido sobre o tema em estudo.

Foi feito um levantamento bibliográfico para estruturar a pesquisa com base em informações retiradas de livros, revistas, jornais, internet e foi abordado também estudo de caso já pronto sobre: *Alianças Estratégicas*.

Os tipos de pesquisa podem ser resumidos em duas vertentes: pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva. (MATTAR, 1999, P. 80)

Na análise dos tipos de pesquisa chegou-se à conclusão que a exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema tratado. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do assunto tratado são incipientes para quem pesquisa. (MATTAR, 1999, P. 82)

A premissa básica desse trabalho de pesquisa visou familiarizar e elevar o conhecimento a respeito das Alianças Estratégicas, além de esclarecer conceitos e auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa sobre o assunto, fazendo uso do tipo de pesquisa exploratória.

1.7.1 Métodos de abordagem

Conforme conceitua LAKATOS e MARCONI, (1991, p. 47) “Método de abordagem é o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou no caminho para se chegar à verdade, impondo uma ordem aos diferentes processos necessários para atingir o resultado desejado”.

O método usado para estudo foi o dedutivo, que segundo VIEGAS (1999, p. 125) “chama-se de método ou raciocínio dedutivo àquele que parte do geral para o particular, do princípio para a consequência”. Este método mostrou-se mais indicado, pois as proposições que sejam verdadeiras levam a conclusões verdadeiras.

1.7.2. Métodos de Procedimento

Os procedimentos metodológicos constituem etapas mais práticas da investigação, com finalidade restrita em termos de explicação geral dos fenômenos mais concretos.

Segundo Andrade (2003, p. 133) os métodos de procedimentos. “... são as atividades práticas necessárias para a aquisição dos dados com os quais se desenvolverão os raciocínios (previsto nos objetivos específicos) que resultarão em cada parte do trabalho”. Os métodos de procedimentos são: histórico, comparativo, estatístico, funcionalista, estruturalista e monográfico ou estudo de caso.

O método de procedimento utilizado nesta pesquisa foi o monográfico ou estudo de caso, pois a partir de uma realidade segmentada, sistema de identificação

de materiais, procuram-se generalizações, ou seja, correção para as falhas detectadas. (ANDRADE, 2003. p. 135)

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1. Estratégia

Objetivando desenvolver o conhecimento sobre estratégia empresarial, foi abordada uma visão geral sobre administração estratégica. Foi desenvolvida uma

compreensão dos aspectos básicos sobre o processo de administração estratégica e sua importância na condução de organizações bem sucedidas.

2.1.1. Conceito

Segundo Oliveira (1991, p. 26), a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

Em uma empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa. (OLIVEIRA, 1991, p. 26)

O propósito é assegurar que uma organização como um todo se integre apropriadamente ao seu ambiente, ou seja, ao seu ambiente operacional. Os ambientes organizacionais mudam constantemente, e as organizações devem se transformar de forma adequada para assegurar que as metas organizacionais possam ser alcançadas. (CERTO e PETER, 1993, p. 8)

Ansoff (1977, p. 87) apresentou uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia: “É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou.” O significado desta frase serve para demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta para as empresas.

Portanto, a estratégia é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento. Assim, todo o processo de

implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança. (OLIVEIRA, 1991, p. 27)

A estratégia é sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até ardiosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar à empresa e esta tenha condições para usufruir. (OLIVEIRA, 1991, p. 28)

A Estratégia pode ser definida como um processo ou uma série de etapas básicas. Elas incluem: (1) Componentes da estratégia, (2) Análise do ambiente, (3) Estabelecer uma diretriz organizacional, (4) Formulação de uma estratégia organizacional, (5) Implementação da estratégia organizacional e (6) Controle Estratégico.

2.1.2. Componentes da estratégia

Oliveira (1991, p. 87) diz que os componentes da estratégia podem ser representados pelos seguintes aspectos: O resultado que se espera; os cursos de ação; os recursos alocados; e o comprometimento dos executivos envolvidos.

Os resultados que se espera alcançar com a operacionalização da estratégia empresarial geralmente são representados por propósitos, objetivos gerais e funcionais, desafios e metas. Portanto, toda e qualquer estratégia empresarial deve ser relacionada a algum resultado, a qual foi antecipadamente estabelecido e é a sua razão de ser. (OLIVEIRA, 1991, p. 87)

Os cursos de ação alternativos que a estratégia pode seguir para alcançar os resultados esperados são representados pelas estratégias alternativas, que representam diferentes formas de o executivo alcançar os resultados esperados pela empresa.

Sobre os recursos alocados e administrados ao longo do processo, os executivos geralmente consideram que toda estratégia gera, no mínimo, um projeto; e todo projeto tem recursos alocados ao longo de seu desenvolvimento. Portanto, as estratégias empresariais envolvem recursos para os quais os executivos das empresas devem estar atentos. Fica também subentendida a identificação dos prazos inerentes aos projetos e, portanto, as estratégias.

O comprometimento que os executivos têm para com o processo decisório inerente à estratégia é essencialmente uma forma de comunicar os cursos e intenções da empresa de maneira inequívoca. Comunicar o comprometimento reduz a incerteza e permite aos executivos delinear suas estratégias empresariais.

Para Porter (1980, p. 24), um conceito importante no planejamento estratégico e na execução dos movimentos competitivos ofensivos ou defensivos é o comprometimento que os executivos têm para com o processo decisório inerente à estratégia empresarial. Este pode garantir a probabilidade, velocidade e força do revide contra movimentos ofensivos e pode ser a pedra angular da estratégia defensiva.

Existem três tipos de comprometimento no jogo competitivo: o comprometimento de que a empresa está completamente firme no movimento que está fazendo; o comprometimento de que a empresa vai revidar até o fim, caso seus

concorrentes façam certos movimentos e; o comprometimento de que a empresa não tomará ações nem as seguirá, o qual pode ser chamado de “criar confiança”. (OLIVEIRA, 1991, p. 88)

2.1.3. Análise do Ambiente

A análise do ambiente enfoca a etapa inicial do processo de administração estratégica e essa análise deve descobrir informações que serão usadas principalmente na segunda etapa do processo, estabelecendo a diretriz organizacional. A seguir será mostrado como uma compreensão da estrutura do ambiente é vital para a análise eficaz do ambiente.

Para Certo e Peter (1993, p. 38), a análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.

O ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir essas metas.

Oliveira (1991, p. 89) diz que o ambiente não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua constantemente grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente.

O ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. Neste contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades do ambiente, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou simplesmente adaptar-se a elas.

Tendo implementado o processo de análise ambiental, a administração deve avaliar e empenhar-se continuamente para melhorá-lo. O processo deve estar ligado ao planejamento operacional atual, ser responsável pelas necessidades de informações da alta administração, apoiado pelos administradores e realizado pelo pessoal que entende a diferença entre ser um analista e ser um estrategista (CERTO e PETER, 1993, p. 69)

2.1.3.1. Estrutura ambiental.

Certo e Peter (1993, p. 42), dizem que um administrador deve entender bem a forma como ambientes organizacionais estão estruturados para que a análise seja executada de forma eficiente e eficaz. O ambiente de uma organização é geralmente dividido em três níveis distintos: o ambiente geral, o ambiente operacional e o ambiente interno.

Os administradores precisam estar cientes desses três níveis ambientais, conhecer quais fatores eles incluem, entender como cada fator e os relacionamentos entre os fatores afetam o desempenho organizacional e, então, administrar as operações organizacionais à luz desse entendimento.

O ambiente geral é um nível do ambiente externo à organização, composto de componentes econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos, que

normalmente têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização. (CERTO e PETER, 1993, p. 42)

O ambiente operacional é outro nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização. Os principais componentes do ambiente operacional são os clientes, a concorrência, a mão-de-obra, os fornecedores e as questões internacionais. (CERTO e PETER, 1993, p. 44)

O ambiente interno é o nível de ambiente que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na sua administração. Ao contrário dos componentes do ambiente geral e operacional, que existem fora da organização, os componentes do ambiente interno estão dentro dela, como: aspectos organizacionais, do pessoal, de marketing, de produção e financeiros. (CERTO e PETER, 1993, p. 47)

Não existe uma forma ideal de se realizar uma análise ambiental. Entretanto, determinar a relevância para a organização dos diversos níveis ambientais, bem como das diversas questões estratégicas, pode ajudar a melhorar a qualidade da análise ambiental independentemente do método usado. (CERTO e PETER, 1993, p. 69).

2.1.3.2. Exame do ambiente

Segundo Certo e Peter (1993, p. 56), o exame do ambiente é o processo em que se reúne informações sobre eventos e suas relações dentro dos ambientes

interno e externo à organização. O propósito é reunir toda essa informação é ajudar a administração a estabelecer a futura diretriz da organização.

Os exames envolvem revisão e avaliação de quaisquer informações sobre os ambientes interno e externo que possam ser obtidas de fontes distintas. (CERTO e PETER, 1993, p. 56)

2.1.4. Diretriz Organizacional: Missão e Objetivos

Segundo Certo e Peter (1993, p. 75), a etapa do processo de administração estratégica que segue imediatamente a análise do ambiente é o estabelecimento de uma diretriz organizacional.

Normalmente são utilizadas pela administração para estabelecer e documentar a diretriz que uma organização deve seguir, a missão e os objetivos organizacionais. A missão é o propósito, ou a razão de ser, da organização e os objetivos são as metas para as quais a organização está direcionada. Os objetivos refletem a missão organizacional.

Os administradores, para estabelecer diretrizes organizacionais, precisam confiar em uma combinação consistente da missão e objetivos organizacionais. Podem estabelecer essas diretrizes refletindo sobre os resultados de uma análise do ambiente, desenvolvendo uma missão organizacional apropriada e formulando objetivos organizacionais claros.

2.1.4.1. Missão organizacional

Para Certo e Peter (1993, p. 76), a missão organizacional é a razão pela qual a empresa existe e contém informações como os tipos de produtos ou serviços, seus clientes e que valores importantes possui. Para desenvolver sua missão de forma apropriada, a administração deverá analisar e considerar as informações geradas durante o processo de análise do ambiente.

É importante estabelecer uma missão organizacional, porque formalmente, ela expressa e facilita o sucesso da organização.

Estabelecer e documentar uma missão leva a diversas decisões importantes como, ajudar a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum, assegurando que todos os membros da organização trabalhem juntos em um esforço concentrado para atingi-los.

