

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CRISTINA BERNARDES MACHADO

O PAPEL DAS REDES DE COOPERAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS  
INDUSTRIAIS: ESTUDO DE CASO DO CONSÓRCIO VALLEY DE BRUSQUE - SC

FLORIANÓPOLIS  
2003

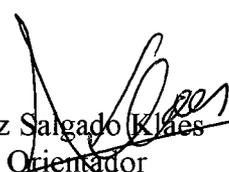
CRISTINA BERNARDES MACHADO

O PAPEL DAS REDES DE COOPERAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS  
INDUSTRIAIS: ESTUDO DE CASO DO CONSÓRCIO VALLEY DE BRUSQUE - SC

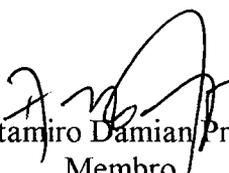
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 30/06/2003.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

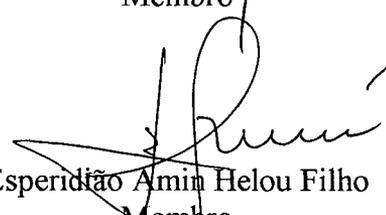
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Luiz Salgado Klies  
Orientador



Altamiro Damian Prêve  
Membro



Esperidião Amin Helou Filho  
Membro

CRISTINA BERNARDES MACHADO

O PAPEL DAS REDES DE COOPERAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS  
INDUSTRIAIS: ESTUDO DE CASO DO CONSÓRCIO VALLEY DE BRUSQUE - SC

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração da Produção.

Professor Orientador: Luiz Salgado Klaes

FLORIANÓPOLIS

2003

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me amparar nos momentos de dificuldade.

Aos meus queridos pais, Ivone e José Machado, que sempre estiveram ao meu lado, apoiando e incentivando nesta longa caminhada.

Aos meus irmãos Alexandre, Eduardo e Ricardo pelo carinho e amizade.

Ao meu namorado Diogo Freitas por ter sido compreensivo e companheiro em todos os momentos.

Ao professor Luiz Salgado Klaes, pelo seu apoio e orientação neste trabalho.

A todos os meus amigos que de uma forma colaboraram para a concretização deste trabalho.

## RESUMO

MACHADO, Cristina Bernardes. **O papel das redes de cooperação nas pequenas empresas industriais**: estudo de caso do Consórcio Valley Way de Brusque – SC. 2003. 73f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

Este trabalho objetivou identificar os benefícios que as redes de cooperação trazem às pequenas empresas industriais participantes do Consórcio Têxtil Valley Way, localizado em Brusque – SC. Primeiramente caracterizou-se o perfil sócio- econômico das empresas participantes do Consórcio para que, em seguida, fosse relatado a implantação do mesmo, assim como também os maiores problemas enfrentados nesta etapa. As empresas foram questionadas acerca dos principais problemas enfrentados por elas e, por fim, destacou-se os benefícios gerados pela rede de cooperação Consórcio. Para alcançar os resultados, utilizou-se a pesquisa exploratório/descritiva, com abordagem qualitativa, realizando-se um estudo de caso. Sendo assim, constatou-se que as empresas participantes do Consórcio Valley Way são classificadas como empresas de pequena porte, e possuem, em média, 32 funcionários. A maioria são empresas que já atuam há mais de 15 anos e estão localizadas nos municípios de Brusque, Guabiruba e Lages. Como principais problemas, as pequenas empresas pesquisadas destacaram a elevada carga tributária, a informalidade de empresas concorrentes, os juros altos, o excesso de burocracia, a dificuldade de crédito, a falta de recursos, de experiência. As etapas percorridas na formação do Consórcio passaram por seleção de empresas com potencial exportador, capacitação e treinamento destas empresas, consultorias, realização de estudos de mercado, contatos internacionais, formação de parcerias e identificação de nichos, para então iniciar-se o processo de concretização de negócios no exterior. Após três anos de formação, o Consórcio proporcionou inúmeros benefícios para as empresas participantes, no qual podem-se destacar a abertura de novos mercados, aprendizagem coletiva, aumento das vendas e lucros, melhorias dos sistemas de produção, acesso ao crédito e maior capacitação profissional. Sendo assim, as redes de cooperação mostram-se como uma forma bem sucedida de melhorar o desempenho das pequenas empresas, pois utilizam meios de minimizar dificuldades de acesso às informações, acesso ao crédito e tecnologia, reduzindo custos com fornecedores, promoção de seus produtos e aumentando o seu poder de barganha e a vantagem competitiva das empresas no mercado.

Palavras-chave: pequenas empresas, redes de cooperação, consórcio.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação das empresas segundo a número de empregados.....	11
Quadro 2: Causas das incertezas em uma Aliança.....	23
Quadro 3: Número de funcionários das empresas do Consórcio Valley Way.....	43
Quadro 4: Benefícios conquistados ao participar do Consórcio Valley Way.....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Exportações realizadas.....	41
Tabela 2: Volume da produção destinado à exportação.....	41

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação esquemática da estrutura de um Cluster.....	25
---	----

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
1.1 Justificativa do Estudo .....	9
1.2 Objetivo geral .....	10
1.3 Objetivos Específicos .....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	11
2.1 Classificação das pequenas e médias empresas .....	11
2.2 Importância das pequenas e médias empresas .....	12
2.3 Principais problemas das pequenas empresas .....	15
2.4 Redes de cooperação .....	17
2.4.1 Clusters .....	24
2.4.2 Consórcios .....	26
2.4.3 Joint Ventures .....	29
2.4.4 Parcerias .....	31
3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS .....	33
3.1 Caracterização da pesquisa .....	33
3.2 Delimitação do universo e amostragem .....	33
3.3 Coleta de dados .....	34
3.4 Tratamento dos dados .....	35
3.5 Limitações .....	35
4 CARACTERIZAÇÃO DO CONSÓRCIO VALLEY WAY .....	37
4.1 Consórcio Valley Way .....	37
4.2 Etapas para a formação do Consórcio .....	38
4.3 Perfil sócio-econômico das empresas participantes do Consórcio .....	43
4.4 Mudanças geradas pelo Consórcio .....	44
4.4.1 Classificação do Consórcio Valley Way .....	44
4.4.2 Benefícios conquistados .....	45
4.5 Problemas enfrentados pelas pequenas empresas .....	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	53
REFERÊNCIAS .....	55
ANEXOS .....	58

## 1 INTRODUÇÃO

A participação de pequenas e médias empresas (PME's) na economia brasileira torna-se cada vez mais representativa principalmente, em virtude do espírito empreendedor dos brasileiros.

São inúmeros os empreendedores que, anualmente, identificam oportunidades de negócios e resolvem abrir suas próprias empresas, gerando assim uma série de benefícios à sociedade, no qual destacam-se a geração de emprego e renda, o aumento da arrecadação, dentre outras vantagens que colaboram diretamente para o crescimento do país.

No entanto, a queda das fronteiras, em função da globalização, e a facilidade com que as grandes empresas estrangeiras instalam-se no país, tornam o mercado cada vez mais competitivo e, conseqüentemente, as PME's são as que mais sentem os impactos.

Diante deste cenário de desenvolvimento e competitividade acirrada, encontram-se alternativas que visam ao fortalecimento destas PME's, afim de torná-las competitivas e preparadas para enfrentar o mercado e suas constantes mudanças.

Dentre estas alternativas, destacam-se as redes de cooperação, que consistem em relações cooperativas entre as empresas, com a finalidade de crescerem e desenvolverem-se através de objetivos comuns ou complementares.

Esta característica já pode ser presenciada em algumas pequenas e médias empresas de Santa Catarina e tais empresas encontram nas redes de cooperação o caminho para fortalecerem suas atividades e enfrentarem os desafios do mercado. Isso tem contribuído para que elas tenham maiores perspectivas de sobrevivência e crescimento.

No entanto existem várias formas de desenvolvimento de redes de cooperação entre empresas, sendo que cada modelo apresenta suas respectivas especificidades, vantagens e desvantagens. Neste contexto, destacam-se os *clusters* regionais, as *joint-ventures*, as parcerias e os consórcios, sendo estes tratados com maior profundidade no decorrer do trabalho.

### 1.1 Justificativa do Estudo

A realização deste trabalho torna-se oportuna pelo fato do tema em estudo apresentar-se como um referencial no incentivo ao crescimento do país, devido a sua importância como gerador de empregos, fortalecedor econômico, ao seu respaldo político e eficácia.

Através de pesquisas bibliográficas realizadas em obras de Casarotto (1998), Porter (1999), Amato (2000), dentre outros autores, pode-se constatar que atuar através de redes de cooperação é um caminho promissor a ser seguido por pequenas e médias empresas que desejam se tornar competitivas no mercado. O modelo míope e individualista de atuação está cedendo lugar a um modelo cooperativo, onde o concorrente já não é mais o inimigo, e sim, uma fonte de informação, recursos e experiência.

Outro fato que revela a oportunidade da pesquisa é o crescente número de exportações feitas pelas empresas, manifestando assim um perfil exportador das empresas catarinenses. As exportações catarinenses bateram recorde em 2001, ultrapassando a marca dos US\$ 3 bilhões (chegando a US\$ 3,02 bilhões). Os negócios foram fechados com 165 países. Desta forma, o Estado de Santa Catarina, no ano de 2001, posicionou-se no 5º maior exportador do país (DIÁRIO CATARINENSE, 2002).

E por trás destes números existe uma parcela de PME's que contribuíram para a formação deste montante, graças ao fortalecimento de suas atividades que viabilizaram as exportações.

Identificar os benefícios gerados pelas redes de cooperação é importante, pois revela os resultados positivos obtidos pelas empresas, podendo assim incentivar a formação de novas redes como também estimular novos projetos e investimentos neste campo.

## **1.2 Objetivo geral**

Identificar os benefícios que as redes de cooperação trazem às pequenas empresas industriais participantes do Consórcio Têxtil Valley Way, localizado em Brusque- SC.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Caracterizar o perfil sócio-econômico das empresas participantes do Consórcio Valley Way;
- Relatar como ocorreu a implantação do modelo de rede de cooperação consórcio nas empresas participantes do Consórcio Valley Way;
- Diagnosticar e listar os principais problemas ocorridos na formação do Consórcio;
- Destacar os benefícios gerados pela rede de cooperação para estas empresas;
- Diagnosticar e listar os sete principais problemas e/ou causa das mortes das PME's.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa consiste em abordar, com maior profundidade, as questões que sustentam o trabalho, neste caso, os conceitos de pequenas e médias empresas, de redes de cooperação e suas ramificações.

### 2.1 Classificação das pequenas e médias empresas

De acordo com a literatura pesquisada, existem diversas maneiras de classificar as empresas, podendo ser pelo número de funcionários, pelo faturamento da empresa ou pelo setor de atuação da empresa. No entanto, as variáveis mais adequadas e utilizadas para uma classificação são a receita bruta, utilizada pelo Governo Federal, e o número de pessoal ocupado, utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

A classificação de porte da empresa, segundo a receita bruta, adotada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é aplicável à indústria, comércio e serviços. De acordo com o BNDES, considera-se microempresa aquela que tem uma receita operacional bruta menor ou igual a R\$ 1.200.000,00 (Hum milhão e duzentos mil reais); pequena empresa aquela que tem uma receita operacional bruta anual superior a R\$ 1.200.000,00 (Hum milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a 10.500.000,00 (Dez milhões e quinhentos mil reais). A média empresa apresenta uma receita operacional bruta anual superior a 10.500.000,00 (Dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a 60.000.000,00 (Sessenta milhões de reais) e empresa de grande porte é a empresa com receita operacional bruta superior a 60.000.000,00 (Sessenta milhões de reais).

O SEBRAE propõe uma classificação de acordo com o número de empregados contratados pela empresa, como está exposto no Quadro 1.

Quadro 1: Classificação das empresas segundo o número de empregados

<b>Porte</b>	<b>Empregados</b>
<b>Microempresa</b>	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
<b>Empresa de Pequeno Porte</b>	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
<b>Empresa de Médio Porte</b>	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
<b>Empresa de Grande Porte</b>	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Fonte: SEBRAE (classificação utilizada pela área de Pesquisas do SEBRAE)

De acordo com Guimarães citado por Solomon (1986), dentre as características econômicas das pequenas empresas destacam-se:

- Tendência em desempenhar atividades com baixa intensidade de capital e com alta intensidade de mão-de-obra;
- Apresenta melhor desempenho nas atividades que requerem habilidades e serviços especializados;
- Apresenta, muitas vezes, bom desempenho em mercados pequenos, isolados, despercebidos, ou “imperfeitos”. (Tal fato ocorre principalmente devido à pequena empresa encontrar espaços mercadológicos para progredir nos chamados interstícios ou nichos de mercados locais ou regionais, espaços estes que são deixados pela grande empresa, pelo fato de não se apresentarem como mercados significativos para esta última.)
- Sobrevive por estar mais perto do mercado e responder rápida e inteligentemente às mudanças que nele ocorrem; e,
- Muitas vezes sobrevive criando seus próprios meios para contrabalançar as economias de escala.