A missão ajuda também a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes, pois, desenvolvendo uma declaração de missão clara, a administração pode certificar-se de que a a organização está apoiada em um fundamento de propostas claras e compatíveis e evita o desperdício e o conflito. (CERTO e PETER, 1993, p. 77)

Outro fator importante é que a missão serve de base lógica para alocar recursos organizacionais, como a forma que ela deve distribuí-los e quando adquiri-los. Entre esses recursos incluem-se os monetários, humanos, matérias-primas e equipamentos.

A missão também estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa dentro da organização e atua como base para o desenvolvimento de objetivos

organizacionais. Objetivos formulados de forma apropriada são consistentes com a missão organizacional.

Segundo Certo e Peter (1993,p. 78) em uma declaração da missão existem vários tipos de informação que cobrem diversos tópicos principais, mas que variam de organização para organização.

Os tópicos incluem os produtos ou serviços que são produzidos pela organização; o mercado onde traz informação sobre os clientes da organização; a tecnologia; os objetivos da companhia; a filosofia da empresa; que é uma declaração que reflete as crenças e valores básicos que devem guiar os membros da organização na condução dos negócios; o auto conceito da companhia, que é a visão ou a impressão que a companhia tem de si mesma e; a imagem pública que reflete a impressão que a companhia está tentando passar para o público da organização.

2.1.4.2. Objetivos organizacionais

As organizações direcionam seus esforços traçando objetivos que a empresa está tentando atingir.

Para Certo e Peter (1993, p. 86) a importância de se estabelecer objetivos apropriados para uma organização não pode ser super enfatizada. Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção.

Certo e Peter (1993, p. 87), dizem que os objetivos podem ser de dois tipos: os de curto prazo que são as metas que a organização tenta alcançar dentro de um a dois anos e os de longo prazo que são as metas que a organização tenta alcançar nos próximos três a cinco anos.

A diferença mais aparente é o período de tempo que a organização leva para alcançar os objetivos. Outra importante diferença entre esses objetivos diz respeito ao grau de especificidade com que são escritos. Os objetivos de curto prazo, geralmente, tendem a ser mais específicos acerca das questões tais como quem irá executá-los, o que exatamente deve ser executado, quando deve ser executado e em que área organizacional residirá. (CERTO e PETER, 1993, p. 87)

As empresas não colocam o lucro à frente de tudo, não existe prioridade financeira absoluta, essas prioridades mudam à medida que os ambientes da concorrência e a economia mudam. Assim, as organizações planejam a realização de diversos objetivos em vez de um único e ser especificados objetivos suficientes para que todas as áreas importantes ao funcionamento da empresa sejam envolvidas.

Oito áreas são normalmente abordadas pelos objetivos, como a posição no mercado em relação a seus concorrentes; inovações para melhorar os métodos de condução dos negócios; a produtividade; os níveis de recursos, tais como estoques, equipamentos e caixa; a lucratividade desejada; o desempenho e desenvolvimento do administrador em termos pessoais; o desempenho e atitude do empregado em relação ao trabalho e por fim, a responsabilidade social, que é a obrigação que o negócio tem de ajudar a melhorar o bem estar da sociedade ao mesmo tempo que

se esforça para alcançar os objetivos organizacionais. (CERTO E PETER, 1993, p. 88)

Certo e Peter (1993, p. 89) dizem que algumas diretrizes são desenvolvidas para ajudar os administradores a desenvolver objetivos organizacionais de alta qualidade. A qualidade dos objetivos determina em grande parte o quanto realmente eles são úteis.

Uma diretriz importante é quando os administradores desenvolvem objetivos organizacionais específicos. Indicando o que é para ser realizado, quem deve realizá-lo e dentro de que intervalo de tempo elimina confusão acerca dos objetivos e garante que todos os membros da organização conheçam e entendam o que se espera deles. Quanto mais específico o objetivo, mais fácil é para a administração desenvolver estratégias que irão garantir suas realizações.

Outra diretriz é quando os administradores especificam objetivos organizacionais que exijam um nível desejável de esforço. Os objetivos que desafiam a capacidade dos empregados são geralmente mais interessantes e motivam mais que os objetivos facilmente alcançáveis.

Quando os administradores estabelecem objetivos organizacionais atingíveis. Os membros da organização devem acreditar que os objetivos podem ser atingidos para que possam aplicar seu tempo e esforços.

Os administradores estabelecem objetivos organizacionais flexíveis. Os objetivos podem ser alterados à medida que os ambientes organizacionais mudam. Os administradores avaliam continuamente o ambiente para descobrir quando

deverão ser feitas mudanças nos objetivos e devem encorajar todos os membros da organização e levantar a questão se acreditarem que tais mudanças são necessárias.

Os administradores estabelecem objetivos organizacionais mensuráveis. É um objetivo declarado de tal forma que uma tentativa para alcançá-lo pode ser comparada com o próprio objetivo para determinar se ele realmente foi atingido. Dúvidas sobre o fato de um objetivo ter sido realmente atingido geralmente resultam de relações ruins entre os administradores e os trabalhadores, rapidamente transformando um objetivo organizacional em uma obrigação em vez de em um recurso.

Os administradores desenvolvem objetivos organizacionais que sejam consistentes a longo e a curto prazo. Os objetivos de longo prazo devem ser consistentes com a missão organizacional e devem representar metas a serem atingidas dentro de um período de cerca de três a cinco anos. Os objetivos de curto prazo devem ser consistentes com os objetivos de longo prazo e representar metas a serem alcançadas dentro de cerca de um a dois anos. Os objetivos de curto prazo devem derivar dos objetivos de longo prazo e ser conduzidos de modo a se obter a sua realização.

2.1.5. Formulação da estratégia

Para Oliveira (1991, p. 306), formular estratégias envolve determinar aspectos básicos para que o executivo possa criar cursos de ação apropriados. Isso inclui atividades como análise, planejamento, escolha, implementação, avaliação e seleção de estratégias que aumentem as chances de que os objetivos de uma organização possam ser alcançados.

O processo de formulação das estratégias representa um dos aspectos mais importantes que a alta administração tem que enfrentar para alcançar os objetivos globais da empresa. Espera-se que o processo seja desenvolvido da melhor maneira possível, resultando na otimização dos resultados da empresa.

Em primeiro lugar, as estratégias gerais são selecionadas e desenvolvidas. Em seguida, devem ser tomadas decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e quantos recursos serão alocados entre eles. (CERTO e PETER, 1993, p. 114)

Segundo Oliveira (1991, p. 306) o processo de formulação das estratégias deve passar por cinco fases que irão representar a sustentação básica para que os executivos possam iniciar a formulação de forma adequada.

A primeira fase é a formulação das estratégias empresariais que envolve alto nível de criatividade por parte dos executivos da empresa e devem ser considerados três aspectos: A empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos e neutros, bem como sua missão, propósitos, postura estratégica, objetivos, desafios e políticas; O ambiente, em sua constante mutação, com sua oportunidades e ameaças e; A integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor

adequação possível, estando inserida neste aspecto a amplitude de visão dos executivos da empresa.

A formulação da estratégia é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam constantemente. A estratégia evolui e muda com o tempo.

Os administradores não têm programas definidos para lidar com assuntos de estratégia. Cada escolha estratégica é feita em diferentes contextos, com informações novas e incertas e o executivo pode assumir direções para a qual tende a levar sua empresa, como também pode avaliar as oportunidades de acordo com sua visão das coisas.

A formulação da estratégia não pode ser iniciada até que os administradores responsáveis pela sua moldagem entendam o contexto em que suas estratégias vão aplicar-se. Dessa forma, eles confiam na análise do ambiente para fornecer as informações que necessitam.

2.1.6. Implementação da estratégia

O sucesso das organizações depende da implementação efetiva das estratégias, isto é, colocar as estratégias em ação. Para atingir seus objetivos, uma organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Se uma dessas tarefas for malfeita, é provável que o resultado seja uma falha na estratégia global.

Para Certo e Peter (1993, p. 158) durante a primeira etapa de implementação de uma estratégia, é útil ter uma idéia clara do quanto a organização

terá de mudar para que a estratégia seja implementada com sucesso. Algumas estratégias exigem somente alterações mínimas na forma como uma empresa conduz o negócio atualmente, outras exigem mudanças marcantes.

A mudança estratégica pode ser vista como uma corrida contínua em que não há nenhuma variação na estratégia até haver uma alteração completa da missão da organização.

A vantagem de se determinar o nível das mudanças estratégicas é que, sabê-lo, dá aos administradores uma melhor idéia dos problemas que provavelmente surgirão durante a implementação de uma estratégia em particular.

Uma etapa importante do processo de implementação da estratégia é a análise das estruturas formal e informal da organização. Cada estrutura tem pontos fortes e fracos e reconhecer o impacto provável da estrutura na implementação bem sucedida da estratégia é sempre importante.

Outro fator importante na implementação é a análise da cultura organizacional que consiste nos valores, crenças e atitudes da empresa que os empregados compartilham. Uma vez engrenada, a cultura organizacional é persistente e as mudanças estratégicas que a atingem frequentemente estão destinadas ao fracasso.

2.1.7. Controle estratégico

O controle estratégico é a última e principal etapa do processo de administração estratégica e consiste em fazer com que certas estratégias se desenvolvam da forma planejada. É fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado.

Para Oliveira (1991, p. 322), controle estratégico é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos.

Os administradores precisam entender claramente o que realmente foi planejado, se concentrar na monitoração e avaliação, e fazer modificações, se necessário, para poderem garantir que os planos se tornem realidade.

O controle e avaliação da estratégia correspondem a fase na qual o administrador verifica se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos e desafios da empresa aos quais ela estava relacionada.

Um produto importante para o processo de controle estratégico é a informação. O executivo deve avaliar e manter um sistema de informações sobre os resultados apresentados pelas estratégias, que permita constante e efetiva avaliação em relação aos objetivos e estratégias anteriormente estabelecidos pela empresa.

Para o controle estratégico obter sucesso, a administração deve ter informações válidas e confiáveis que reflitam as diversas medidas de desempenho organizacional. Sem tais informações, as atitudes tomadas para exercer o controle estratégico serão altamente subjetivas e terão pouca chance de melhorar consistentemente o desempenho da organização. As informações são vitais ao controle estratégico bem sucedido. (CERTO e PETER, 1993, p. 221)

Segundo Certo e Peter (1993, p. 198), talvez a finalidade mais fundamental do controle estratégico seja ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais através da monitoração e avaliação do processo de administração estratégica.

O processo de administração estratégica resulta numa avaliação do ambiente organizacional, ou seja, na análise do ambiente, no estabelecimento das diretrizes (missão e objetivos), desenvolvimento de formas de se lidar com a concorrência para atingir essas metas e cumprir a missão da organização através da formulação da estratégia e num plano para traduzir a estratégia em ações, ou seja, na implementação da estratégia. O controle estratégico fornece a realimentação, que é crítica para se determinar se todas as etapas do processo de administração estratégica são apropriadas, compatíveis e estão funcionando de forma apropriada.

Certo e Peter (1993, p. 20) afirmam que, os administradores devem ser criativos para projetar e operar os sistemas de administração estratégica eflexíveis o bastante para adaptar seus usos às circunstâncias organizacionais com que se defrontam. Para a garantia do sucesso da organização, a alta administração deve projetar e implementar um processo de controle estratégico.

2.2. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Com o alucinante ritmo das mudanças hoje em dia, nesse mundo repleto de novas tecnologias, o mercado exige das empresas novas capacidades competitivas. Assim, o importante hoje é a capacidade de analisar problemas com rapidez, cuidado e criatividade, encontrar formas novas de resolver problemas, e refletir sobre um assunto sem perder o mercado de vista. A solução pode ser a formação de alianças estratégicas.

2.2.1. Conceito

Para Lewis (1992, p. 01), Aliança Estratégica é a cooperação entre empresas em nome de suas necessidades mútuas e compartilham riscos para alcançar um objetivo comum. 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.

As alianças podem expandir a capacidade de uma empresa para criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sua sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas. Ela provêm o acesso a muito mais recursos do que qualquer empresa isolada possui.

Para sobreviver e prosperar, algumas empresas devem criar elos com seus principais concorrentes. A medida que a mudança tecnológica acelera, os limites

entre as empresas começam a ficar incertos, e novas capacidades são necessárias para obter sucesso em novos mercados convergentes.

As alianças são vistas como uma maneira poderosa de implementar estratégias e administrar negócios. As empresas devem ter custos competitivos, mas em algum momento é necessário acessar capacidades incrementais antes de atingirem crescimento de primeira linha, e as alianças estão entre as soluções para essas capacidades.

2.2.2. Utilização das Alianças

Os gerentes ou diretores de uma organização consideram a possibilidade de fazer uma aliança quando a empresa dispõe de tempo e recursos insuficientes para desenvolver as capacidades necessárias ou quando a empresa não tem alianças em um momento em que seus concorrentes já as formaram. Uma empresa com menos alianças que seus rivais também pode estar em desvantagem competitiva. (HARBISON e PEKAR, 1999, p. 33)

Um ponto a considerar também é a possibilidade de formar alianças quando a empresa fez uma aliança que não deu certo ou está descontente com os resultados de sua atual aliança. Ou até mesmo quando a empresa tem uma aliança de extrema importância, mas que está funcionando mal. É hora da empresa rever suas alianças.

Para Harbison e Pekar (1999, p. 43), cada empresa encontra maneiras diferentes de ampliar seus empreendimentos, fazendo desde acordos convencionais com fornecedores e prestadoras de serviços até aquisições e fusões. O termo

aliança pode descrever uma gama ampla de relacionamentos, desde projetos de curto prazo, passando por relacionamentos de longo prazo entre um fornecedor e um fabricante, até amplas alianças estratégicas em que parceiros acessam as capacidades em do outro e aprendem a partir dessa troca.

As melhores alianças são formadas visando objetivos para o futuro, e é essencial que não sejam vistas como acordos estáticos. Uma boa parceria deve achar meios flexíveis e eficazes de atender a diversas necessidades de Know-how e a importantes processos emergentes.

A variedade de setores que participam de alianças é tão significativa quanto é sua distribuição geográfica. Durante muitos anos, os setores mais envolvidos na formação das alianças foram os de recursos naturais e o industrial. Na década de 90, a formação das alianças passou a englobar desde empresas ligadas às áreas de saúde, das telecomunicações e de serviços até negócios tradicionalmente locais como distribuidoras de energia elétrica ou mesmo revendedoras de carros.

Segundo Lewis (1992, p. 18-21), com as alianças, as empresas podem criar qualquer combinação de recursos que atenda seus objetivos, separados e comuns. As aliança possibilitam também, que se trabalhe com empresas de qualquer campo e somente precise entrosar aquelas partes, da cultura e das funções de cada empresa, que irá trabalhar em conjunto.

As alianças proporcionam oportunidades únicas para o desenvolvimento de força, com um conjunto amplo de parceiros, inclusive clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores e empresas de outras indústrias.

As alianças oferecem mais opções para ganhar força do que qualquer outra atividade externa. Com essas perspectivas à disposição de todas as empresas, o pensamento estratégico de cada um precisa adotar novos conceitos e deixar para trás algumas idéias tradicionais.

Em muitos mercados baseados em tecnologia, o ritmo das mudanças é hoje tão rápido que a localização de novas tecnologias à frente de outros pode fazer uma grande diferença competitiva.

Os resultados financeiros são outros motivadores empresariais que impulsionam e encorajam muitas empresas a formarem não apenas uma, mas várias alianças. O retorno sobre os investimentos geralmente é mais alto entre empresas que passaram a optar por alianças. O impacto das alianças sobre a rentabilidade é marcante.

Com a intensa concorrência, para continuar aumentando suas forças, as empresas precisam achar recursos onde quer que elas estejam. Isso significa olhar para os concorrentes sob um nova maneira. A competição deve ser equilibrada com a cooperação, sempre que ela seja de interesse mútuo.

2.2.3. Razões para se formar alianças

Lewis (1992, p. 32) diz que as alianças podem fortalecer produtos ou serviços de várias formas. Para descobrir oportunidades é preciso saber que combinações de recursos, seus e de terceiros, poderiam atender melhor às necessidades dos clientes. Essa perspectiva coloca as empresas que formam

alianças muito a frente dos concorrentes que ainda pensam em termos daquilo que podem fazer sozinhos.

De modo geral, as possibilidades incluem vencer por entrar no momento certo, criar formas de desempenho novas e melhores, reduzir custos e riscos, prover mais valor para os clientes, criar uma linha mais forte de produtos, oferecer maior compatibilidade com os produtos de outras empresas e criar uma imagem ampliada do produto.

Para Harbison e Pekar (1999, p. 37), quando uma empresa examina seu ambiente e avalia seus recursos e capacidades, frequentemente descobre uma lacuna entre o que gostaria de realizar e o que, levando em conta a realidade, pode realizar. Ela confronta a realidade de que mudanças competitivas fundamentais estão ocorrendo em todo o setor organizacional.

Três forças significativas criam uma realidade perturbadora: a globalização do mercado; a procura de capacidades, à medida que os limites entre as empresas tornam-se indefinidos; e recursos escassos e a intensificação da competição pelos mercados.

A empresa e seus executivos precisam enfrentar a redução das perspectivas de crescimento, a aceleração na aplicação de novas tecnologias, a crescente concorrência global, a abertura de muitos mercados novos e o surgimento de muitos blocos comerciais regionais.

Produtos, mercados e regiões geográficas, antes separados, agora estão firmemente interligados. A concorrência não está mais confinada às fronteiras de

uma única nação. Os objetivos estratégicos da empresa, sejam a obtenção de certa participação de mercado ou de determinada posição competitiva, são frequentemente inatingíveis no clima da concorrência global. (HARBISON e PEKAR 1999, p. 37)

Para Harbison e Pekar (1999, p. 38), à medida que guinadas tecnológicas e mudanças nos mercados fazem com que as empresas remodelem produtos e serviços, a administração é pressionada a agir mais rápido, com menor utilização de recursos. Isso torna a identificação, proteção e potencialização das capacidades essenciais das empresas o desafio central de nossos tempos.

A aquisição de novos conhecimentos, capacidades e conhecimentos que fortaleçam suas competências essenciais tornou-se uma habilidade necessária para a melhoria do desempenho nesse ambiente.

Por meio de uma aliança estratégica, as empresas podem selecionar, desenvolver e empregar capacidades essenciais que permitirão a cada uma obter vantagem competitiva, aumentar o valor ao cliente e direcionar mercados. Seu objetivo é focar as capacidades que podem usar para renovar constantemente suas posições.

Uma empresa pode ficar motivada a efetuar uma aliança estratégica quando, por exemplo, enfrenta lacunas estratégicas em capacidades diferenciais fundamentais cujo desenvolvimento interno seria excessivamente caro ou demorado.

Uma aliança também é atraente quando uma empresa deseja ter acesso a um subconjunto das capacidades de outra empresa, mas não quer o excesso de bagagem que viria com uma aquisição. Uma aliança também pode ser a melhor opção quando a capacidade se encontra nas mãos de um parceiro grande demais para ser considerado seriamente como candidato a uma aquisição. (HARBISON e PEKAR, 1999, p. 40).

A identificação de oportunidades para alianças é uma questão de como você vai se relacionar com a outra empresa. As empresas que se mantêm distantes uma das outras e esperam somente uma transação rotineira recebem apenas isso. A concorrência nos negócios transformou-se em um esporte em equipe. (LEWIS, 1992, p. 32)

2.2.4. Objetivos das alianças estratégicas

As alianças são usadas com o objetivo de criar pontos fortes e posições estratégicas competitivas e ajudar suas empresas a vencer inibições para assumir riscos e compartilhar recursos.

Segundo Lewis (1992, p. 21), as alianças tem o objetivo de oferecer mais opções para se ganhar força do que qualquer outra atividade externa. Com essa perspectiva à disposição de todas as empresas, o pensamento estratégico de cada um precisa adotar novos conceitos e deixar para trás algumas idéias tradicionais.

Para Harbison e Pekar (1999, p. 47), os objetivos mais comuns das alianças estratégicas são: compartilhar riscos, ou seja, quando os executivos não podem

mais assumir riscos que impliquem apostar toda a empresa em oportunidades de investimentos; economia de escala, é quando uma empresa tem altos custos fixos e precisa de uma escala maior para poder competir globalmente. Elas unem forças para desenvolver novos produtos, cortar custos e melhorar os serviços.