## **2.2 Importância das pequenas e médias empresas**

As pequenas e médias empresas apresentam muitos aspectos positivos à sociedade, principalmente, devido a sua potencial capacidade de geração de emprego e renda.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 34):

as pequenas empresas, muitas vezes, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões de miniatura de grandes corporações, pois oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

Em relação as inovações, nota-se que muitos avanços científicos foram originados por inventores independentes e pequenas organizações. Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 35) destacam que “os departamentos de pesquisa de grandes empresas tendem a enfatizar o aprimoramento de produtos existentes, enquanto que as pequenas empresas tendem a criar novos produtos”.

Existem diversas atividades das PME's que auxiliam as grandes empresas, pois permitem que estas desempenhem com maior eficiência algumas funções. Exemplo disto são as funções de distribuição e de fornecimento. A função de distribuição desempenhada pelas pequenas empresas procura ligar os produtores aos clientes, enquanto que a função de

fornecimento ocorre quando as pequenas empresas atuam como fornecedores e subcontratantes para as grandes empresas (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1997).

A relevância das pequenas e médias empresas indústrias para a economia mundial deve-se, principalmente, à sua contribuição para o fortalecimento industrial. Estudos realizados no Brasil e no exterior comprovam que a atividade das pequenas e médias empresas industriais é responsável por mais de 50% do valor da transformação industrial e nível de emprego totais de qualquer país, independentemente do grau de desenvolvimento que elas apresentam (BARROS, 1978).

Muitas vezes, as PME's têm sucesso por atender mercados limitados ou especializados que não são atrativos para empresas maiores, já que estas geralmente têm uma produção massificada.

O que garante das PME's são a contribuição significativa na geração do produto nacional, a excelência na absorção de grande contingente de mão-de-obra a baixo custo, a flexibilidade de localização, a capacidade de gerar uma classe empresarial nacional (através da absorção de uma tecnologia gerencial produzida em seu próprio ambiente), a possibilidade de atuação no comércio exterior, e a ação complementar aos grandes empreendimentos (BARROS, 1978).

Staley e Morse (1971), por sua vez, mencionam quatro razões pelas quais as pequenas empresas justificam sua sobrevivência em todos os estágios do desenvolvimento industrial: as pequenas indústrias podem competir, em certas circunstâncias, com os produtos das grandes empresas; as pequenas empresas industriais podem “preencher lacunas” entre a produção em massa e a produção por encomenda das grandes empresas; as pequenas indústrias podem iniciar a fabricação de novos produtos (e algumas vezes se expandirem com o crescimento da produção desses produtos); e as pequenas empresas podem prestar serviços e reparos para os produtos fabricados pelas grandes empresas.

De acordo com Fortes (2003), o primeiro grupo de vantagens das empresas menores reúne os seguintes elementos:

- flexibilidade: adaptam-se facilmente a novas situações e conjunturas;
- mobilidade: deslocam-se para linhas inéditas de produtos ou serviços assim que são exigidos pelo mercado;
- decisões rápidas: não há perda de tempo em exaustivas reuniões e nem a burocracia atrapalha a tomada de decisões;

- contato direto com os clientes: o mercado fronteiro proporciona uma aproximação com os consumidores, permitindo cumprir com presteza os aspectos de flexibilidade e mobilidade no atendimento diferenciado e constante;
- informalidade comportamental: as relações são mais pessoais e familiares, possibilitando mais compreensão e união de esforços;
- sentimento de grupo: é uma decorrência da informalidade comportamental, proporcionando mais participação por parte dos empregados nas decisões da companhia;
- baixo ponto de equilíbrio: o resultado de lucro é conseguido com maior facilidade, pois os custos fixos são menores e os variáveis têm melhores condições de diminuição;
- independência e liberdade de decisão e ações: os objetivos e metas que pretendem alcançar são determinados, definidos e arriscados pelos próprios empresários, não devendo justificativas ou pedidos de licença para nenhum órgão externo;
- maior criatividade e iniciativa: são, normalmente, mais audaciosas, criadoras e abertas às novidades;
- volume reduzido de investimentos: com os custos fixos menores, há mais capital destinado a pesquisa de novos produtos e tecnologias; e,
- gastos gerais minimizados: as obrigações econômicas decorrentes de gastos administrativos, burocracia e serviços intermediários são menores.

O mesmo autor ainda destaca algumas vantagens das pequenas e médias empresas de caráter operacional, como estas:

- inventividade e experimentação: servem como campo de provas para novas idéias e produtos, novos serviços e materiais, os quais uma grande empresa é incapaz de testar ou não deseja experimentar;
- antecipação ao mercado: os pequenos dirigentes não só acompanham como se antecipam ao mercado — concepções inovadoras podem ser postas à prova sem grandes investimentos de capital ou desenvolvimento do mercado de consumo;
- atenção aos detalhes: atendem encomendas de produtos diferentes ou variedades de pedidos, como no caso de quantidades reduzidas de um item, com grande diversidade de modelos;
- facilidade para alterar planos e programações: seguem com mais facilidade as tendências, especialmente as de mercado, tão logo essas comecem a mostrar sua força;

- agilidade perante a concorrência: qualquer movimento dos competidores tem resposta por meio de medidas para reduzir os custos, por exemplo, proporcionando a diminuição dos custos finais dos produtos e/ou serviços;
- maior controle da produção: com menos tarefas a programar, modificam os prazos normais do processo produtivo, cumprindo jornadas ampliadas, pela ausência de intrincadas etapas de coordenação exigidas pela produção em massa;
- facilidade em alterar a produção: um simples telefonema de um cliente resulta em providências imediatas, visto que as instruções não percorrem os longos canais de comando de uma grande empresa; e,
- versatilidade: todas as mudanças características desse tipo de empreendimento são realizadas rapidamente e com custos baixos.

### **2.3 Principais problemas das pequenas empresas**

Apesar das pequenas e médias empresas ocuparem posições de destaque cada vez maiores, elas também carregam um fardo muito conhecido: o fracasso prematuro. É comum pequenas empresas não sobreviverem aos primeiros anos de vida, e dentre os principais problemas enfrentados por estas, Chér (1991, p. 32) destaca:

- a) falta de experiência anterior no ramo de negócios e a falta de gosto pelo mesmo;
- b) a falta de conhecimento acerca dos instrumentos de administração geral e de recursos humanos, contábil- financeiros, jurídicos, de marketing, de administração da produção, de informática e de orientação técnica especializada;
- c) a mentalidade com a qual o pequeno e médio empresários entram no negócio, muitas vezes movidos fundamentalmente por objetivos ligados a maiores rendimentos, maiores lucros e status social, ao passo que deveriam mover-se pelo desejo de realização profissional, exercício na criatividade e prestação de bons serviços à sociedade;
- d) falta de recursos financeiros e dificuldades na obtenção de créditos, financiamentos e investimentos por parte de terceiros, isto porque investidores raramente sentem-se atraídos por empresas de menor porte;
- e) a falta de resistência a momentos de instabilidade e dificuldade da empresa;
- f) a falta de profissionais bem qualificados nas pequenas e médias empresas, inexistindo políticas de segurança, incentivos, benefícios, treinamento e

- desenvolvimento dos trabalhadores, visando à motivação e à satisfação dos mesmos, com um aprimoramento da qualidade de vida no trabalho;
- g) as burocracias legais;
  - h) imposições de preços por parte de grandes fornecedores e de grandes clientes;
  - i) manutenção de maus pagadores na carteira de clientes;
  - j) obsolescência de métodos, equipamentos e de mentalidade empresarial;
  - k) concorrência com grandes empresas e de algumas pequenas e médias;
  - l) desentendimento entre os sócios da empresa e ocorrência de eventos pessoais como morte, doença, etc., problemas com o processo sucessório;
  - m) organização política ainda embrionária, que represente e defenda eficaz e legitimamente os interesses das PME's no que tange às decisões a elas afetas ao nível do governo;
  - n) a não utilização de orientação técnica especializada (consultoria, auditoria e assessoria);
  - o) a não distinção entre empresa e empresário, havendo confusão entre bens deste com os da empresa, acarretando em centralização e paternalismo;
  - p) visão excessivamente de curto prazo;
  - q) desinformação acerca dos principais acontecimentos econômicos, políticos e sociais no Brasil e do mundo;
  - r) a falta de criatividade;
  - s) a falta de disciplina, responsabilidade e organização; e,
  - t) o não exercício da habilidade em se comunicar, no sentido de serem essenciais para o empresário a persuasão, a clareza, a exatidão e a lógica de seu argumentos e de suas fundamentações perante os sócios, funcionários, fornecedores, clientes, etc.

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (1999) em 207 empresas revela as principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas, de acordo com seus gerentes:

- falta de capital de giro;
- problemas com mão-de-obra;
- carga tributária elevada;
- forte concorrência;
- maus pagadores;
- falta de crédito;
- falta de clientes;

- burocracia;
- recessão econômica;
- falta de apoio das instituições; e,
- problemas financeiros.

Além do fracasso ser um fato negativo, existe ainda, como consequência, os custos deste fracasso.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 42) “os custos do fracasso nos negócios envolvem mais do que os custos financeiros ao dono dos negócios e aos credores. Os custos incluem os de natureza psicológica, social e econômica também”.

O mesmo autor destaca estes custos através das seguintes observações:

- a) Perda do capital do empreendedor e do credor- o proprietário de um negócio que fracassa sofre a perda integral ou parcial do capital investido. Isso sempre é prejuízo financeiro para o indivíduo em questão.
- b) Efeitos psicológicos danosos – os indivíduos que fracassam nos negócios sofrem um golpe real na auto-estima. Muitos empreendedores sem sucesso simplesmente retrocedem à condição de empregados para equilibrar as suas vidas.
- c) Perdas econômicas e sociais- o fracasso de uma empresa significa a eliminação de bens e serviços, redução de empregos, diminuição de arrecadação fiscal.

## **2.4 Redes de cooperação**

Segundo Fensterseifer (2000), “redes de cooperação é complexo de relações cooperativas que dinamizam a ação de seus agentes em torno de objetivos comuns ou complementares”.

Através deste conceito percebe-se a grande influência das redes de cooperação no fortalecimento das pequenas e médias empresas no atual mercado, visando o crescimento e desenvolvimento destas.

Para que as empresas possam continuar aumentando suas forças, elas precisam achar recursos onde quer que eles estejam. Isso significa olhar para os concorrentes sob uma nova luz. Sendo assim, a competição deve ser equilibrada com a cooperação, sempre que ela seja de interesse mútuo.

Lipnack & Stamps (1994) destacam algumas razões típicas para a formação de redes entre pequenas empresas, sendo elas:

- Comprar cooperativamente;

- Comercialização conjunta;
- Combinar recursos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)
- Treinamento cooperado; e,
- Estabelecimento de programa de qualidade.

Santos (2000) considera que as redes de cooperação permitem o incremento da base tecnológica, produtividade e qualidade do sistema operacional entre PME's. Dentre algumas vantagens, algumas merecem destaque, havendo prevalência da composição entre empresas, as seguintes: compartilhamento de atividades comuns, desde compras integradas a capacitação de mão-de-obra, marketing em conjunto, pesquisa de mercados; contratação de serviços e logísticas; acessibilidade à informação tecnológica e aos sistemas de informação e assistência técnica; aceleração de processos produtivos; alcance de competitividade e minimização de custos, através da qualificação e capacitação das empresas; agregação de maior valor aos produtos; serviços de exportação e acesso à créditos.

Quando uma relação é construída sobre uma necessidade mútua, ela ajuda os parceiros na conquista de apoio interno e a ultrapassar o emaranhado da solução dos problemas do dia-a-dia, dos interesses parcialmente conflitantes e das culturas contrastantes (LEWIS, 1992).

A idéia principal da formação de redes entre PME's parte do princípio de que elas quando organizadas de forma coletiva podem tornar-se mais competitivas, na medida em que, juntas elas podem encontrar e implementar soluções para os seus principais problemas que são basicamente: dificuldade no acesso a insumos; a crédito e financiamento; a tecnologia, aos órgãos públicos e no contato com distribuidores, na divulgação e promoção dos seus produtos/serviços (CÂNDIDO, 2001).