Outros objetivos são: o acesso a segmento de mercado, quando faltam conhecimentos básicos sobre o tipo de cliente e a aplicação do produto, assim como relacionamentos e infra-estrutura para distribuí-lo aos clientes; o acesso a tecnologia, quando uma empresa enfrenta sérias defasagens tecnológicas e não dispõe do tempo e recursos para desenvolver a tecnologia isoladamente e; o acesso geográfico, é quando uma empresa está frustrada com a dificuldade de penetrar em um mercado estrangeiro em que a oportunidade é atraente e para o qual tem um produto viável.

Resolver limitações financeiras é outro objetivo comum às alianças, ou seja, quando uma empresa tem custos de desenvolvimento que se tornam cada vez maiores. Empresas que entram em concorrência acirrada e que depois concluem que sozinhas não podem enfrentar projetos complexos, constituem alianças com seus concorrentes.

Podem ser considerados também outros objetivos como: alavancagem de habilidades, que é quando uma empresa precisa ter acesso a habilidades ou capacidades muito mais rápido e a custo menor do que é possível com o desenvolvimento interno e; Barreiras à concorrência oriundas do valor agregado, ou seja, quando uma empresa quer aumentar a capacidade e elevar o nível de competitividade de seu setor.

As alianças estratégicas são tipicamente alianças entre iguais, que unem as capacidades centrais de cada parceiro para aumentar o valor do cliente. As alianças funcionam melhor quando a aquisição não é viável, quando se deseja uma abordagem evolucionária ou quando cada parceiro reconhece sua necessidade de dispor de capacidades essenciais que não pode desenvolver sem ajuda.

2.2.5. O fracasso das alianças

Harbison e Pekar (1999, p. 84) dizem que algumas empresas e executivos sofrem de inexperiência e têm dificuldades em aprender à custa dos erros dos outros e com excessiva frequência insistem em tentar tudo sozinhos.

A proteção da sua independência inclui a limitação dos possíveis danos provocados por uma aliança incerta. Uma aliança que leve a empresa em uma nova direção, ou feita com um parceiro cheio de conflitos de prioridade, pode não ser segura. (Lewis, 1992, p. 71)

Para Harbison e Pekar (1999, p. 84), a investigação de alianças que não deram certo ou não estão dando certo permite identificar algumas armadilhas que as empresas precisam evitar.

Uma das armadilhas é quando há um excesso de participantes em alianças que se preocupam mais com a participação que cada um detém do que com o valor incremental que pode ser criado pela soma das capacidades. É necessário que todos os sócios deixem claro o fato de que o benefício mútuo é fundamental para uma aliança bem sucedida.

Outra armadilha é não desenvolver confiança mútua suficiente. A negociação das alianças são feitas por meio de documentos legais extremamente detalhados e excessivamente rigorosos. E à medida que o trabalho é iniciado, muitas vezes surgem fatores que exigem longas discussões por advogados das empresas.

Com isso, confiar em acordos vagos, achar que os acertos podem ser feitos na medida do necessário, apressadamente, seja qual for a situação da aliança do momento, é uma receita para o fracasso. É melhor desenvolver alianças que sejam baseadas tanto na confiança quanto na exposição de cada parte em relação a seus objetivos e ao reconhecimento dos objetivos da outra parte.

Outra armadilha é depender de comunicações inadequadas ou infrequentes. Iniciar uma aliança sem uma compreensão clara da dinâmica cultural e da resistência organizacional às mudanças de todas as partes é como jogar roleta-russa. Sem uma comunicação clara, aberta e regular, pode surgir uma brecha intrasponível, em que as partes ignoram as palavras uma das outras à medida que a tensão, a frustração e a suspeita aumentam.

Não conseguir atrair os melhores profissionais para trabalhar nas alianças pode ser considerado outra armadilha. Alianças bem sucedidas exigem compromissos pessoais, porém, são de alto risco para as carreiras dos profissionais envolvidos. Caso a aliança não de certo, os profissionais que trabalharam nela se encontrarão em um barco à deriva, ou quase afundado.

A aliança precisa despertar o espírito empreendedor dos melhores administradores, e não se tornar um ancoradouro para executivos que aguardam a

aposentadoria. É preciso que os parceiros deixem claro que participar da aliança é uma oportunidade de melhorar a carreira. Uma empresa precisa mostrar um conceito interno que resgata seu pessoal e os recebe de volta com honra, quando uma aliança fracassa.

Escolher o parceiro errado, ou seja, não dedicar o tempo suficiente para selecionar o parceiro adequado é outra armadilha que precisa ser evitada. A falha na escolha de um parceiro, inevitavelmente leva a consequências desastrosas. Conhecer a cultura do parceiro em potencial, assim como o seu efeito no comportamento dentro e fora da empresa, é um aspecto importante da construção de alianças. Também é importante citar que ao selar uma aliança com um parceiro, podemos estar eliminando a possibilidade de fazer outras parcerias, mesmo em áreas não-relacionadas.

Não fazer um acordo explícito de objetivos e metas, ou seja, ser vago quanto a detalhes também é outra armadilha a ser evitada. Uma compreensão clara dos objetivos e expectativas de cada parte dá aos parceiros a oportunidade de maximizar o valor geral e minimizar os desentendimentos que poderão surgir pelo caminho.

Por outro lado, entrar em uma negociação sem uma análise prévia de nossos próprios pontos fortes e fracos, pontos de alavancagem e pontos a barganhar, pode nos levar a erros de avaliação quanto à própria posição de barganha. No outro lado da aliança, a clareza e a compreensão dos objetivos do parceiro são igualmente importantes.

O sucesso pode ser medido pela melhoria e retorno sobre o investimento, participação no mercado, qualidade de produtos, conhecimento técnico e custos. Inúmeras empresas consideram as alianças insatisfatórias, qualquer que tenha sido o resultado sobre o investimento, por não terem conseguido alcançar seus objetivos.

Outra armadilha a ser evitada é quando os administradores de uma aliança enfrentam desafios diferentes daqueles lançados aos administradores das empresas- mãe e em geral tais desafios exigem processos, estruturas e culturas diferentes para tratar com êxito da aliança.

Segundo Lewis (1992, p. 71) para não fracassar a empresa necessita fazer uma proteção da sua independência, onde inclui a limitação dos possíveis danos provocados por uma aliança incerta. Essa proteção, se origina, em parte, de análises e discussões anteriores à formalização do compromisso. Uma aliança que leve a empresa em uma nova direção, ou feita com um parceiro cheio de conflitos de prioridade, pode não ser segura.

Esses critérios são necessários, mas não suficientes, em especial se estiverem envolvidos grandes investimentos. Somente o teste de se trabalhar em conjunto pode criar confiança real em um relacionamento.

2.2.6. Tipos de Alianças

Existem vários tipos de alianças. E cada tipo se distingue em termos de volume de compromisso que representa e do grau de controle que confere a cada parceiro.

2.2.6.1. Alianças Informais e Contratuais

Embora muitas alianças envolvam acordos formais, nem sempre é necessário um contrato. As alianças informais podem ser uma forma valiosa de cooperação.

Segundo Lewis (1992, p. 98), a cooperação informal é um ponto de partida natural para acordos mais formais. Antes de assumir compromissos as empresas têm mais flexibilidade, bem como mais espaço para explorar seu relacionamento e resolver as questões que poderiam causar problemas mais tarde. Posteriormente, quando elas estiverem preparadas para assumir compromissos importantes, os contratos serão usados para formalizar os entendimentos.

As alianças informais são úteis sempre que os riscos sejam pequenos. O ponto até onde elas podem ir depende da confiança mútua.

Lewis (1992, p. 99) diz que um contrato é um plano mútuo de negócios legalmente reconhecido. Uma vez iniciada a execução, as mudanças somente serão possíveis se forem mutuamente aceitas. Portanto os contratos, embora fortaleçam as promessas, restringem a flexibilidade.

Lewis (1992, p. 99) afirma que uma das formas de tornar um acordo mais adaptável é planejar com cuidado para aquilo que pode acontecer em diferentes condições. Acordos altamente estruturados podem ser frustrantes, pois não deixam espaço para a negociação de ajustes à luz de condições reais. O excesso de planejamento também conota uma falta de confiança, que pode prejudicar o relacionamento.

Assim, certos riscos têm que ser deixados em aberto. Daí em diante, os compromissos dependem dos objetivos comuns, da necessidade mútua e da divisão de riscos. Essa é a base das alianças contratuais.

2.2.6.2. Alianças de investimento minoritário

Para Lewis (1992, p. 118), em uma aliança de investimento minoritário, uma empresa compra ações de outra como parte de um relacionamento estratégico mutuamente desejado. A compra de ações no mercado está fora deste escopo e é, normalmente, feita visando ganhos financeiros, que servem a um propósito diferente e possivelmente conflitante.

Com as alianças de investimento minoritário, as empresas podem montar muitas das conexões ao nível político e ligações operacionais que tornam as aquisições atraentes. Além disso, na medida em que uma empresa possui uma parcela de outra, ela participa do seu crescimento. E essas alianças mantêm as qualidades que as aquisições destroem com tanta frequência.

A forma mais simples de investimento minoritário é usada para se ter acesso a recursos em troca de capital e ajudam a criar fortes laços ao nível político, quando as empresas têm interesses importantes a longo prazo que não podem ser realizados por meio de contratos de alto nível ocasionais.

Lewis (1992, p. 120) diz que os investimentos minoritários colocam o interesse mútuo e o desenvolvimento do relacionamento acima do controle. Alguns deles acabam levando a fusões. Mas este passo parece ser mais eficaz depois que

as empresas tenham se conhecido bem, quando a consideram de seu melhor interesse e entendem como ela irá funcionar.

A ênfase na criação de harmonia melhora a possibilidade de boas relações de trabalho a longo prazo, independente de participações acionárias.

Comparando com as alianças contratuais, os investimentos minoritários podem ser muito mais amplos, com compromissos mútuos mais fortes. Essas ligações devem ser apoiadas por uma gerência mais próxima e de nível mais alto, laços organizacionais e entendimentos. (LEWIS, 1992, p. 131)

2.2.6.3. Empreendimentos Conjuntos

Como organização separada, de propriedade de suas empresas mães, um empreendimento conjunto dá a elas mais oportunidade de divisão do controle do que outros tipos de alianças. Os empreendimentos conjuntos também têm mais espaço para atritos. (LEWIS, 1992, p. 137)

Lewis (1992, p. 138) afirma que as empresas criam um empreendimento conjunto para satisfazer aos seus interesses, separados e mútuos. As discussões devem cobrir todos os aspectos importantes para cada empresa e para o empreendimento.

Segundo Lewis (1992, P. 140), duas empresas não poderão ter um empreendimento conjunto produtivo, se uma temer que a outra assuma o controle. Portanto, é sempre uma boa prática obstar a aquisição de um parceiro, exceto em termos amigáveis. Além disso, a compra de participação de um parceiro pode exigir a abertura dos livros de um empreendimento conjunto a terceiros.

Com uma meta que vai além daquilo que qualquer uma das empresas pode fazer sozinha, cada uma delas tem que estar disposta a fazer algumas coisas de forma diferente. A menos que as empresas façam concessões, não será possível combinar suas habilidades em um empreendimento conjunto.

Segundo Lewis (1992, p. 141), um empreendimento conjunto necessita de ativos, políticas e práticas que o capacitem a competir, em seu mercado, por recursos e resultados comerciais. A realização desse objetivo pode exigir políticas distintas para finanças, marketing e outras funções.

Os investimentos dos parceiros dão, ao empreendimento conjunto, a força de que necessita para atingir os objetivos deles. Os investimentos podem incluir uma parte ou a totalidade da linha de produtos, do marketing, das operações e de outros recursos necessários para que o empreendimento responda às forças a curto prazo em seu mercado. (LEWIS, 1992, p. 147)

A operação de um empreendimento conjunto pode ser mais fácil com um parceiro no comando do que com igualdade de controle. Com uma empresa no comando, não é preciso um consenso a respeito de cada questão e são evitadas algumas confusões culturais. A colocação de uma das parceiras no comando faz sentido quando o risco de desequilíbrio operacional é pequeno e nenhuma das empresas mães provê apoio intangível crítico. (LEWIS, 1992, p. 184)

2.2.6.4. Alianças em universidades

As ligações com universidades podem ser valiosas, independentemente do porte da empresa. As atividades empresa – universidade podem ser organizadas de

várias formas: pesquisa por grupos da universidade, patrocínio de grupos, projetos específicos, contatos com membros específicos do corpo docente e uso comum das instalações. (LEWIS, 1992, p. 212)

Algumas universidades estão dispostas a estabelecer grupos de dedicação exclusiva, semelhantes aos grupos multiempresas, para focalizar as necessidades específicas de um determinado patrocinador. Essa pode ser uma forma construtiva de promover a cooperação interdisciplinar e canalizar o trabalho dos pesquisadores ao longo de linhas de interesse específico para o patrocinador.

A existência de uma unidade organizacional separada também ajuda a integrar os trabalhos da universidade e do patrocinador e acelera a transferência de tecnologia. (LEWIS, 1992, p. 214)

Qualquer arranjo que reúna os pesquisadores da empresa e da universidade ajuda a acelerar o fluxo de conhecimento entre eles. Como as outras alianças, as ligações empresa - universidade combinam objetivos mútuos e conflitantes. Conhecer algo a respeito dos interesses singulares das universidades pode ajudá-lo a desenvolver relações mais efetivas. (LEWIS, 1992, p. 215)

O valor que uma empresa obtém da aliança com uma universidade depende tanto de como as relações são gerenciadas, como dos fundos investidos. A imposição de sua cultura e seus controles sobre um projeto conjunto com uma universidade é tão inconveniente quanto com uma empresa parceira. Algumas empresas têm dificuldade para aceitar que os professores que recebem seus fundos não se tornem, para todos os efeitos, seus funcionários.

As relações empresa – universidade funcionam melhor quando as pessoas, em ambos os lados, acreditam estar recebendo o mesmo valor. Como no caso de outras alianças, é necessário algo mais que o dinheiro para se desenvolver igualdade. (LEWIS, 1992, p. 217)

2.2.7. Implementação

A busca com os parceiros em potencial é um passo importante para a formação de uma aliança. Muitas vezes, duas empresas sabem que compartilham de uma oportunidade em potencial, mas precisam antes explorar suas habilidades mútuas. (LEWIS, 1992, p. 226)

Lewis (1992, p. 231) afirma que para empresas que atuam em ambientes em constante mudança, a busca é parte das funções de todos, através de contratos permanentes, leituras e observações.

A busca também pode exigir esforços mais concentrados, além de maneiras para dividir as informações colhidas em uma parte da empresa com outras partes da mesma. Nesses casos, as pessoas envolvidas e os arranjos organizacionais constituem elementos importantes do processo.

As alianças bem sucedidas começam com a escolha do parceiro e são construídas a partir dela. Através da busca, você conhece os candidatos em potencial. A seguir, uma análise para achar a melhor combinação sugere as empresas prioritárias. As negociações com a empresa de sua preferência são a plataforma de lançamento. É nesse ponto que começam o bem-estar e os

compromissos mútuos. A partir daí, a escolha do tipo de aliança irá depender do objetivo mútuo. (LEWIS, 1992, p. 238)

Com a crescente importância dos vínculos externos, as organizações eficazes necessitam de uma hierarquia para as decisões de âmbito corporativo, coberta por arranjos flexíveis de gerência de projetos e com autoridade considerável delegada às pessoas próximas a ação. (LEWIS, 1992, p. 309)

Lewis (1992, p. 323) afirma que as alianças estratégicas são complementadas por atividades internas, transações formais e aquisições. Mesmo assim, cada arranjo funciona melhor com as mesmas práticas e condições necessárias às alianças: participação; confiança e entendimento claros; cooperação movida pela necessidade mútua, pela divisão de riscos e por uma visão comum.

2.3. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Na era da globalização e das megafusões, os territórios no mundo que se mostram capazes de gerar mais e melhores empregos são aqueles que têm sua base produtiva enraizada na micro e pequena empresa.

O novo papel e a importância crescente das Micro e Pequenas empresas na economia fica explícita no crescente interesse dos países em formar políticas voltadas à melhoria da competitividade, em especial estimulando a inovação, ao invés do tratamento tradicional que considerava as Micro e Pequenas empresas como empresas que funcionariam apenas como um apêndice das grandes corporações. (LASTRES, 2002, p. 56)

2.3.1. Conceito

Arranjos Produtivos Locais são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (SEBRAE,2005)

Quando se fala em um Arranjo Produtivo Local, deve-se considerar, em primeiro lugar, a existência de uma aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Isso em comparação com a dinâmica do território considerado, levando-se em conta, por exemplo, o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento e diversificação.

Segundo Cassiolato e Lastres (2003, p. 27), os Arranjos Produtivos Locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência.

Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas, que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, e nas variadas formas de representação e associação.

Incluem também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e

universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Os processos de aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica inovativa possuem importância fundamental para ser enfrentado nos novos desafios colocados pela difusão da chamada Sociedade da Informação ou Era do Conhecimento, crescentemente globalizada.

Os arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas, têm se mostrado particularmente importante nos casos em que os desequilíbrios regionais e a distribuição de renda são grandes. (SEBRAE, 2005)

São importantes também naquelas regiões onde representam parcela significativa dos investimentos do setor privado e onde significam as principais oportunidades de emprego e de promoção do desenvolvimento econômico local. (SEBRAE, 2005)

A organização das empresas em arranjos constitui-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras, principalmente quando estas são construídas a partir do enraizamento de capacidades produtivas e inovativas. A experiência no Brasil demonstra que a dinâmica dos arranjos não se reduz apenas à presença de um certo número de pequenos negócios operando em certos níveis de proximidade espacial. (SEBRAE, 2005)

As potencialidades, vocações e oportunidades, as vantagens comparativas e competitivas de cada arranjo produtivo é que orientarão a mobilização das redes

locais na busca de um projeto de desenvolvimento que resulte no aumento, sustentável, da competitividade das empresas.

2.3.2. Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais

No desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais, o propósito é apoiar a promoção de territórios, que já apresentam elementos de empresas vinculadas a uma mesma especialização produtiva, de micro e pequenas empresas, associadas ou não entre si, ou mesmo concentrações de grandes indústrias que apresentem elevado potencial de integração com micro e pequenos negócios. (site SEBRAE)

No Brasil, é importante promover a renovação e o desenvolvimento de novas bases produtivas, prioritariamente por meio da mobilização de arranjos de micro e pequenas empresas e empreendimentos.

2.3.2.1. Objetivos

O objetivo dos Arranjos Produtivos Locais, é promover a competitividade e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas, estimulando processos locais de desenvolvimento. (SEBRAE, 2005)

Ao estimular processos locais de desenvolvimento, é preciso ter em mente que qualquer ação nesse sentido deve permitir que as ações nos arranjos deverão estar orientadas para os mercados, sejam eles atuais ou potenciais. As ações precisam favorecer a inclusão de micro e pequenas empresas no mercado com distribuição de riquezas e conhecimento, e precisam promover a interação e a cooperação, gerando relações de confiança e aprendizado.

A idéia é a de que o arranjo produtivo possua um padrão de organização que se mantenha ao longo do tempo em virtude de ter adquirido certas características que lhe conferem capacidades autogenerativas. (SEBRAE, 2005)

O objetivo do processo de desenvolvimento do arranjo exige estreita integração entre todas as instituições que possuam algum tipo de programa ou projeto no território. (SEBRAE, 2005)

Assim, o objetivo principal dos arranjos produtivos consiste em reunir Micro e Pequenas Empresas, visando seu fortalecimento e o aprimoramento de sua competitividade de forma sustentada, dinâmica e condizente com as exigências do atual milênio, através de um conjunto de proposições de estratégias de ação que contribuam para estimular coletivamente os arranjos. (LASTRES, 2002, p. 13)

2.3.2.2. Capacitação

As micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades para a identificação de novas oportunidades de negócios e para o conhecimento, enfrentam também dificuldades de penetração nos mercados externos, adoção de novas tecnologias, aquisição e ampliação de know-how. Mas por outro lado, apresentam pontos fortes como flexibilidade e potencial inovador. (LASTRES, 2002, p. 63)

A capacitação constitui-se em um elemento chave para a inserção positiva de empresas, países, regiões e indivíduos no padrão sócio - econômico , hoje em nível global. Para potenciais e futuros empreendedores e para as micro e pequenas empresas, o desenvolvimento de seu capital intelectual representa uma fonte de

dinamismo, diferenciação e de sobrevivência no atual cenário competitivo. (LASTRES, 2002, p. 63)

Quando se trata de promover a capacitação , não basta focar apenas no aprimoramento de cada empresa individualmente, ou na dotação de trabalhadores qualificados e treinados, isto é no desenvolvimento do seu capital humano. Fundamental é promover interações entre estas e também com outros agentes relevantes ao desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação, tais como instituições financeiras, organizações de ensino e pesquisa e governos. (LASTRES, 2002, p. 67)

Cada local ou região dispõe de diferentes combinações de bens coletivos, como os físicos, sociais, culturais entre outros. As regiões contam assim com diferentes dotações de recursos, vantagens comparativas e diferentes fatores de desenvolvimento. Estes são também determinantes da competitividade e sustentabilidade das empresas locais, particularmente das micro e pequenas empresas que são mais influenciadas pelas condições de seu entorno, particularmente os serviços e infra – estrutura disponíveis. (LASTRES, 2002, p. 69)

Arranjos inovativos de empresas podem ter um impacto positivo no desenvolvimento socioeconômico das regiões e localidades onde estão inseridos, representando um estímulo ao dinamismo, à criação de empregos e à integração de grupos sociais mais afetados pela exclusão do mercado de trabalho. (LASTRES, 2002, p. 69)

Programas de capacitação desenvolvidos apenas por especialistas e o setor público, sem uma real participação dos empreendedores, associações comerciais e outros agentes locais, podem enfrentar resistência para serem implementados.