Para Leon (1998, p. 26), “as redes de empresas são formadas inicialmente, com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas”.

Desta forma, as empresas organizadas através de redes de cooperação têm maiores chances de criar formas de desempenho novas ou melhores, reduzir custos e riscos, prover maior 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 (LEWIS, 1992).

Para elucidar o que foi visto até o momento, toma-se como exemplo o caso das redes de empresas das regiões centro-norte da Itália, chamada de “Terceira Itália” (Emilia-Romagna, Vêneto e Lombardia). Segundo Amato (2000, p. 81):

nesses locais, foram estabelecidas as primeiras Redes Horizontais de Cooperação, dado que essas regiões já contavam com um cenário bastante favorável para o desenvolvimento de cooperação entre PME's, em função da existência de um grande número dessas empresas, onde a cultura da colaboração foi facilmente aceita e difundida.

Tal arranjo em pequenas unidades produtivas propicia vantagens que se traduzem em termos de economias de aglomeração (AZEVEDO, 1990).

As redes de cooperação caracterizam-se por não terem a obrigatoriedade de formarem laços formais financeiros, já que através de laços informais podem desempenhar suas atividades cooperativamente. No entanto, a cooperação informal também pode ser considerada um ponto de partida para acordos mais formais, pois oferece maior flexibilidade às empresas, além de apresentar espaço para explorar seu relacionamento e resolver questões que poderiam causar problemas num momento futuro.

A organização formal de redes de cooperação, quando bem planejado, reduz as incertezas entre as empresas, porque fortalece as promessas e aumenta o comprometimento das empresas, apesar de restringir a flexibilidade.

Segundo Lewis (1992, p. 1):

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

De acordo com o Eurocentro de Cooperação Industrial (AL-INVEST, 2002), podem-se identificar três tipos de cooperação empresarial: comercial, industrial e financeira.

A cooperação comercial baseia-se fundamentalmente na comercialização e distribuição de um determinado produto terminado ou de um serviço.

A cooperação industrial sustenta-se fundamentalmente nos aspectos produtivos, sendo o objetivo dos empresários produzir um determinado bem juntando os seus respectivos recursos e capacidades. A característica desta forma de cooperação é que ambas assumem o risco da operação.

A cooperação financeira refere-se principalmente as instituições nacionais e internacionais dedicadas a uma atividade financeira, e que na maioria dos casos foram criadas com o objetivo de apoiar os projetos de desenvolvimento empresarial.

Nos paradigmas industriais, as redes de cooperação podem ser classificadas numa tipologia sugerida por Grandori e Soda citado por Amato (2000, p. 48):

- Redes Sociais – As redes sociais têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, isto é, prescindem de qualquer tipo de acordo ou contrato formal. Estão direcionadas para o intercâmbio da chamada mercadoria social (prestígio, status, mobilidade profissional e outros);
- Redes Burocráticas – As redes burocráticas, em oposição às redes sociais, são caracterizadas pela existência de um contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento (de produtos e serviços), como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros; e
- Redes Proprietárias – As redes proprietárias caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas.

Segundo Santos et al (1994), há basicamente dois tipos de redes de cooperação interempresariais:

- Redes Verticais de Cooperação – são normalmente encontradas nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas, nesses casos, cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços; e
- Redes Horizontais de Cooperação – são aquelas nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes. As redes horizontais de cooperação são implantadas, na maioria das vezes, quando as empresas, isoladamente, apresentam dificuldades em adquirir e partilhar recursos escassos de produção, atender interna ou externamente ao mercado em que atuam e lançar e manter nova linha de produtos.

Casarotto (1998) apresenta dois tipos de redes para pequenas empresas. O primeiro modelo de rede, denominado *top-down* se caracteriza pelo fato de que empresas de menor porte fornecem direta e indiretamente sua produção à uma empresa mãe, através de subcontratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse de produção. O segundo tipo de rede é a rede flexível de pequenas empresas, que acontece quando PME's reúnem-se através da formação de consórcio com objetivos comuns, com cada uma das empresas sendo responsável por uma parte do processo de produção. Neste caso, as empresas conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo.

As redes de cooperação podem contribuir para potencializar as forças competitivas das empresas, agindo nas suas diversas partes. Segundo Lewis (1992), os tipos de forças necessárias para as empresas são: o preço e o desempenho do produto; acesso aos mercados e a recursos; operações para produção do valor; tecnologia para renovar produtos e operações; capacidade para gerar novo crescimento da empresa; força financeira para manter a empresa em funcionamento.

Sendo assim, o mesmo autor apresenta as maneiras de como potencializar tais forças através das redes de cooperação.

Como meios para adicionar valor aos produtos através de alianças considera-se:

- a) Vencer por entrar no momento certo ( as alianças entre clientes e fornecedores podem acelerar o desenvolvimento e a comercialização);
- b) Criar novas e melhores formas de desempenho através da mistura de atributos das duas empresas;
- c) Divisão de custos e riscos;
- d) Prover apoio aos produtos para entregar mais valor aos clientes; e,
- e) Oferecer uma linha de produtos mais ampla, reduzindo assim os custos de marketing, distribuição e assistência técnica, conquistar maior número de clientes, aumentar a satisfação dos clientes e dificultar a entrada de possíveis concorrentes.

Dentre as formas apresentadas por Lewis (1992) para melhorar o acesso das empresas ao mercado e a recursos, atuando através de redes de cooperação, destacam-se as alianças com agências de propaganda a fim de melhorar a publicidade das empresas; a abertura de novos canais de comercialização através de parceiros certos que facilitem o acesso a segmentos difíceis; o fortalecimento de vínculos com fornecedores para garantir acesso aos recursos necessários; e, a compra combinada, como forma de obter economias de escala em suprimentos ou na entrega, para reduzir os custos dos bens comprados.

A cooperação pode melhorar a qualidade de produção das empresas, através de novos e melhores processos ou do uso mais produtivo das instalações existentes, assim com também pode aumentar a força tecnológica através da transferência de tecnologias entre as empresas e da terceirização.

No entanto, as empresas ao participarem de uma rede de cooperação, podem encontrar algumas adversidades, principalmente referente a transparência das informações da empresa. Neste caso, uma forma de equilibrar o aprendizado em uma aliança é barrar o acesso do parceiro a todas as pessoas, informações e instalações que estejam fora do escopo de cada acordo (LEWIS, 1992).

A cooperação entre as empresas está pautada em alguns princípios básicos que a caracterizam e orientam o seu desenvolvimento, assim como destaca Casarotto (1998):

- a) troca de informações entre várias empresas;
- b) estabelecimento de um intercâmbio de idéias;
- c) definição de áreas de atuação;
- d) análise conjunta dos problemas e soluções em comum; e
- e) definição das contribuições dos parceiros.

Além disto, também existem outros requisitos essenciais para o nascimento e desenvolvimento de redes de cooperação. É necessário que as empresas integradas na rede desenvolvam culturas de confiança, de competência e da tecnologia de informação.

Em relação a cultura de confiança necessária, cabe ressaltar que a ética assume um papel fundamental e as pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração desta cultura, conforme Corrêa (1999).

A cultura de competência diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba desde aspectos materiais como as instalações e equipamentos, até aqueles imateriais como os processos, o saber como fazer os processos (*know-how*). Na literatura há evidências sobre os aspectos relevantes na análise da competência de cada parceiro, devendo-se analisar, entre outros:

- se o parceiro proporciona efetivamente um maior valor agregado ao cliente;
- se a diferenciação conseguida pelo parceiro é robusta considerando-se os vários mercados em que será utilizada e se é resistente à ação dos concorrentes nestes mercados; e
- se é flexível, isto é, se permite diferentes possibilidades de aplicação nestes mercados, se suporta variações de volume, de mix de produção ou de prazo de entrega.

A cultura de tecnologia de informação visa agilizar o fluxo de informações, afim de tornar as redes flexíveis.

Como foi destacado anteriormente, as empresas, ao entrarem numa rede de cooperação, armam-se de uma série de medidas afim de protegerem seu patrimônio. Acerca desta questão, Lewis (1992) apresenta uma pesquisa feita sobre a causa das incertezas de uma empresa em participar de uma aliança empresarial, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2: Causas das Incertezas em uma Aliança

<b>Incertezas Externas</b>	
Ambiente econômico	Podem ocorrer mudanças na política governamental, nas condições da indústria (preço, tecnologia, etc.), ou em variáveis macroeconômicas.
Resposta do mercado	As reações dos clientes, fornecedores ou concorrentes são imprevisíveis.
Reações dos parceiros	Outros parceiros podem ser afetados.
Obrigações	Terceiros podem ser prejudicados pelas suas ações.
Aprovação do governo	As autoridades podem não conceder os direitos necessários.
<b>Incertezas Internas</b>	
Metas	Não está inteiramente especificado aquilo que cada empresa espera que a aliança realize, nem seu próprio papel.
Competência dos parceiros	Uma das empresas pode não ter forças necessárias.
Conflito latente	Premissas importantes não foram reveladas, ou as empresas podem não concordar com respeito a mudanças depois que a aliança estiver em andamento.
Falhas de planejamento	Tarefas importantes não foram detalhadas, devido a omissão, complexidade, ou à necessidade de decisões posteriores.
Autoridade	Não está claro como serão tomadas as decisões chave.
Relações	Os parceiros podem não trabalhar bem em conjunto.
Desempenho	Os resultados esperados podem não ser atingidos.
Benefícios	Os parceiros não chegaram a um acordo a respeito de fixação de preços, alocação de receitas e divisão dos desenvolvimentos.
Compromissos	Os investimentos esperados, sua duração, o volume de negócios ou os direitos futuros não estão claros.
Oportunismo	Um parceiro pode querer tirar proveito do outro.

Fonte: Adaptada de LEWIS (1992).

As características presentes nas redes de cooperação, conforme visto anteriormente, apresentam uma visão geral dos principais aspectos inerentes a este tipo de cooperação. No entanto, existem diversos tipos de redes de cooperação que apresentam inúmeras especificidades e, por isto, serão vistos a seguir com maior profundidade. Dentre estes tipos de cooperação, destacam-se: *clusters* regionais, consórcios, *joint-ventures*, parcerias.

### 2.4.1 Clusters

Para Amato (2000, p. 53) “*cluster* regional consiste numa concentração setorial e geográfica de empresas, onde o mais importante é o ganho de eficiência coletiva, entendida como a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta.”

De acordo com conceito disponível no site Geranegócio (2003), economicamente, *clusters* podem ser definidos como aglomerados de atividades produtivas afins, localizadas em determinado espaço geográfico e desenvolvidas por empresas autônomas de pequeno, médio e até grande porte, intensamente articuladas, constituindo ambiente de negócios onde prevalecem relações de recíproca confiança entre as diferentes partes envolvidas.

No entanto, é importante ressaltar que *clusters* são formados apenas quando ambos os aspectos setorial e geográfico estão concentrados. De outra forma, o que se tem são apenas organização de produção em setores e geografia dispersa, não formando, portanto, *clusters* (AMATO, 2000).