O amplo envolvimento e a participação dos atores é de grande importância, pelo conhecimento que detêm a respeito das características da região, por representarem a dinâmica socioeconômica e institucional local, facilitando a conformação de uma rede política mais ou menos informal, em que soluções para problemas comuns podem ser encontradas, debatidas e apoiadas coletivamente. E por poderem desse modo, auxiliar a determinar as prioridades e ações de capacitação e informação mais oportunas naquele contexto específico. (LASTRES, 2002, p. 77)

Porém, as empresas têm em geral dificuldades para julgar, em um primeiro momento, quais suas reais necessidades de capacitação e que benefícios podem ser obtidos por seu intermédio. Reputa-se, assim, ser de grande importância promover um diálogo com as micro e pequenas empresas, ajudando-as a identificar e avaliar suas próprias necessidades e intensificar seus vínculos com os fornecedores locais de serviços e as instituições de treinamento, informação e assessoria.

Para isso, torna-se fundamental a descentralização vertical e territorial da estruturação desses serviços, por meio da criação de centros de apoio às micro e pequenas empresas em várias regiões e localidades, sobretudo onde existem aglomerados produtivos. Os resultados e a eficácia em função dos custos serão melhores se o atendimento for orientado a um grupo predeterminado em uma área delimitada. (LASTRES, 2002, p. 78)

2.3.2.3. Inovação para arranjos produtivos locais

Lastres (2002, p. 95) afirma que o estímulo a inovação é um dos principais objetivos enfocados na promoção do desenvolvimento de arranjos produtivos locais de empresas de pequeno porte. Isso porque, tanto na literatura sobre o tema, como no âmbito da formulação de políticas, tem sido crescente a ênfase no processo de inovação, sendo este considerado uma das forças dinâmicas mais fundamentais que incrementam a competitividade das empresas e que levam ao crescimento econômico e a mudanças tecnológicas e organizacionais.

Nas micro e pequenas empresas, cada vez mais se observam formas de inovar diferentes daquelas das grandes empresas, tradicionalmente enfocadas. Tais formas são relacionadas às especificidades das micro e pequenas empresas, tanto no que se refere a vantagens comumente apontadas de flexibilidade, estruturas menos hierárquicas e burocratizadas e especialização, quanto às suas restrições, principalmente os escassos recursos humanos, financeiros e tecnológicos de que dispõem.

Lastres (2002, p. 96) diz que, apesar de algumas restrições para o desenvolvimento de pequenas empresas, reconhece-se crescentemente que aquelas que atuam em conjunto podem obter vantagens das grandes empresas, preservando suas características positivas de flexibilidade e especialização. O tratamento coletivo de empresas, em arranjos e sistemas produtivos, certamente potencializa os benefícios resultantes de sua promoção.

A inovação pode ser entendida como a introdução de qualquer tipo de mudança ou melhoria realizada em um produto, processo ou tipo de organização da

produção dentro de uma empresa. Inúmeros são os exemplos de inovações, muitas delas incrementais, imperceptíveis para o consumidor, que podem gerar crescimento da eficiência técnica, aumento da produtividade, redução de custos, aumento de qualidade e mudanças que possibilitem a ampliação das aplicações de um produto ou processo. (LASTRES, 2002, p. 100)

Com isso, torna-se cada vez mais usual conceituar a inovação como o processo pelo qual produtores dominam e implementam o projeto e produção de bens e serviços que são novos para os mesmos, a despeito de serem ou não novos para seus concorrentes.

O processo de inovação é, portanto, um processo iterativo, realizado com a contribuição de variados agentes socioeconômicos que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos. Essa interação se dá em diferentes níveis, entre variados departamentos de uma mesma empresa, entre empresas distintas e com outras organizações.

Na era do conhecimento, o arranjo produtivo das várias fontes de idéias, informações e conhecimentos passou a ser considerado a forma mais completa de as firmas se capacitarem para gerar inovações e enfrentar mudanças, tendo em vista que a solução da maioria dos problemas tecnológicos implica no uso de conhecimento de vários tipos. Observa-se o fato de que o processo de inovação aumentou consideravelmente sua velocidade nas últimas décadas. (LASTREES, 2002, p. 101)

Arranjos interativos com formatos organizacionais específicos, como as diversas redes de cooperação articuladas mais recentemente, vêm sendo

considerados como a forma mais completa de as firmas se capacitarem para enfrentar mudanças. Para as micro e pequenas empresas, isso é particularmente verdadeiro, tendo em vista que sua atuação coletiva pode trazer benefícios ainda maiores do que quando tratadas individualmente. (LASTRES, 2002, p. 102).

2.3.2.4. Incubação em arranjos de micro e pequenas empresas

Mais do que o incentivo ao surgimento de novos empreendimentos, o foco aqui dado é no sentido de valorização das possibilidades de sinergia entre agentes.

Segundo Lastres (2002, p. 136), a incubação de negócios possibilita a novas firmas e empreendedores facilidades físicas. Assim, é fundamental que quando de iniciativas voltadas para a incubação de negócios, seja priorizada uma variedade de serviços que possa contribuir para que os negócios incubados tenham aumentadas suas chances de sobrevivência nos estágios iniciais de desenvolvimento.

As incubadoras de negócios são fortemente baseados em serviços em geral. Já a incubação tecnológica está mais voltada para o incentivo a serviços mais específicos de maior valor agregado e que utilizam tecnologias mais avançadas. A incubação tecnológica se dá em modelos organizacionais diferenciados, dentre os quais os mais conhecidos são centros de inovação, parques científicos e centros tecnológicos.

Na incubação geral o principal objetivo é promover o crescimento econômico e industrial contínuo por meio do desenvolvimento de negócios em geral. O principal foco de apoio é o acesso a fontes locais/ regionais de recursos técnicos, financeiros, de gestão e de marketing, principalmente.

A incubação focada no desenvolvimento econômico tem como principal objetivo estimular a criação de empregos e a reestruturação industrial. A prioridade destes pode estar voltada para grupos específicos tais como: a juventude, desempregados de longo prazo, mulheres e minorias.

Na incubação voltada para a dinâmica tecnológica seu principal objetivo é promover o desenvolvimento de firmas centradas em inovações tecnológicas. A incubação tecnológica não tem que estar somente focada em novos empreendimentos, mas também podem contribuir para a dinamização de pequenas firmas de base tecnológica já existentes, incluindo subsidiárias de firmas maiores. (LASTRES, 2002, p. 137)

Lastres (2002, p. 137) afirma que, a incubação/ dinamização dos arranjos deve buscar articular-se com agentes diversos, tanto em atividades quanto na sua localização. A incubação deve ser vista como uma efetiva forma e um novo conteúdo de ampliação do sistema nacional de inovações.

2.3.2.5. Cooperativas populares

Lastres (2002, p. 163) diz que o estímulo à criação e integração de cooperativas populares pode contribuir para mobilizar novos empreendimentos e dinamizar as articulações entre micro e pequenas empresas e demais atores em arranjos produtivos locais, e fomentar o desenvolvimento do capital social, fortalecendo os processos de cooperação, confiança e solidariedade, visando a reduzir os desequilíbrios sociais e regionais.

O estímulo à promoção e ao desenvolvimento de cooperativas populares costuma fazer parte de programas assistencialistas e compensatórios, no sentido de reduzir o desemprego e a exclusão social. As cooperativas populares são partes integrantes de um modelo de desenvolvimento e um elemento integrante de um arranjo produtivo local, e não uma empresa ou iniciativa isolada.

Como estratégia inovadora, o desenvolvimento do cooperativismo visa não a eficiência da cooperativa como empresa isolada, mas sim do sistema produtivo local como um todo, tecendo relações cooperativas nas esferas produtiva, comercial e financeira. É esse aspecto que pode conferir à cooperativa popular a sustentabilidade de longo prazo. (LASTRES, 2002, p. 164)

As cooperativas, integradas dentro de um arranjo ou de um sistema, não só contribui para o desenvolvimento socioeconômico local como também ajuda a garantir a sustentabilidade de longo prazo da própria empresa cooperativa, pelo fato de estar ela inserida na dinâmica econômica local mais ampla e no impulso coletivo de desenvolvimento, envolvendo a participação dos diversos atores e instituições sociais. (LASTRES, 2002, p. 166)

Lastres (2002, p. 175) afirma que a criação e o apoio ao desenvolvimento da cooperativa é necessário que ocorram por meio de mecanismos interativos resultantes de parcerias entre diversos agentes locais. O objetivo primordial não deve ser o de pura e simplesmente aliviar a pobreza, e sim o de promover a integração no desenvolvimento local e nacional.

Nos arranjos produtivos locais, o estímulo à criação de cooperativas em incubadoras parece dar bons resultados e contribui para promover a interação com outras empresas e instituições.

Lastres (2002, p. 176) afirma que, é necessário conscientizar e mobilizar as comunidades para que o empreendimento possa nascer não de uma vontade de autoridades, mas a partir de um consenso dos membros da comunidade fundado na percepção de necessidades e aspirações comuns.

2.3.2.6. Financiamento de arranjos produtivos locais

O acesso limitado aos mercados de crédito constitui um fator limitante ao surgimento e ao fortalecimento das micro e pequenas empresas. Esse aspecto remete à discussão no sentido da importância das ações governamentais e das articulações entre diversos agentes que possibilitem uma organização institucional dos mercados de crédito adequada às necessidades das micro e pequenas empresas. (LASTRES, 2002, p 249)

Para Lastres (2002, p. 250), o aprofundamento dos relacionamentos entre o setor financeiro e o segmento das micro e pequenas empresas tem sido obstaculizado devido às diferenças de interesses entre esses grupos de agentes.

Assim, enquanto os empresários proprietários de micro e pequenas empresas têm interesse em obter financiamento ao menor preço possível e em condições flexíveis, adaptadas às necessidades de cada tipo de empreendimento, o setor financeiro defronta-se com custos específicos nessas operações, que acabam penalizando aquelas empresas em comparação a outros grupos de tomadores.

Segundo Lastres (2002, p. 256), no caso de arranjos de micro e pequenas empresas incipientes ou não estruturadas, os principais problemas decorrem da ausência de garantias reais e da dificuldade para montagem de esquemas de garantia mútua que viabilizem o processo de financiamento.

Muitas vezes, as empresas integradas aos arranjos não possuem registros contábeis consolidados, o que dificulta o acesso ao sistema financeiro formal. Como consequência, observa-se uma falta de capacitação por parte das empresas integradas a esses arranjos para negociação e contratação de financiamentos.

Para Lastres (2002, p. 257), nos casos de micro e pequenas empresas integradas a arranjos minimamente estruturados, os problemas são menos restritivos, mas igualmente importantes. Em particular, observa-se nesses casos problemas decorrentes dos limites restritos para a contratação de financiamento face às garantias disponíveis, o que reforça a importância de esquemas flexíveis de garantia mútua que amenizem esse tipo de restrição.

Na medida que os arranjos se consolidam, reforça-se a importância de instrumentos de financiamento capazes de favorecer o fortalecimento de eficiência coletiva dos arranjos, inclusive por meio de linhas de financiamento especificamente direcionadas para o aumento tecnológico e mercadológico das empresas integradas a arranjos.

No que se refere a organização institucional dos mercados financeiros, as micro e pequenas empresas vêm se tornando o principal grupo de clientes no tocante à prestação de determinados serviços financeiros. As grandes empresas têm cada vez mais recorrido a outras fontes de financiamento à margem do sistema

bancário, alternativa esta nem sempre disponível para as micro e pequenas empresas. Em face a essas tendências, o sistema financeiro tem se tornando mais sensível às necessidades das micro e pequenas empresas, para o que também contribui a expressiva participação dessas empresas no total do produto do comércio e indústria de diversos países. (LASTRES, 2002, p. 258)

Lastres (2002, p. 283) afirma que a inovação, em seus diferentes aspectos, é um fator crucial para o incremento dinâmico da competitividade empresarial. Desse modo, esse aspecto deve necessariamente ser considerado quando se discute a montagem de um esboço institucional que atenda às necessidades de financiamento de micro e pequenas empresas.

O financiamento a micro e pequenas empresas de maneira condizente com as necessidades dessas empresas está diretamente relacionado ao padrão de organização institucional dos mercados financeiros, principalmente no que se refere à criação de linhas de financiamento às empresas a custos baixos e em condições favoráveis de prazo. (LASTRES, 2002, p. 258)

2.3.2.6.1. O banco de arranjos produtivos

Segundo Lastres (2002, p. 288), à medida que a produção se torna mais intensiva em conhecimento, em uma ampla gama de indústrias, da têxtil às telecomunicações, aumenta a necessidade de financiamento para a inovação e de apoio sistêmico mais amplo a tais arranjos.

A competição tornou-se mais globalizada e também mais baseada na inovação. Muitos analistas argumentam que os arranjos oferecem oportunidades

únicas para que as micro e pequenas empresas estabeleçam elos múltiplos, estimulando o aprendizado e a inovação.

No entanto, fazer com que uma aglomeração espacial se torne um sistema de inovação requer não apenas a existência de aprendizado na empresa e elos entre empresas, mas também investimentos financeiros.

Para Lastres (2002, p. 292), os bancos têm tradicionalmente relutado em emprestar para as micro e pequenas empresas e, com isso, não têm fornecido apoio suficiente para a inovação em arranjos potencialmente dinâmicos. Um banco orientado para o arranjo produtivo e focado em micro e pequenas empresas é, em si, uma inovação.

Lastres (2002, p. 293) afirma que o banco de arranjos produtivos tem como objetivo principal contribuir para a construção de economias locais dinâmicas, via financiamento do crescimento e da inovação de micro e pequenas empresas. Considerando esta finalidade, o banco operaria praticamente da mesma forma como operam os bancos de investimento, mas com algumas diferenças fundamentais.

As diferenças seriam as de que as agências do banco seriam parte integrante do arranjo e se tornariam atores do sistema local de inovação; o banco focalizaria pequenas e micro empreendimentos de propriedade local com potencial de crescimento; na fase inicial, a preferência seria dada às micro e pequenas empresas estabelecidas e; as operações de empréstimo do banco de arranjos produtivos seriam direcionadas a atividades produtivas.

Lastres (2002, p. 294) diz que como a missão do banco de arranjos produtivos é a de construir economias locais dinâmicas, o foco de sua política de empréstimos seria o fortalecimento dos arranjos produtivos, tanto espacialmente como ao longo da cadeia de valor. Para isso, procuraria oportunidades entre projetos financeiramente viáveis.

Lastres (2002, p. 297) afirma que em relação às instituições de empréstimo existentes, o banco teria diversas vantagens no fornecimento de serviços às micro e pequenas empresas, devido principalmente ao foco orientado para a dimensão local dos negócios.

As vantagens seriam a redução dos custos de transação no acesso às micro e pequenas empresas; maior eficiência na realização de empréstimos e; melhoria na capacidade de identificação de novos projetos inovadores de empresas promissoras.

O banco de arranjos produtivos locais contribuiria para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas inovadoras e de economias locais dinâmicas.

2.3.2.6.2. Instrumentos financeiros

Segundo Lastres (2002, p. 316), a busca de novos instrumentos financeiros voltados ao apoio à criação e consolidação de arranjos produtivos constitui-se numa tarefa que envolve não somente a superação das limitações tradicionais que cercam o financiamento de micro e pequenas empresas individuais, como também a criação de novos formatos institucionais que permitam o financiamento das micro e pequenas empresas articuladas em torno de arranjos produtivos.

Três níveis de ação apresentam caráter complementar e interdependente na formatação de novos instrumentos voltados aos financiamento de arranjos de micro e pequenas empresas que são: a capacitação de agentes financeiros e de empreendedores no segmento de micro e pequenas empresas; a regulamentação dos mecanismos de apoio financeiro para conjuntos articulados e; a criação e alocação de novas fontes de recursos para financiamento de arranjos de micro e pequenas empresas.

A incorporação de novas fontes de recursos financeiros representa um dos aspectos relevantes no desenvolvimento de novos instrumentos de financiamento. Da mesma forma, destaca-se a importância da incorporação de princípios de estímulo à interação a partir da capacitação de atores no setor financeiro e no segmento de micro e pequenas empresas, bem como a constituição de um aparato institucional e legal que viabilize a utilização de diferentes formas de apoio financeiro em conjuntos articulados de micro e pequenas empresas. (LASTRES, 2002, p. 317).

Assim, considera-se importante a utilização de um recorte que viabilize a diferenciação de instrumentos financeiros de apoio a arranjos de micro e pequenas empresas, de acordo com seu estágio de desenvolvimento a partir de duas categorias que são os instrumentos financeiros voltados para estruturação de arranjos incipientes e os instrumentos financeiros de apoio a sistemas articulados de micro e pequenas empresas. (LASTRES, 2002, p. 318)

2.3.2.6.3. Microfinanças para arranjos produtivos

As instituições de microfinanças oferecem produtos como o microcrédito, a micropoupança e o microseguro, além de muitos outros serviços financeiros

desenhados especialmente para atender, de maneira sustentável, aos micro e pequenos empreendedores. (LASTRES, 2002, p. 329)

São geralmente instituições financeiras formais, como bancos ou cooperativas de crédito; ou instituições financeiras semiformais, como organizações não governamentais.

No caso brasileiro, em particular, as instituições de microfinanças recebem o título de Sociedade de Crédito ao Microempreendedor ou Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Além dessas, alguns bancos públicos brasileiros operam linhas de microcrédito, como o programa créditoamgo do Banco do Nordeste. (LASTRES, 2002, p. 330)

Para Lastres (2002, p. 345), um aspecto fundamental para as microfinanças é a delimitação da sua demanda, ou seja, o público alvo da instituição. Toda instituição de microfinanças deve ter um público alvo muito bem definido, ou seja, um grupo de clientes potenciais que compartilha certas características, que tende a se comportar de maneira semelhante e que, provavelmente, é atraído por uma combinação específica de produtos e serviços. O público alvo representa a demanda potencial de um segmento de mercado definido, que contém clientes identificáveis.

Assim, esses argumentos serão ilustrados com base no estudo de caso sobre o município de Jaraguá (GO), produtor de Jeans, com predominância de pequenas empresas e com uma história recente de expressivo aumento da produtividade e do emprego

3. ESTUDO DE CASO - JARAGUÁ

Jaraguá é um município de 34 mil habitantes, localizado a 100 quilômetros na direção noroeste de Goiânia, de vocação tradicional rural (criação de gado e produção de abacaxi) e que, a partir de 1984, começou a desenvolver indústria de confecções para atender o mercado local. A expansão do comércio foi facilitada pela proximidade de Jaraguá à Rodovia Belém-Brasília.

Conta-se na região que alguns mercados no Norte e do Nordeste do país foram conquistados com a ajuda de caminhoneiros que compravam confecções em Jaraguá para revendê-las em seus locais de destino. A partir de então, a produção de confecções expandiu-se sistematicamente, tendo hoje cerca de 400 confecções e facções formais e informais, além de lavanderias e acabamentos pré e pós-lavagem.