Segundo Casarotto (2001, p. 6)

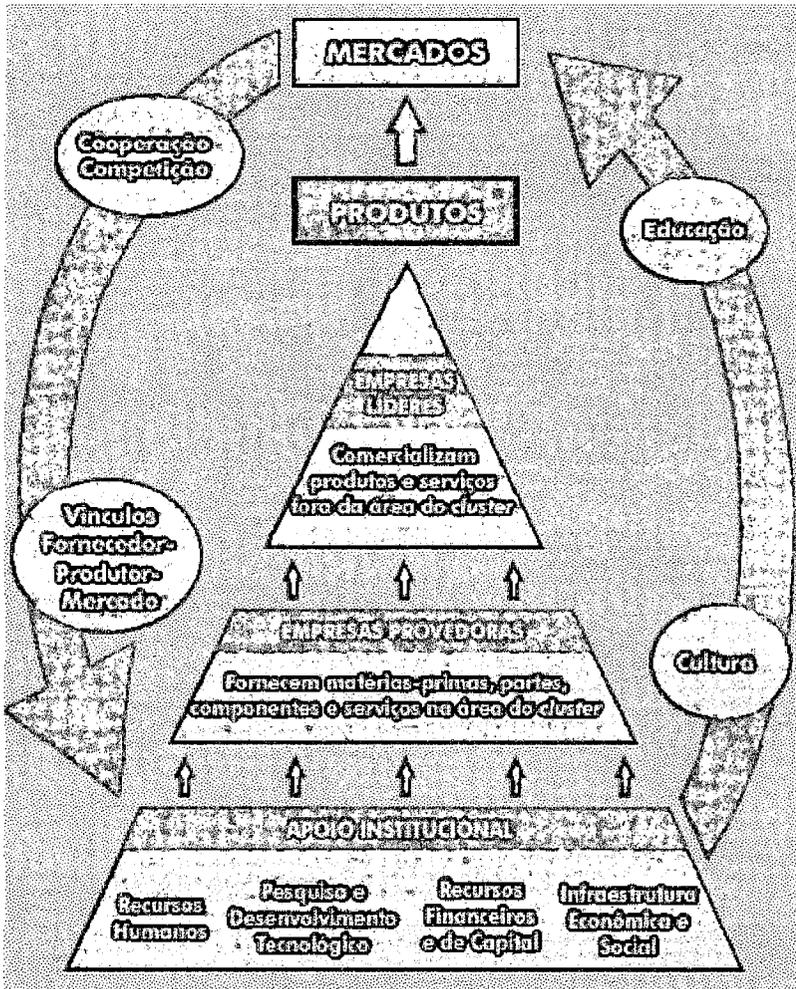
o *cluster* desenvolve-se sobre a vocação regional e pode conter empresas produtoras de produtos finais, verticalizar-se a jusante (serviços) ou a montante (fornecedores), além de incluir associações de suporte privadas ou ligadas ao governo. Mas vale observar que um *cluster* não contém necessariamente toda a cadeia produtiva.

A estratégia dos *clusters* apresenta, entre outras, as seguintes características inovadoras (GERANEGÓCIO, 2003):

- Divide os problemas do desenvolvimento em função de espaços geográficos menores, para melhor equacioná-los e resolvê-los;
- Procura alicerçar a sustentabilidade do processo na comunidade (parcerias institucionais em todos os níveis – federal, estadual e municipal – e atores locais – agentes da área considerada, apoiados na força de suas lideranças); e
- Direciona o esforço de investimento e de ações em função de atividades econômicas que possuem potencial real de desenvolvimento e de competitividade, inclusive em mercados internacionais.

A seguir, a Figura 1 procura representar a estrutura de um *cluster*, através da apresentação de todos os agentes envolvidos na formação deste modelo de Rede de Cooperação.

Figura 1: Representação Esquemática da Estrutura de um Cluster



Fonte: Geranegócio (2003)

Cabe destacar que a concentração geográfica e setorial de PME's não são sinais suficientes para gerar benefícios diretos para todos os seus membros, os quais só podem ser obtidos via um conjunto de fatores facilitadores que são (HUMPREY E SCHMITZ, 1998):

- Divisão do trabalho e da especialização entre produtores;
- Estipulação de especialidade de cada produtor;
- Surgimento de fornecedores e matérias primas e de máquinas;
- Surgimento de agentes que vendam para mercados distantes;
- Surgimento de empresas especializadas em serviços tecnológicos, financeiros, contábeis;
- Surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas; e

- Surgimento de associações para realização de *lobby* e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros.

Todos esses fatores representam o conceito de eficiência coletiva. E, apesar de um conglomerado poder ser coletivamente eficiente, vale destacar que, em determinado *cluster*, algumas empresas crescem, enquanto outras decaem. A ação conjunta entre as empresas viabiliza a solução de problemas específicos, tais como provisão de serviços, infra-estrutura e treinamento, não excluindo porém a competitividade, e sim, por outro lado, deixando o mercado mais transparente, o que incentiva a rivalidade (AMATO, 2000).

Para Amato (2000, p. 57):

Os *clusters* podem não ser necessariamente formados por apenas um tipo de indústria; contudo, geralmente, concentram somente um ramo industrial, sendo por isso alvo de críticas relativas a sua vulnerabilidade na economia regional, tendo em vista os desafios impostos pela necessidade de permanente atualização em face de constantes inovações tecnológicas, fenômeno não característico de regiões mais diversificadas.

Segundo Haddad, citado por Góes (2002), “os *clusters* brasileiros têm em comum características como defasagem tecnológica na produção, baixo índice de organização, alta informalidade e dificuldade de acesso ao crédito”. No entanto, já estão sendo implementadas medidas para que se possa reverter este quadro, através de promoção e marketing, capacitação, instrumentos financeiros e infra-estrutura para as empresas.

#### 2.4.2 Consórcios

Outro tipo de aliança, que é muito disseminada principalmente entre as PME's da Itália, é o consórcio. Este tipo de aliança é formado por um grupo de empresas que tenham necessidades similares e juntam-se para criar uma nova entidade que venha a preencher aquela necessidade delas todas (KANTER, 1990).

O formato cooperativo dos consórcios surgiu na Itália após a Segunda Guerra Mundial como a única forma de cooperação viável para a economia. Devido a escassez de matéria prima, reduzida mão de obra especializada, entre outros fatores e a forte demanda externa no pós-guerra fez com que pequenas empresas se unissem para poder atender o mercado externo (INFANTE, 1984).

Os consórcios de exportação são assim chamados porque os países têm subsídios ou apoios para esse tipo de consórcios, para gerar divisas ao país e, na realidade, os consórcios

devem ser constituídos para que as empresas ganhem escala em algumas etapas da cadeia de valor e não apenas exportar (informação verbal)<sup>1</sup>.

Daemon (1993) define consórcios de exportação como cooperativas com formas de concentração através da qual as empresas se unem mantendo as suas individualidades, possibilitando agregar uma oferta de maior dimensão, fazendo crescer o poder de negociação e aumentando a capacidade técnica e financeira. As cooperativas são utilizadas normalmente como formas de associação para o setor agrícola, enquanto os consórcios são direcionados para outros setores.

Casarotto (1998), sintetiza as funções dos consórcios de exportação em quatro: a identificação das oportunidades de mercado; a análise das necessidades da empresa e definição do perfil dos potenciais parceiros; a identificação de tais parceiros nos mercados internacionais de interesse; e, a assistência à empresa sócia nas primeiras fases de negociação.

O consórcio tem a vantagem, para as pequenas empresas, de promover a exportação de forma a atender grandes pedidos ou fazendo parte de uma linha de produtos. Além de se responsabilizar pelas entregas, cumprimento dos prazos, controle de qualidade e capacidade produtiva, conferindo maior confiabilidade às transações (INFANTE, 1984).

Minervini (1997) descreve algumas etapas para a criação de consórcios:

- Identificar a capacidade de internacionalização da empresa;
- Comparar a necessidade do mercado com a capacidade das empresas do consórcio;
- Definir as funções direcionadas do consórcio;
- Organizar a estrutura básica do consórcio;
- Elaborar o orçamento, avaliando custos e riscos;
- Selecionar pessoal especializado para as funções executivas e operacionais;
- Elaborar um plano de marketing e comunicação;
- Realizar treinamento pessoal;
- Selecionar canais de distribuição; e
- Estabelecer um sistema de auditoria para o funcionamento do consórcio.

Para Tomelin (2000, p. 35):

Algumas dificuldades de instalação dos consórcios de exportação em si, são os problemas de financiamento, as discrepâncias no tamanho das empresas, as dificuldades das linhas de produtos competitivos, o temor quanto à segurança de informações que as empresas consideram confidenciais, a incerteza quanto as mudanças futuras nas empresas participantes, a escassez de profissionais capacitados

---

<sup>1</sup> Nota fornecida por Nelson Casarotto Filho, através de mensagem eletrônica, em 27 de maio de 2003.

em gerência de marketing para gerir as operações e os problemas de identidade das empresas participantes *versus* a imagem do grupo.

Existem alguns motivos que dificultam a formação e o desempenho dos consórcios, e que foram levantados por seminários organizados pelo SEBRAE na década de 80 por Infante (1984), no qual destacam-se:

- Dificuldade com financiamentos;
- Diferenças no tamanho das empresas;
- Linhas de produtos competitivos;
- Precauções dos empresários quanto às informações confidenciais da empresa;
- Incerteza em relação às mudanças para o futuro; e
- Escassez de talento gerencial para administrar as operações.

De acordo com informações disponíveis no site da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) acerca de consórcios, observou-se que a formação de consórcios tem por objetivos:

- Promover a horizontalização das empresas, incentivando a especialização na produção de partes, peças e componentes intercambiáveis;
- Viabilizar a participação das pequenas empresas no comércio exterior;
- Consolidar um modelo de gestão cooperativo e lucrativo; e,
- Gerar aumento de produção e renda.

A mesma fonte também apresenta os resultados esperados com o consórcio de exportação, sendo eles:

- Concretização de negócios;
- Realização de acordos de colaboração técnico-industrial;
- Incremento do nível de design, qualidade, embalagem, processos produtivos;
- Redução de riscos e custos para cada uma das empresas;
- Incorporação de tecnologia; e,
- Mudança de atitude frente à internacionalização.

A formação de consórcios é uma alternativa para a redução do alto índice de insucesso das micro e pequenas empresas, pois reduz custos, riscos e acima de tudo promove a realização de experiências em conjunto.

Casarotto (1998), em sua obra, cita três tipos de consórcios: Setoriais, Territoriais e Específicos. Os Consórcios Setoriais são aqueles que reúnem empresas concorrentes e

complementares. Os Territoriais unem empresas de todos os setores e atividades de um território. E os Específicos restringem sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo pontual determinado.

Segundo Minervini (1997), os consórcios podem ser classificados em três tipos, sendo eles: Promocional, Comercial Exportador e União de Empresas. O Consórcio Promocional reúne várias empresas que aceitam promover seus produtos no exterior, e para isto contratam um agente profissional de comércio exterior que terá a função de gerente do Consórcio, na qual ele irá promover e administrar a exportação para cada empresa. O Consórcio Comercial Exportador resume-se na formação de uma *Trading* na qual as empresas serão acionistas. Desta forma as empresas produzem e vendem através da *Trading*, sendo que cada uma mantém a sua individualidade no mercado doméstico e participa de uma política comum para o mercado externo, que baseia-se na distribuição de resultados de acordo com a participação nas cotas da sociedade comercial exportadora. A União de Empresas consiste num acordo operacional que visa, principalmente, participar em licitações internacionais.

Com relação aos membros o Consórcio, Minervini (1997, p. 276) também destaca que podem ser classificados em Monossetorial, que seria o agrupamento de empresas do mesmo setor ou de produtores complementares; e Plurissetorial, que consiste no agrupamento de empresas com produtos diferentes e não complementares.

A formação do consórcio não garante por si só a competitividade das empresas da região, mas sim, unido ao sistema econômico local com a participação de vários componentes, como universidades, governo, associações empresariais, cooperativas de crédito, além de outros elementos.

### 2.4.3 Joint Ventures

De acordo com Vasconcelos & Henriques (1988, p. 16) o conceito de *Joint Venture* originou-se do direito anglo-saxão, tendo, originalmente, a conotação de aventura conjunta. Desde então houve uma evolução crescente nas formas e objetivos das *joint ventures*, utilizadas por empresas que, possuindo vantagens comparativas específicas e diferenciadas, em áreas de mercado, tecnologia ou finanças, unem-se para maximizar essas vantagens.

Para Alonso citado por Vasconcelos & Henriques (1988, p. 17), “*joint venture* indica uma sociedade por ações, constituída por sócios residentes no país receptor do investimento, que tem por objetivo a realização ou execução de um contrato de interesse comum”. Algumas destas associações de empresas são perenes, a exemplo de alguns consórcios criados em

função de um projeto, enquanto outras são formadas para durar longos períodos, constituindo-se em empresas estáveis. (VASCONCELOS & HENRIQUES, 1988).

De acordo com Lynch (1994, p. 36), as *joint ventures* são alianças formalizadas unindo duas ou mais organizações independentes e resultando em:

- criação de uma nova entidade independente;
- alocação de propriedade, responsabilidades operacionais e riscos e compensações financeiras para cada patrocinador, com manutenção de sua identidade / autonomia própria; e,
- equipe gerencial independente.

Segundo Vasconcelos & Henriques (1988, p. 17):

*joint venture* é uma empresa de propriedade conjunta ou forma de cooperação entre empresas, onde cada qual conserva sua independência e realiza seus propósitos através de uma empresa comum, onde participam do capital social.

São características intrínsecas desta forma de colaboração entre empresas:

- a) Participação dos parceiros nos riscos e benefícios oriundos do empreendimento comum;
- b) Exploração das vantagens comparativas diferenciadas de cada um os parceiros;
- c) Participação no controle financeiro de todas as operações realizadas; e
- d) Forma jurídica flexível, passível de adaptação às diferentes legislações nacionais e aos diferentes interesses empresariais.

Atualmente, as *joint ventures* são bastante difundidas, principalmente em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento, em que duas ou mais empresas, através de uma aliança, vêem oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata (ainda que, talvez temporária), constituindo assim um novo negócio ou ampliando algum já existente.

Para Buchel et al. (1998, p.12), “*joint venture* é qualquer tipo de acordo de cooperação entre duas ou mais companhias independentes, e que administram uma terceira entidade organizacionalmente separada das empresas-mãe.”

Desenvolver novas tecnologias, por exemplo, muitas vezes é caro e de retorno duvidoso, por isso, as *joint ventures* são utilizadas, pois o desenvolvimento destas tecnologias normalmente exigem somas de dinheiro que empresas sozinhas muitas vezes não são capazes de levantar.

Uma *joint venture* proporciona às empresas acesso ao conhecimento e experiência de outras organizações.

De acordo com Lorange & Roos (1996), as *joint ventures* se subdividem em dois tipos: *joint venture* baseada em projeto e *joint venture* plena. Na primeira situação, as empresas-mães colocam um mínimo de recursos estratégicos entrando em acordo para criá-los em conjunto através de uma organização comum. Os recursos gerados não são distribuídos em partes, exceto como resultados financeiros (dividendos, royalties, etc.).

O segundo modelo, a *joint venture* plena, indica que ambas as partes colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança (exceto dividendos, pagamento de *royalties*, etc.).

Conforme Zajac, citado por Lorange & Roos (1996), as quatro motivações dominantes para o engajamento em *joint ventures* são:

- Obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes;
- Ganhar acesso a nova tecnologia e diversificação em novos negócios;
- Obter economia de escala e atingir integração vertical; e,
- Superar barreiras alfandegárias/legais.

#### 2.4.4 Parcerias

As parcerias envolvem vários parceiros (*stakeholders*) no processo de negócio em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros, neste caso, são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, seus clientes e seus funcionários (KANTER, 1990).

Nesta situação, os parceiros não precisam necessariamente ter valores inteiramente congruentes, porém as diferenças precisam estar dentro de limites aceitáveis.

De acordo com Austin (2001, p. 103) :

definição dos benefícios esperados por ambas as partes deixa claro o entendimento mútuo e define as expectativas conjuntas, porém a principal tarefa é a criação de valor. Os gerentes precisam verificar como os recursos dos parceiros podem ser mobilizados para gerar valor, algo cujo entendimento é facilitado pelo reconhecimento de que diferentes tipos de recursos geram diferentes magnitudes de benefícios.

Para Noleto (2000, p. 13) “A concepção de parceria significa uma associação em que a soma das partes representa mais que o somatório individual de seus membros, por meio da parceria, há um fortalecimento mútuo para atingir um determinado fim.”

O mesmo autor ainda afirma que parceria e aliança estratégica são nomes diferentes para a mesma coisa. Parceria define relações de curto prazo, relações pontuais em que as organizações se unem para um projeto comum, uma iniciativa, um evento. Organizações

podem ser parceiras tradicionais, unir-se com frequência e costumeiramente para diferentes iniciativas. Mas cada projeto ou iniciativa demandará uma nova conversa e uma nova definição da parceria.

No caso das alianças estratégicas, pressupõe-se uma relação em longo prazo. São definidos objetivos comuns, a duração da aliança, os termos do compromisso. A aliança envolve um comprometimento mais duradouro e de envolvimento maior entre os parceiros; um mergulho mais profundo no universo do outro. Ocorrem transferências de tecnologia, *know-how*, recursos, etc.

### 3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Afim de atender aos objetivos deste trabalho, recorreu-se aos meios de pesquisa científica que permitiram elucidar o tema central, assim como fornecer maiores informações pertinentes a este.

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho caracteriza-se como exploratória e descritiva. O aspecto exploratório visa prover ao pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa em perspectiva. A pesquisa descritiva expõe características de determinado fenômeno, através da obtenção de diversas informações sobre o que se pesquisou (MATTAR, 1993).

Desta forma, através do acúmulo de informações disponíveis relacionad<sup>o</sup>as ao problema da pesquisa, a pesquisa exploratória e descritiva permitiu que se conhecesse com maior profundidade as Redes de Cooperação e, principalmente, a realidade do Consórcio Valley Way.

No escopo da pesquisa, em termos de amplitude e profundidade, foi empregado o estudo de caso, pois busca um maior detalhamento da realidade estudada (VERGARA, 1998). Conforme Mattar (1993, p. 82) “o estudo de caso é um estudo profundo através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações”. O estudo de caso foi realizado no Consórcio Têxtil Valley Way, que é formado por cinco empresas, e na qual buscou-se conhecer as principais características presentes no consórcio. Pelo fato da pesquisa ter sido feita em apenas quatro empresas, foi possível pesquisá-las em profundidade dentro de seus contextos.

#### 3.2 Delimitação do universo e amostragem

O universo envolvido na pesquisa consistiu nas pequenas empresas industriais participantes do Consórcio Têxtil Valley Way, localizado em Brusque - SC.

A população consiste de cinco empresas – Branki Roupas Profissionais, Estação 253 Comércio e Confecção, Têxtil Brusque, Tramma Malhas e Wicetex Indústria e Comércio de Malhas – e foi pesquisada na sua totalidade, dispensando assim a utilização de técnicas de amostragem. Neste caso, as entrevistas e questionários foram direcionados e respondidos

pelos diretores das empresas, devido aos conhecimentos importantes que eles possuíam acerca do tema central da pesquisa.

### 3.3 Coleta de dados

A atual pesquisa serviu-se de dados de fontes primárias e secundárias.

Segundo Mattar (1993, p. 143), “dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estado ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

De acordo com Mattar (1993, p. 231), “o instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos”.

Sendo assim, a pesquisa apoiou-se num questionário estruturado não disfarçado, conforme Anexo B, e em entrevistas pessoais. O questionário autopreenchido foi aplicado a duas empresas participantes do Consórcio Valley Way, pelo fato delas situarem-se em municípios distantes de Florianópolis, o que dificultou o deslocamento da pesquisadora. Sendo assim, os questionários foram enviados por e-mail e respondidos da mesma forma. Nas demais empresas do Consórcio, foram realizadas entrevistas pessoais utilizando-se como base o mesmo questionário aplicado as outras empresas. Este procedimento demandou o tempo de duas semanas, entre envio e respostas de questionários e visitas as empresas. Percebeu-se que as entrevistas permitiram um maior esclarecimento dos pontos levantados no questionário, fazendo assim com que as informações não se limitassem apenas àquelas solicitadas no questionário, servindo ele apenas como um meio de orientar o andamento da entrevista.

Os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados (MATTAR, 1993).

Os métodos utilizados na obtenção dos dados secundários foram as pesquisas documental e bibliográfica.

De acordo com Vergara (2000, p. 26) “a pesquisa documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas”. A pesquisa documental baseou-se principalmente em documentos e artigos disponíveis em sites especializados, como universidades, bancos de desenvolvimento e outros órgãos que atendem e pesquisam as pequenas e médias empresas, como o SEBRAE, FIESC, IBGE, CIN, entre outros.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas que abordavam o tema central.

### **3.4 Tratamento dos dados**

Os dados pesquisados foram tratados qualitativamente, já que o trabalho visa identificar a presença de um fenômeno, no caso, os benefícios que as pequenas e médias empresas podem ter através das redes de cooperação.

A abordagem qualitativa é caracterizada por possuir o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento-chave; preocupa-se com o processo e não só com os resultados, além de permitir estudar o fenômeno em profundidade (TRIVIÑOS, 1987).

Desta forma, ao analisar os dados coletados, buscou-se relacioná-los com a fundamentação teórica, afim de formar um comparativo entre a teoria e a prática pesquisada e encontrar as razões de tais divergências ou semelhanças.

A análise dos dados também permitiu verificar se os recursos utilizados na coleta de dados foram suficientes para satisfazer os objetivos da pesquisa.

A fim de não expor informações de forma a permitir a associação com as empresas responsáveis, preferiu-se identificar as empresas através de nomes fantasia, sendo neste caso: Empresa A, Empresa B, Empresa C e Empresa D.

### **3.5 Limitações**

Durante a realização da pesquisa, observou-se certa limitação na disponibilidade de dados estatísticos referentes a pequenas e médias empresas catarinenses, pois alguns órgãos de pesquisa e apoio empresariais não dispunham de dados mais específicos das PME's regionais e muitas vezes revelam dados referentes as empresas de modo geral, não havendo distinção de tamanho, setor de atuação ou região.

A pesquisa foi realizada num consórcio fora da região de Florianópolis pelo fato da ausência de um modelo de rede de cooperação na região que permitisse realizar a pesquisa conforme os objetivos definidos a serem alcançados.

No início da execução do projeto, o estudo de caso seria realizado num outro consórcio de exportação, localizado no município de Joinville. Mas devido ao fato de mais de 40% das empresas do Consórcio recusarem-se a participar da pesquisa, julgou-se que o resultado não refletiria a realidade do Consórcio, fazendo assim, com que a idéia inicial fosse

abandonada e se escolhesse outra Rede de Cooperação para dar seguimento a pesquisa. Sendo assim, escolheu-se, por recomendação do Centro Internacional de Negócios (CIN) e por aceitação dos empresários, o Consórcio Têxtil Valley Way, de Brusque - SC.

Esta mudança de local para a realização da pesquisa ocasionou alteração no cronograma definido no início do projeto, tornando desta forma mais moroso o processo da pesquisa e, conseqüentemente, aumentando o tempo de conclusão do trabalho.

Dentre as cinco empresas do Consórcio Valley Way, uma recusou-se a participar da pesquisa, alegando já ter participado excessivamente de trabalhos acadêmicos. No entanto, acredita-se que a opção desta empresa não venha alterar significativamente os resultados alcançados.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DO CONSÓRCIO VALLEY WAY

A fim de visualizar na prática os fundamentos que foram tratados anteriormente na teoria, buscou-se realizar um estudo de caso. Para tanto, recorreu-se às empresas participantes do Consórcio Têxtil Valley Way, de Brusque- SC.

### 4.1 Consórcio Valley Way

Este Consórcio é formado, atualmente, por cinco empresas – Branki Roupas Profissionais, Estação 253 Comércio e Confeção, Têxtil Brusque, Tramma Malhas e Wicetex Indústria e Comércio de Malhas – e que estão localizadas nos municípios de Brusque, Lages e Guabiruba.

As empresas que participam do Consórcio atendem aos seguintes seguimentos:

- Moda infantil e juvenil – Em malhas de algodão, mista, sintéticos e tecidos diversos;
- Moda Feminina – Em malhas, tecidos planos, algodão, mistos e sintéticos;
- Moda Masculina – Em malhas, tecidos planos, algodão, mistos e sintéticos; e,
- Mesa e Banho – Toalhas lisas de mesa e de felpas para banho.

A direção do consórcio é formada por uma equipe de nove pessoas, obedecendo a seguinte estrutura:

♦ **Diretoria Executiva:**

- Presidente
- Diretor Administrativo
- Diretor Financeiro

♦ **Conselho Fiscal:**

- Constituído por três membros efetivos, não integrantes da diretoria executiva.

♦ **Conselho Consultivo e de Ética:**

- Constituído por três membros eleitos juntamente com a Diretoria Executiva.

Os membros participantes desta estrutura são titulares e, neste caso, não há presença de suplentes. Caso haja necessidade de substituição de algum membro, o procedimento seguirá a orientação disposta no Estatuto do Consórcio.

O referido Consórcio é regido por um Estatuto, conforme Anexo A, e também por um Regimento Interno, que tem a finalidade de balizar as atividades desenvolvidas pelas empresas que o integram.

Atualmente, no Brasil a formação de redes de cooperação entre empresas têm sido incentivada, com o que se alcança uma maior oferta de créditos, capacitação e assessoria provenientes de serviços dos órgãos de apoio às empresas, como o SEBRAE, por exemplo. Sendo assim, a iniciativa das empresas têm sido bastante valorizadas, recebendo o respaldo de órgãos capacitados para as auxiliarem nesta mudança de posicionamento.

A iniciativa para a formação do Consórcio foi da Associação de Micro e Pequenas Empresas (AMPE) de Brusque, Instituição Pública criada para empresários de micro e pequenas empresas com a finalidade de representar interesses dos seus segmentos. No entanto, foi a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) que possibilitou a concretização do Consórcio, devido ao fomento proposto pela Agência de Promoção de Exportação do Brasil (APEX) visando ao desenvolvimento de consórcios de exportação de micro e pequenas empresas, principalmente para as não exportadoras.