A típica empresa de Jaraguá nasce como uma confecção pequena e formal (ou informal que rapidamente se formaliza) incentivada por um parente ou patrão que se tornou compadre e amigo, financiada com a venda de um automóvel ou pequena propriedade, ou com empréstimos de amigos. O investimento inicial para a criação varia consideravelmente dependendo do tipo de empresa a ser criada.

Uma confecção (jeans, particularmente) envolve os processos de design, de modelagem, de corte, de costura, de casear, de pregar botões, de lavagem, de bordar ou de aplicar enfeites, de passar a roupa, embalá-la para transporte e, por fim, de venda e distribuição. Esse processo produtivo pode ser organizado de várias formas, sendo raros os casos em que apenas uma empresa executa todas as etapas do processo produtivo.

Nesse município, a produção do jeans envolve normalmente cinco tipos de empresas ou autônomos. O design é vendido por um especialista, normalmente residente em Goiânia, que trabalha para diversas confecções; modelagem, corte e costura e são realizados pela “confecção dona de uma marca” e coordenadora de todo o processo.

Além disso, uma inovação organizacional em Jaraguá foi também fortemente responsável pela grande difusão de pequenas empresas, criou-se o primeiro acabamento pré-lavagem e, mais recentemente o segundo. Juntos, esses dois acabamentos atendem cerca de 220 confecções que não possuem máquinas de fazer arrebitos, pregar alças e de fazer casas.

Fato marcante na história desse arranjo produtivo é ter se dedicado durante alguns anos à produção de marcas piratas – prática relativamente comum na indústria de confecções e que possivelmente marcou a evolução de outros pólos produtivos no Brasil. Também sob esse ponto de vista, Jaraguá é um caso bem sucedido à medida que erradicou, ou quase, a produção pirata. A partir do ano 2000, as confecções do município passaram por um processo de legalização e formalização.

O caso de Jaraguá foi selecionado para este estudo em razão de um conjunto de características que apresentam constituir um tipo ideal de arranjo produtivo local. Jaraguá é um pequeno município, com um nicho específico (jeans), em estágio inicial (apenas cerca de 20 anos de história), e com indicadores de sucesso especialmente nos últimos cinco ou dez anos.

Cálculos de concentração de atividades por setor para o Estado de Goiás apontam em Jaraguá uma das mais altas taxas de especialização da atividade de confecções no estado. Além disso, trata-se de um segmento de baixa tecnologia e mão-de-obra intensiva – ênfase escolhida para este estudo de caso justamente por acrescentar mais um ator relevante no sucesso do arranjo produtivo local (os trabalhadores e suas organizações) e um problema de política pública (emprego). Os dados indicam um grau de sucesso do arranjo notável, particularmente para anos de aumento do desemprego e do emprego informal.

Outro ponto é que a sede do sindicato dos trabalhadores desse segmento para o Estado de Goiás está em Goiânia. Em Jaraguá, os trabalhadores são representados por uma delegada sindical, cujas práticas efetivas ultrapassam em muito aquelas previstas pelo seu cargo.

Jaraguá é certamente um caso bem sucedido do ponto de vista da geração de empregos. Porém a informalidade, os baixos salários, o trabalho intensivo, as rígidas hierarquias e a presença de trabalho infantil são evidentes indicadores de precariedade nas relações de trabalho

Acordos trabalhistas informais são realizados com frequência na sede do sindicato, muitos deles sem nenhum registro ou assinatura das partes envolvidas. São pontos de conflito questões básicas como pagamento de horas extras, horário de refeições e pagamento de benefícios atrasados.

Assim, de acordo com essas características, Jaraguá aparece como um caso típico de arranjo produtivo local por ter uma produção claramente especializada do jeans, com predominância de pequenas empresas em uma cidade (área urbana)

de pequeno porte e com uma história que indica relativo sucesso do arranjo produtivo quanto à sua consolidação de seu nicho de mercado. No entanto, Jaraguá é também marcada por alto grau de informalidade e baixa sedimentação das normas e das organizações que lhes dão existência interna.

3.1. Análise do estudo de caso

Com este estudo, pode-se observar que, para que o arranjo produtivo de Jaraguá, assim como outros similares intensivos de mão-de-obra, tenha efeito duradouro em termos de promoção do desenvolvimento local, é preciso estar atento não só a sua capacidade de gerar empregos, mas também à natureza e à qualidade do emprego gerado, assim como as relações de trabalho.

A geração de empregos na atividade predominante no arranjo produtivo de Jaraguá é utilizado como indicador dos efeitos desta forma de organização produtiva para o desenvolvimento econômico e social local.

Nesse sentido, o arranjo produtivo analisado, embora seja um caso de sucesso em termos de geração de empregos, necessita caminhar no sentido de promover melhoria de qualidade nas condições de trabalho, como por exemplo a informalidade nas relações de trabalho.

A capacitação de arranjos inovativos de micro e pequenas empresas, dão impacto positivo no desenvolvimento das regiões e localidades onde estão inseridos e representam um estímulo ao dinamismo, à criação de empregos e à integração de grupos sociais mais afetados pela exclusão do mercado de trabalho. É o que acontece em Jaraguá para o desenvolvimento socioeconômico da região.

Como elementos de inovação organizacional do arranjo produtivo de Jaraguá, criou-se o primeiro acabamento pré-lavagem e mais recentemente, o segundo. Juntos, esses dois acabamentos atendem a várias empresas que não possuíam máquinas para este tipo de serviço. Através disso, abre-se um nicho de mercado para atender ao aumento da demanda, sendo este considerado uma força fundamental que incrementa a competitividade.

Outro ponto seria a cooperação, ou a confiança, sendo a principal razão do sucesso do arranjos produtivos de Jaraguá. A razão que explica o sucesso de um arranjo seria a existência de diversas formas de cooperação entre as empresas ou de uma mistura adequada entre competição e cooperação. A cooperação é parte integrante de um modelo de desenvolvimento e um elemento integrante do arranjo produtivo local de Jaraguá.

Como foi comentado anteriormente, existem vários tipos de alianças, porém no arranjo produtivo de Jaraguá, centrado em atividades de mão-de-obra intensiva, a informalidade é expressiva. As alianças informais são importantes quando os riscos são pequenos e o ponto até elas podem ir depende da confiança mútua.

Por ser um típico arranjo produtivo local de mão-de-obra intensiva e bem sucedido na geração de empregos, era de se esperar em Jaraguá a existência de organizações atuantes tanto no que diz respeito à medição de conflitos como no de apoio e na qualificação de trabalhadores e empregadores na indústria de confecção. Entretanto, isso não ocorre.

Assim, o objetivo desses arranjos, é o fortalecimento e o aprimoramento de sua competitividade de forma dinâmica e condizente com as exigências do mercado,

através de um conjunto de proposições de estratégias de ação que irão contribuir para estimular coletivamente o arranjo.

A utilização de alianças, como o arranjo de Jaraguá, proporciona oportunidades únicas para o desenvolvimento de força, selecionando, desenvolvendo e empregando capacidades essenciais que permitem obter vantagem competitiva e direcionando o mercado. Com a intensa concorrência, para continuar aumentando suas forças, a aquisição de novos conhecimentos e capacidades tornou-se uma habilidade necessária.

Finalizando a análise, constatou-se que a produção especializada do arranjo produtivo local é o principal gerador de emprego e renda da região. Através dos arranjos produtivos em Jaraguá as empresas criaram pontos fortes e posições estratégicas que ajudaram a vencer inibições para assumir riscos e compartilhar recursos, atingindo assim os objetivos das alianças estratégicas.

4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A presente monografia teve como propósito principal estudar os teóricos da área, ou seja, foi realizado um estudo teórico referente as Alianças Estratégicas abordando sua importância e objetivos para as empresas, principalmente nas Micro e Pequenas Empresas.

As Alianças Estratégicas podem ser consideradas uma ferramenta importante, para sobreviver e prosperar. A cooperação e o compartilhamento de riscos entre empresas em nome de suas necessidades mútuas visam alcançar um objetivo comum.

No trabalho foi descrito também, a partir da definição, a importância, os objetivos e o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais constituindo uma importante fonte geradora de vantagens competitivas e o aumento da produtividade, principalmente quando são construídas a partir do enraizamento de capacidades produtivas e inovativas.

No Brasil, é preciso promover o desenvolvimento de novas bases produtivas, dando prioridade à mobilização de arranjos de micro e pequenas empresas onde podem ter um impacto positivo no desenvolvimento socioeconômico das regiões.

O papel das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico sempre esteve presente, porém só ganhou força recentemente com o lançamento do Programa Nacional de apoio aos recém batizados, Arranjos Produtivos Locais.

Foi realizado um estudo sobre o município de Jaraguá - produtor de jeans (e outras confecções), com predominância de pequenas empresas e com uma história recente de expressivo aumento da produção e do emprego - com a finalidade de apresentar características que apresentam constituir um “tipo ideal” de arranjo produtivo local.

Após o estudo do município de Jaraguá, pode-se fazer uma análise de arranjos produtivos em pequenas cidades, confrontando a teoria, onde retomam os temas de relações familiares presentes em várias regiões brasileiras.

Porém, alguns pontos são importantes para o sucesso das alianças entre micro e pequenas empresas, ou seja, os arranjos produtivos locais, que seriam a cooperação, e a confiança, principais razões para o sucesso.

Portanto, é imprescindível que os arranjos produtivos locais sejam planejados a partir de uma visão ampla, levando em consideração o contexto familiar, social, político e econômico.

Vale ressaltar que para um melhor aprofundamento desse trabalho, deveria ter um maior período de tempo para a sua elaboração.

5. BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2003.

CASSIOLATO, J. e LASTRES, H.M.M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas – Pequenas empresas: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração estratégica – Planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

GOODE, William, HATT, Paul. **Métodos em pesquisa social**. 6.ed., São Paulo : nacional, 1977.

HARBISON, John R. e PEKAR, Peter Jr. **Alianças estratégicas – Quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

NORONHA, Eduardo G. e TURCHI, Lenita. Disponível em < [http:// www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)> acessado em 20 Mai. 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1991.

LASTRES, Helena M. M. **Interagir para competir – Promoção de arranjos produtivos locais**. Brasília, SEBRAE, 2002.

LEWIS, Jordan. **Alianças estratégicas – Estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira: 1992.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial – Uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

SEBRAE <[http:// www. sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)> acessado em 04 Abr. 2005

VIEGAS, Waldyr. **Fundamentos de metodologia científica**. Brasília : UNB , 1999 , 2.ed