As empresas que hoje fazem parte do Consórcio aqui analisado já sentiam esta necessidade de se agruparem sob esta forma, tendo em vista, principalmente, conquistar o mercado externo.

Percebe-se que muitas empresas pequenas muitas vezes, não raro, produzem produtos de qualidade com preços competitivos, mas não se sentem seguras em se lançarem no mercado externo devido ao risco de atuarem em um mercado desconhecido e, principalmente, por não terem capacidade suficiente de assumirem custos altos e atenderem a uma demanda acentuada.

As cinco empresas integrantes do Consórcio, ao compartilharem suas idéias e darem os primeiros passos rumo a formação do consórcio, definiram, juntamente com a FIESC, que o propósito da colaboração firmado entre elas através do Consórcio visava à diminuição dos custos de exportação, ao fortalecimento de suas atividades para atenderem ao mercado, ao aumento das vendas e ao aprendizado coletivo.

Estas idéias são compatíveis com a posição de Daemon (1993), ou seja, os consórcios de exportação fazem com que cresça o poder de negociação e aumente a capacidade técnica e financeira das empresas.

#### **4.2 Etapas para a formação do Consórcio**

Conforme exposto anteriormente, a FIESC realizou, em março de 1999, um série de encontros com os empresários da Região de Brusque com o objetivo de colocar a idéia do consórcio, assim como as vantagens e facilidades para a formação deste.

A Região tornou-se foco deste projeto por apresentar um acentuado número de pequenas empresas do setor têxtil, por reunir mão-de-obra capacitada e possuir infra-estrutura mínima necessária para lançar-se no comércio exterior.

Inicialmente, foram selecionadas 120 empresas do setor têxtil para participar dos encontros. Na primeira reunião compareceram 40 empresas, sendo este um número bem mais reduzido do que foi contactado no início.

Em um primeiro momento, com este grupo realizaram-se palestras, reuniões individuais, aplicações de questionários para identificação do potencial de exportação de cada uma delas e seu verdadeiro interesse no processo.

A segunda etapa consistiu no processo de capacitação das 17 pequenas empresas do setor têxtil que aderiram ao programa. Nesta fase realizou-se um treinamento, no qual as empresas passaram por um período de capacitação nas áreas de produção/qualidade, comércio exterior, marketing, estilismo/moda e design. O treinamento havia sido planejado para 160:00 horas, porém, foi realizado num período bem mais extenso de 1.800:00 horas, iniciando em setembro de 1999 e sendo concluído apenas em março de 2000. Este tempo de treinamento foi considerado muito longo pelos empresários, além do treinamento haver sido bastante profundo, fazendo com que alguns deles se sentissem temerosos com a idéia de participar da formação do Consórcio. Desta forma, no decorrer do treinamento, houve desistência de algumas empresas, pois estas reconheceram que não estavam preparadas para a mudança, ou que não era ainda o momento, ou por outros motivos que as levaram a abandonar a idéia de participar da formação Consórcio.

Alguns treinamentos e consultorias foram ministrados por consultores italianos expondo sobre os modelos de consórcios de exportação na Itália, o papel dos organismos públicos no fomento ao comércio exterior, destacando-se a experiência do consultor Lorenzo Maggio, no Consórcio Vicenza Export daquele país.

É interessante destacar a presença desses consultores italianos devido ao sucesso da experiência italiana em redes de cooperação, principalmente em consórcios. Conforme visto anteriormente, foi nas regiões centro-norte da Itália, chamada de Terceira Itália, onde ocorreram as primeiras Redes Horizontais de Cooperação.

Outro consultor presente neste projeto foi Nicola Minervini, com um trabalho bastante relevante para a formação do consórcio, devido ao seu *know-how* nesta área. As atividades do consultor consistiram na prestação de consultorias e apresentação de seminários sobre associativismo, visando sensibilizar os empresários sobre as vantagens de exportação em

grupo. De acordo com suas idéias, o consórcio deve ser visto como uma forma eficiente e mais barata de negociar produtos no mercado internacional.

O papel dos consultores foi importante, entretanto alguns empresários ponderaram que a sua presença não fornece um apoio suficiente nesta fase inicial do Consórcio, principalmente em se tratando de uma idéia nova para as empresas, como foi o caso em estudo. Por mais que sejam apresentadas novas idéias e experiências, os empresários sentem a necessidade de um consultor mais presente, que ajude a criar uma base mais sólida do Consórcio.

Após esta segunda etapa, nove foram as empresas que associaram-se para formarem o Consórcio Valley Way.

As ações comerciais se iniciaram efetivamente em maio de 2000, com a realização de estudos de mercado, contatos internacionais, formação de parcerias e identificação de nichos. Os países alvos do Consórcio inicialmente eram os da América Latina, principalmente os países do Mercosul.

No primeiro ano de atividade do Consórcio Valley Way, nenhum negócio foi concretizado. A partir do segundo semestre de 2002, todavia, alguns negócios já começaram a ser realizados, e neste mesmo ano, exportaram-se 51.140 peças para o Uruguai, Bolívia, Argentina, Chile e Uruguai, totalizando um faturamento de US\$ 126.022,89 (Cento e vinte e seis mil e vinte e dois dólares e oitenta e nove cents).

Também em junho de 2002, o Consórcio Valley Way sofreu algumas mudanças na sua estrutura, formando-se assim um novo modelo de Consórcio, no qual houve a contratação de vários agentes nos países focados, eliminação da função do gerente, redução dos custos, presença de um funcionário administrativo bem qualificado e treinado, viagens periódicas dos próprios consorciados para acompanhamento dos agentes e visitas aos clientes e foco em outros mercados juntamente com o Mercosul. Outra constatação neste período foi que, dentre as empresas que participaram da formação inicial do consórcio, oito dele saíram, ao mesmo tempo que quatro novas empresas nele entraram, totalizando, assim, o número atual de cinco empresas participantes.

Atualmente, os países alvos do Consórcio Valley Way são: Chile, EUA (costa leste e oeste), México, Panamá, Portugal e países membros do Mercosul.

Estes países foram escolhidos devido a sua grande aceitação de produtos têxteis brasileiros. Desta forma, os agentes do Consórcio estão orientados a buscarem no mercado que eles atuam, clientes médios que estejam de acordo com a capacidade de produção do Consórcio, a fim de que este os possam atender com eficiência e qualidade.

A seguir, na Tabela 1, apresenta-se os negócios realizados pelo Consórcio Valley Way.

Tabela 1: Exportações realizadas.

Ano	País	Quantidade de Peças	Valor Total – US
2001	Uruguai / Bolívia / Argentina / Chile	51.140	126.022,89
2002	Uruguai	1.518	3.608,68
2003	Argentina	4.000	15.200,00
<b>Total das Exportações</b>			<b>144.831,57</b>

Fonte: Valley Way (2003)

Os fatores que foram preponderantes para a realização destas exportações resumem-se ao preparo das empresas para o comércio exterior, na participação de feiras (TEXFAIR/Blumenau, FENIT/São Paulo, FICEX/Rio de Janeiro e Moda Brasil/Chile), na convicção da necessidade de exportar e na impressão conjunta de catálogos.

Uma empresa do Consórcio, porém, ainda não realizou vendas para o exterior. Suas ações comerciais até o momento estão voltadas a uma adaptação de produtos vindos do exterior e envio de amostras. As demais empresas, como já demonstrado, concretizaram vendas para a Argentina, Uruguai, Bolívia e Chile.

A seguir, a Tabela 2 apresenta o volume da produção de cada empresa que foi destinado a exportação.

Tabela 2: Volume da produção destinado à exportação.

Volume	Empresa A	Empresa C	Empresa D
1 a 10%		X	
11 a 30%	X		X

As ações comerciais desempenhadas pelo Consórcio compreendem em missões empresariais, no qual os principais objetivos são estreitar relacionamentos entre potenciais fornecedores e clientes, facilitar cooperações em nível de complementação industrial e concretizar negócios. Há, também, o desenvolvimento de publicidade e propaganda, em que após a elaboração de um programa de marketing, é feita a sua divulgação na mídia internacional, especialmente por ocasiões de feiras e congressos.

Destá forma identifica-se no Consórcio uma cooperação comercial, já que, para o Eurocentro de Cooperação Industrial (AL-INVEST, 2002), esta classificação baseia-se fundamentalmente na comercialização e distribuição de um determinado produto terminado ou de um serviço.

Nestas primeiras operações comerciais do Consórcio, apesar de se visualizar vários aspectos positivos, também ocorreram alguns problemas que merecem ser mencionados. As principais dificuldades ressaltadas pelos responsáveis pelo Consórcio de Exportação na FIESC são a dificuldade de acesso a créditos para micro e pequenas empresas, além da falta de preparo dos empresários para o trabalho em grupo, buscando vantagens conjuntas.

De acordo com as empresas participantes do Consórcio Valley Way, os principais problemas enfrentados neste são:

- Pouca união do grupo: Principalmente no início das operações, as empresas não tinham muita proximidade, e existia uma preocupação exclusiva com seus próprios interesses, dificultando desta forma a maior interação do grupo;
- Falta de capacidade de investimento pelas empresas: Este ponto foi um tanto polêmico, porque alguns países que seriam possíveis mercados para o Consórcio exigiam muitas adaptações das empresas para os atenderem e, na maioria das vezes, as empresas não desejavam ou não podiam realizar investimentos para adequarem-se a exigências externas;
- Dificuldade da contrapartida pelas empresas: As barreiras de comunicação e a preocupação com a concorrência presenciadas no início do projeto, dificultaram a troca de informações entre as empresas;
- Alto custo para envio de catálogos: A remessa de catálogos para os países estrangeiros eram bastante onerosos para as empresas;
- Problemas para antecipação das coleções: O desconhecimento do mercado externo e a falta de pesquisas de moda dificultavam a criação de coleções para estações futuras;
- Dificuldade de aceitação da coleção pelo cliente: A cultura de um país, bem como o tipo de produto que ele utiliza, pode dificultar a entrada de produtos brasileiros no exterior, devido as diferenças de matéria-prima, modelos, dentre outros aspectos;
- Não identificação da real necessidade do cliente (Preços x Produtos): Apesar de ter sido realizada uma complexa pesquisa de marketing, não foi possível identificar as reais necessidades do cliente. Uma das razões foi a falta de uma pesquisa local realizada por um período sugerido de 30 dias no próprio país alvo do Consórcio, com a exploração de clientes potenciais e formação de contatos empresariais;
- Limite de crédito estabelecido pelos bancos: O limite do crédito dos bancos apresenta-se muitas vezes incompatível com o vulto de negócios gerados pelas empresas, o que pode impedir o crescimento das mesmas; e,

- Dificuldade em encontrar novos associados: Muitas pequenas empresas ainda resistem em abrirem-se para o mercado externo, dificultando a associação de novas empresas no Consórcio.

Muitos dos problemas mencionados anteriormente têm recebido a preocupação dos empresários. Todavia, estão sendo buscadas formas de revertê-los, embora muitos deles ainda dificultam o andamento das empresas e são de difícil solução.

#### 4.3 Perfil sócio-econômico das empresas participantes do Consórcio

De acordo com a classificação sugerida pelo BNDES, pela qual a microempresa é aquela com a receita operacional bruta menor ou igual a R\$ 1.200.000,00 (Hum milhão e duzentos mil reais); a pequena empresa a que tem uma receita operacional bruta anual superior a R\$ 1.200.000,00 (Hum milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a 10.500.000,00 (Dez milhões e quinhentos mil reais) e a média empresa aquela que tem uma receita operacional bruta anual superior a 10.500.000,00 (Dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a 60.000.000,00 (Sessenta milhões de reais), todas as empresas pesquisadas que são participantes do Consórcio Valley Way se enquadram na classificação de pequena empresa.

Observando o Quadro 3, pode-se concluir que, ao se avaliar as empresas por número de funcionários, e conforme classificação do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a maior parte delas é considerada pequena empresa.

Quadro 3: Número de funcionários das empresas do Consórcio Valley Way

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
Número de funcionários	31	50	4	42

Além dos funcionários que atuam nas empresas, todas as pesquisadas contam com o apoio de serviços terceirizados, e a justificativa é de que não seria conveniente manter funcionários para executarem tarefas de etapas intensivas, como costura e bordado, devido ao alto custo. No entanto, cabe destacar que os serviços terceirizados são contratados para a execução de atividades fim das empresas, e não as atividades meio, o que caracteriza a presença de Consórcio Modular, que pode ser considerado uma nova modalidade na concepção de parceria e cooperação entre empresas. O Consórcio Modular é caracterizado pela presença de funcionários de diferentes empresas sob um mesmo teto, onde cada grupo realiza uma etapa da produção de acordo com a sua especialidade.

A Empresa C apresenta apenas 4 funcionários, pelo fato que a maior parte do serviço é terceirizado. Esta empresa vê inúmeros benefícios na terceirização, dentre os quais, destaca-se a redução de custos. O empresário acredita também que o profissional terceirizado pode agregar mais valor ao produto por ter mais idéias e cita o exemplo de que manter um desenhista de moda como um funcionário da empresa pode diminuir o seu potencial criativo.

A maior parte das empresas participantes do Consórcio Valley Way estão em atividade há mais de 15 anos, no entanto, apenas a Empresa C existe há menos tempo, ou seja, 3 anos.

Dentre estas quatro empresas pesquisadas que integram o Consórcio, duas estão localizadas no município de Brusque (Empresa C e D) , uma está localizada em Guabiruba, município próximo de Brusque (Empresa A) e uma está localizada em Lages (Empresa B).

#### **4.4 Mudanças geradas pelo Consórcio**

Ao participarem do Consórcio Valley Way, as empresas sofreram algumas modificações em suas estruturas, umas positivas, outras negativas, que, a seguir, serão melhor relatadas.

##### **4.4.1 Classificação do Consórcio Valley Way**

Conforme visto anteriormente, o Consórcio Valley Way tem como seu principal objetivo atuar no mercado externo, e para que isto seja possível, as empresas procuram organizar-se de forma a conseguir reduzir os custos e melhorar suas capacidades através da troca de experiências e da união de forças. Isto só é possível porque a comunicação é aberta e franca, conforme opinião unânime das empresas pesquisadas. As barreiras de comunicação presenciadas no início da formação do Consórcio foram vencidas, e a transparência dos processos produtivos e demais informações permitiu que houvesse transferência de capacidades e recursos entre as empresas.

Desta forma, ao analisar estes aspectos do Consórcio e os demais citados anteriormente, pode-se enquadrá-lo como um Consórcio Setorial e Comercial. De acordo com Casarotto (1998), os consórcios setoriais são aqueles que reúnem empresas concorrentes e complementares. No caso do Consórcio Valley Way, apenas duas empresas são concorrentes diretas por ambas focarem o seguimento de moda feminina e masculina jovem. As demais empresas atuam em seguimentos distintos como mesa e banho, moda masculina e feminina

adulto, moda infantil. No entanto, são todas empresas têxteis e os seus conhecimentos e experiências tornam-se complementares.

Segundo Minervini (1997), os consórcios podem ser classificados em Promocional, Comercial Exportador e União de Empresas. O Promocional é operacionalizado por um agente, que estuda as peculiaridades de cada negócio e viabiliza a exportação de cada um, mantendo suas individualidades. O Comercial consiste na formação de uma *trading* para a execução das atividades comerciais. A União de Empresas é a sociedade constituída por meio de um acordo operacional, visando participar de licitações internacionais. De acordo com estas classificações, o Consórcio Valley Way apresenta características dos Consórcios Promocional e Comercial, pois, além de formar-se uma *trading* para executar as atividades comerciais, existe também um agente que estuda as peculiaridades de cada negócio e viabiliza a exportação de cada uma. Além disto, é caracterizado por ser um Consórcio Monossetorial, pois agrupa empresas do mesmo setor, neste caso, o setor têxtil.

Cabe destacar que, por mais que as empresas atuem no mesmo setor, os produtos comercializados apresentam peculiaridades que dificultam a atividade do agente comercial, por ser um profissional que não dispõe de conhecimentos profundos acerca de todos os produtos negociados no Consórcio, além dele ter que lidar com consumidores de diferentes segmentos.

Além das classificações apresentadas anteriormente, o Consórcio Valley Way pode ainda ser considerado uma Rede Horizontal de Cooperação, pois segundo Santos et al (1994), este modelo de cooperação pressupõe que as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes. As redes horizontais de cooperação são implantadas, na maioria das vezes, naquelas hipóteses em que as empresas, isoladamente, apresentam dificuldades em adquirir e partilhar recursos escassos de produção, atender interna ou externamente ao mercado em que atuam e lançar e manter nova linha de produtos. E a análise dos objetivos do Consórcio Valley Way e suas demais características indicam que o mesmo se enquadra adequadamente neste modelo de cooperação.

#### **4.4.2 Benefícios conquistados**

Após três anos de operação do Consórcio, percebe-se que houve muitas conquistas, com o mesmo se constituindo num dos poucos projetos de Consórcio no Estado. Desta forma, a falta de exemplos, de experiência e de conhecimento na área, não permitiu que fossem

alcançados todos os objetivos desejados, mas certamente, as mudanças ocorridas mostraram-se positivas.

Conforme a entrevista realizada com quatro empresas participantes do Consórcio, os maiores benefícios alcançados foram a abertura de novos mercados, aquisição de maior conhecimento, tanto de exportação como do trabalho em equipe, o aumento das vendas e margens de lucro e, também, maior crédito bancário.

Em relação a abertura de novos mercados, o Consórcio passou a explorar principalmente o Mercosul, por ser este um bloco econômico constituído por países próximos do Brasil e onde a cultura local não exigia alterações dos produtos fabricados pelas empresas. No entanto, a crise na Argentina no ano de 2002, abalou profundamente as negociações e o Consórcio teve que encerrar as atividades comerciais com o país vizinho. Porém, diante das recentes mudanças políticas ocorridas no país, a Argentina pode vir a retomar suas potencialidades no mercado consumidor dos produtos têxteis de Brusque.

Já os demais países do Mercosul continuam sendo os mercados que apresentam melhores resultados para o Consórcio, e isto pôde ser visto na Tabela 1, que apresenta o número de exportações realizadas.

Ao atuarem em conjunto, as empresas passaram a conhecer melhor suas atividades, os processos produtivos de cada empresa, os fornecedores, os custos envolvidos na produção, e isto permitiu que houvesse uma aprendizagem entre elas. Esta constatação foi destacada como um benefício conquistado pelas empresas do Consórcio Valley Way: a ampliação do conhecimento. Contudo, tal conhecimento não limita-se apenas ao processo de produção; vai além, refere-se aos caminhos percorridos no processo de exportação. As empresas passaram a dominar termos, legislações e informações que antes não faziam parte dos seus negócios. As pequenas empresas do Consórcio passaram a se preocupar com o comércio exterior, sendo que em tempos atrás isto era apenas preocupação de médias e grandes empresas.

Em decorrência do aumento do mercado atendido pelas empresas, houve crescimento nas vendas. Em função disto, algumas empresas passaram a contratar mais mão-de-obra, assim como também realizaram investimentos em novos equipamentos. O aumento das vendas fez com que, algumas vezes, empresas do mesmo segmento atendessem conjuntamente um único pedido, como foi o caso da Empresa A junto com a Empresa C.

Nesta situação, um determinado cliente efetuou um pedido de uma quantidade de produtos que a Empresa C, individualmente, não conseguiria atender. Após verificar que a empresa parceira dispunha de condições como, matéria-prima e equipamentos para produzir o mesmo produto, passou-se a fabricar conjuntamente camisas para atender aquele único

pedido. Esta experiência obteve muito sucesso, fortalecendo o laço entre as empresas e revelando uma nova forma de trabalho, sendo este um dos principais propósitos dos Consórcios, e também retratou o conceito de cooperação industrial que sustenta-se fundamentalmente nos aspectos produtivos, sendo o objetivo dos empresários produzir um determinado bem juntando os seus respectivos recursos e capacidades (AL-INVEST, 2002).

Outro benefício que as empresas conquistaram após iniciar a participação no Consórcio foi o apoio financeiro da APEX e aumento do crédito bancário. Diversos gastos de promoção de exportação foram financiados por esta entidade, como, por exemplo, a viagem do gerente do Consórcio a Itália, onde, em 10 dias, conheceu a dinâmica dos consórcios italianos. Esta viagem foi inteiramente financiada pela APEX. Outros projetos dentro do Consórcio Valley Way têm financiamento de apenas uma parte, com a participação da APEX ficando próxima dos 50% do projeto.

Conforme opinião de apenas um empresário do Consórcio, as pequenas empresas passaram a ter um aumento no crédito bancário, em função de número de empresas envolvidas, o que subentende-se maior volume de negociações e operações bancárias.

Apesar do aumento do crédito, porém, alguns bancos procurados pelas empresas do Consórcio não dispunham de informações claras referentes aos valores dos serviços bancários necessários à concretização de negócios com outros países. Desta forma, surgiram algumas surpresas para os empresários, que viam, muitas vezes, seus lucros serem diluídos, devido ao alto valor de taxas de serviços bancários, apresentadas de forma obscura nos processos de negociação.

Ao serem questionados sobre os benefícios conquistados por meio do Consórcio, através de uma pergunta com múltiplas respostas, seus integrantes ensejaram o seguinte resultado, representado no Quadro 4.

Quadro 4: Benefícios conquistados ao participar do Consórcio Valley Way

<b>Benefícios</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
Novos canais de vendas	X			X
Novos parceiros		X		X
Novos mercados				X
Melhoria nas instalações da empresa				X
Acesso a novas tecnologias				
Maior capacitação profissional			X	X

Estas informações são complementares as respostas citadas anteriormente e que foram coletadas nas entrevistas, através de perguntas abertas.

Na pesquisa, com relação às instalações existentes e a tecnologia, percebeu-se que a maioria das empresas não verificou melhorias como benefícios conquistados através da participação no Consórcio. Este fato foi identificado diante da constatação de que estas empresas já apresentavam uma estrutura que permitia maior produtividade, e as suas tecnologias eram suficientes para o tipo de produção executada, além de serem empresas que estão há bastante tempo no mercado, e que, neste período, realizaram as adaptações necessárias, não visando apenas a exportação, mas também, atender ao mercado interno. Identificou-se que muitas empresas começaram a fazer investimentos intensos em modernização a partir dos anos 90, o que contribuiu para esta posição atual.

Em relação ao aumento da capacitação profissional em 50% das empresas pesquisadas, nota-se que tanto o profissional da área operacional como da área gerencial procuraram aprimorar suas qualificações para que pudessem atender as exigências do Consórcio. Além disto, houve a contratação de novos profissionais especializados para determinadas áreas das empresas.

Cabe destacar, ainda, que há profissionais no Consórcio que defendem a idéia de que a empresa não deve fazer mudanças além da sua capacidade para adaptar-se a determinadas exigências do Consórcio Valley Way, propostas pela FIESC. Considera-se que grandes mudanças podem descaracterizar a empresa e até mesmo os produtos, merecendo estas exigências uma melhor formulação.

De acordo com as vantagens dos consórcios, destacadas por Infante (1984), na qual ele considera promover a exportação de forma a atender grandes pedidos ou fazendo parte de uma linha de produtos, no Consórcio Valley Way foi possível identificar estas mesmas vantagens. Alguns benefícios destacados pela FIESC, como concretização de negócios, realização de acordos de colaboração técnico-industrial, redução de riscos e custos para cada uma das empresas e mudança de atitude frente à internacionalização também foram possíveis identificar no Consórcio Valley Way.

Como resposta unânime dos participantes pesquisados do Consórcio, a comunicação entre eles é considerada aberta e franca. Não presencia-se barreiras quanto ao fluxo de informações. Os empresários reúnem-se quinzenalmente para trocar idéias, discutir as dificuldades enfrentadas e para definir estratégias e planos de ação.

Este contato periódico é imprescindível para o sucesso do Consórcio, pois, caso contrário, tornaria-se muito difícil alcançar os objetivos propostos.

Além dos benefícios citados, é possível identificar alguns aspectos negativos no Consórcio, como também certas desvantagens em participar do mesmo consideradas por alguns empresários. Neste caso, 50% das empresas pesquisadas identificaram algumas desvantagens em participar do Consórcio, enquanto que as demais empresas acham que não há desvantagens em participar do Consórcio Valley Way.

Como desvantagens, foi considerada a falta de um maior apoio por parte da APEX e o fato de as empresas terem que se submeter à regras pré-estabelecidas.

Quanto ao primeiro ponto destacado, as empresas postulam uma maior proximidade da APEX e uma flexibilização na aprovação de projetos do Consórcio. Por exemplo, para que o Consórcio pudesse receber financiamento da APEX, este órgão exigiu que no primeiro ano do Consórcio fosse exportado uma determinada quantidade. Mas se o Consórcio não exportasse a quantidade estabelecida, haveria restrições nos financiamentos. O problema que as empresas consideram nesta situação é a falta de flexibilidade e compreensão por se tratar de uma experiência recente, onde as estimativas são um tanto incertas.

Em relação a submissão das empresas à regras pré-estabelecidas, algumas empresas pesquisadas acreditam que tais regras foram formuladas e dimensionadas sem relevar as considerações dos empresários participantes do Consórcio, apesar deles terem participado ativamente desta etapa. Desta forma, algumas empresas sentem-se presas a condições que não facilitam muito a sua operacionalização no Consórcio.

De acordo com motivos que dificultam a formação e o desempenho de consórcios, e que foram levantados por seminários organizados pelo SEBRAE na década de 80 por Infante, alguns podem ser identificados no Consórcio Valley Way, como a dificuldade com financiamentos, incerteza em relação às mudanças para o futuro e escassez de talento gerencial para administrar as operações.

Outros problemas citado pelo mesmo autor, como diferenças de tamanho das empresas, não foi identificado no Consórcio como um problema. Porém, pode-se dizer que as precauções dos empresários quanto às informações confidenciais da empresa foram superadas no início da formação do Consórcio.

Após analisar os benefícios do Consórcio e as suas principais desvantagens, torna-se interessante destacar o que ainda pode ser criado ou melhorado pela cooperação entre as empresas em termos de recursos, capacidades e benefícios, conforme opinião dos empresários.

No que tange a capacidades, os empresários não sugeriram melhorias, o que permite concluir que elas estão sendo suficientemente capazes de executar suas atividades e que neste

momento, a criação de novas capacidades ou a melhoria das já existentes não se faz necessário.

Tendo em vista a melhoria ou criação de recursos ou benefícios, as empresas propugnam por um posicionamento de incentivo constante à união do grupo, a fim de que haja uma troca de idéias voltadas ao alcance de melhores resultados. Em relação aos benefícios, acredita-se que pode-se melhorar o contato com a APEX e com a FIESC, construindo assim um relacionamento mais próximo e de maior apoio para as pequenas empresas.

#### **4.5 Problemas enfrentados pelas pequenas empresas**

Atualmente, no sistema econômico brasileiro as micro e pequenas empresas são as que mais enfrentam dificuldades, principalmente nos primeiros anos de vida. Dados revelam que de cada 10 empresas que são criadas, 7 fecham as portas nos três primeiros anos de vida.

Este fato demonstra um grande problema para o País, principalmente em se tratando de um lugar onde o acesso ao emprego é restrito e as iniciativas empreendedoras muitas vezes são sufocadas por dificuldades impostas.

Segundo pesquisa realizada nas pequenas empresas participantes do Consórcio Valley Way, estas também revelaram inúmeros problemas que são enfrentados constantemente, e que muitas vezes as impedem de expandirem suas atividades e se fortalecerem para concorrer no mercado acirrado.

Entre os problemas salientados pelas empresas pesquisadas destacam-se:

- Impostos: A elevada carga tributária onera as atividades empresariais, dificulta a realização de investimentos para promover o seu crescimento e também influencia negativamente na formação de preços;
- Informalidade: A informalidade de atividades concorrentes promove uma disputa injusta, onde as empresas legais estão em desvantagens diante dos custos reduzidos dos mercados informais;
- Juros Altos: As altas taxas de juros dificultam a obtenção de crédito, elevam os preços dos produtos e retraem o consumo, fazendo assim com que as empresas busquem outras alternativas para continuarem atuando;
- Burocracia: O excesso de burocracia inerente ao processo de formalização de uma empresa, demanda muito tempo, é oneroso para o pequeno empresário, e muitas vezes promove um atraso nas atividades da empresa. Isto não se restringe ao processo inicial

de formalização, mas também nos procedimentos necessários à seqüência das atividades da empresa;

- Dificuldade de crédito: As pequenas empresas sofrem inúmeras restrições em obter crédito, o que pode resultar, por exemplo, no impedimento de se obter novos equipamentos, que dependem, na maioria das vezes, de financiamento. Nota-se que as instituições financeiras geralmente exigem o mesmo tipo de garantia e nível de renda pedidos às grandes empresas.
- Falta de recursos: As operações das empresas muitas vezes são abaladas pela falta de recursos, principalmente, capital de giro.
- Falta de conhecimento: Um fato comum nas histórias de pequenas empresas é o empresário constituir uma empresa para satisfazer um desejo próprio, não levando em consideração as necessidades do mercado. O planejamento feito antes de iniciar um negócio auxilia na prevenção de possíveis problemas, assim como também fornece uma visão maior do mercado onde irar-se atuar, permitindo desta forma uma atuação mais segura.

De acordo com a literatura pesquisada, observa-se que a maioria destes problemas salientados foram destacados também por diversos autores. Entre os principais problemas levantados pelo SEBRAE, destacam-se a carga tributária elevada, falta de capital de giro, burocracia, recessão econômica, entre outros.

Os empresários pesquisados foram estimulados a sugerir alternativas de soluções para os problemas citados por eles anteriormente, e o resultado obtido revela-se a seguir:

- Capacitação do empresário: Recomendou-se que os candidatos a empresários realizassem cursos de capacitação afim de diminuir o percentual de insucesso das empresas, principalmente, nos primeiros anos de vida. Esta medida tornaria mais segura as decisões do empresário, que levaria em consideração diversos aspectos no desenvolvimento das atividades empresariais;
- Acompanhamento e orientação ao empresário: Acredita-se que os órgãos de apoio ao empresário devam estar mais próximos e forneçam subsídios para que as empresas possam se fortalecer principalmente no estágio inicial de suas atividades e nos períodos de expansão da empresa;
- Reformas fiscais: Um ponto que tem sido bastante discutido são as reformas fiscais. Alguns empresários acreditam que as reformas poderão beneficiar diretamente as pequenas empresas, principalmente caso haja redução de impostos e aumento de benefícios para o pequeno empresário;

- Redução de gastos do Governo: Com a redução de gastos do Governo e o maior volume de recursos em caixa, acredita-se que o Governo realizará maiores investimentos e programas que beneficiem as pequenas empresas.

Sendo assim, percebe-se que os pequenos empresários apesar de enfrentarem inúmeros problemas e dificuldades, ainda vislumbram possíveis melhorias em suas condições e demonstram-se dispostos a participarem ativamente de todo processo de mudança que possa reverter-se em benefícios para suas empresas e seus setores de atuação.

Nestes períodos de dificuldades, o fato destas empresas estarem atuando em conjunto, segura um senso de união e força, fornecendo assim maiores subsídios para que se possa enfrentar as barreiras através do apoio recíproco.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi exposto no presente trabalho, pode-se concluir que o estudo de caso realizado no Consórcio Valley Way conseguiu alcançar os objetivos da pesquisa, pois possibilitou relatar a implantação do modelo de rede de cooperação – Consórcio; foi possível caracterizar as empresas participantes do mesmo, assim como também listaram-se os principais problemas enfrentados por estas; e, por fim, identificaram-se os benefícios gerados pela rede de cooperação.

Desta forma, as empresas participantes do Consórcio Valley Way são classificadas como empresas de pequena porte, conforme classificação apresentada pelo BNDES, e possuem, em média, 32 funcionários. A maioria são empresas que já atuam há mais de 15 anos e estão localizadas nos municípios de Brusque, Guabiruba e Lages.

Um aspecto já familiar aos empresários brasileiros são os problemas enfrentados pelas pequenas empresas. Sabe-se que por mais que elas sejam a maior fonte de emprego e renda do país, infelizmente ainda defrontam-se com problemas de ordem econômica, social e política. No caso das empresas pesquisadas, foram levantados como principais problemas a elevada carga tributária, a informalidade de empresas concorrentes, os juros altos, o excesso de burocracia, a dificuldade de crédito, a falta de recursos, de conhecimento e de experiência dos empresários.

E como forma de amenizar estes problemas e também ampliar a atuação das empresas para o mercado externo, optou-se pela formação do Consórcio. Este, por sua vez, seguiu uma série de etapas até chegar-se à sua forma final, passando por uma seleção de empresas com potencial exportador, capacitação e treinamento destas empresas, consultorias, realização de estudos de mercado, contatos internacionais, formação de parcerias e identificação de nichos, para então iniciar-se o processo de concretização de negócios no exterior.

Após três anos de formação, o Consórcio proporcionou inúmeros benefícios para as empresas participantes, no qual podem-se destacar a abertura de novos mercados, aprendizagem coletiva, aumento das vendas e lucros, melhorias dos sistemas de produção, acesso ao crédito e maior capacitação profissional.

No entanto, percebe-se que além destes benefícios citados pelas empresas, há também um forte senso de cooperação entre elas, onde prevalece a consciência de que as empresas atuando através de cooperação tornam-se mais competitivas do que atuando isoladamente.

Conforme visto no decorrer do trabalho, existem diversos tipos de redes de cooperação, mas nem por isto pode-se dizer que suas idéias não possam estar presentes de forma compartilhada numa única rede de cooperação.

Segundo Casarotto (2001, p. 6), “um aglomerado ou *cluster* pode conter ainda vários consórcios ou corresponder a um grande consórcio. Um grande consórcio de marca regional pode ser confundido com o próprio *cluster* abrangendo fabricantes, instituições de suporte”.

Desta forma, no Consórcio pesquisado, também observaram-se algumas características de *cluster*, pois a maioria das empresas está localizada na Região de Brusque e desenvolveu-se a rede de cooperação sobre a vocação regional.

Outro aspecto que está presente em todos os tipos de redes cooperação são as parcerias. Conforme visto anteriormente, o Consórcio Valley Way, no início de suas ações comerciais, procurou realizar parcerias com fornecedores e agentes no exterior, de forma a gerar maiores benefícios para ambas as partes.

Sendo assim, as redes de cooperação mostram-se como uma forma bem sucedida de melhorar o desempenho das pequenas empresas, pois utilizam meios de minimizar dificuldades de acesso às informações, acesso ao crédito e tecnologia, reduzindo custos com fornecedores, promoção de seus produtos e aumentando o seu poder de barganha e a vantagem competitiva das empresas no mercado, apresentando-se, desta forma, como meios de crescimento e, até mesmo, de sobrevivência para as PME's.

## REFERÊNCIAS

- AUSTIN, James. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. Tradução: Lenke Peres. São Paulo: Futura, 2001.
- AL-INVEST. Eurocentro de Cooperação Industrial. Disponível em: <<http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/al-invest>>. Acesso em 15 ago. 2002.
- AMATO, João Neto. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARROS, F. R.. **Pequena e média empresa e a política econômica: um desafio à mudança**. Rio de Janeiro: Apes, 1978.
- BNDES. Classificação de porte da empresa. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/produtos/consulta/porte>>. Acesso em 6 jan. 2003.
- BÜCHEL, Bettina; PRANGE, Christiane; PROBST, Gilbert; RÜLING, Charles-Clemens. **International Joint Venture Management. Learning to Cooperate and Cooperating to Learn**. New York: Jhon Wiley & Sons, 1998.
- CÂNDIDO, G. A.. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- CASAROTTO, Nelson Filho; PIRES, Luis H.. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para conquista de competitividade com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Competitividade das aglomerações produtivas de Santa Catarina: texto condensado de diversos estudos**. Florianópolis: FORUMCAT / BRDE / FIESC-IEL, 2001.
- CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. 2. ed. São Paulo: Maltese, 1991.
- CORRÊA, G. N.. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. Tese de Doutorado em Engenharia. Escola de Engenharia de São Paulo, USP, 1999.
- DAEMON, Dalton. **Empresas de Comércio Internacional: organização e operacionalidade**. Blumenau: Ed. da Furb, 1993.
- DIÁRIO CATARINENSE**. Análise setorial SC: Economia. Florianópolis, 2002. Suplemento.
- FENSTERSEIFER, Jaime E.. Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do 3º milênio. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, Ed. 15, v. 6, n. 3, 2000. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/artigos>>. Acesso em 20 jun. 2002.

FORTES, Waldyr G. **Pequenas e médias empresas**. Biblioteca Virtual de Relações Internacionais. Londrina, dez. 1999. Disponível em: < <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/administracaoemarketing/0006.htm>>. Acesso em 15 jun. 2003.

GALESNE, A. ; FENSTERSEIFER, Jaime E. ; LAMB R.. **Decisões de investimentos da empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GERANEGÓCIO. Representação esquemática da estrutura de um cluster. Disponível em: <<http://geranegocio.com.br/html/clus/p1.html>>. Acesso em 21 nov. 2002.

GUIMARÃES, E. A. **Crescimento e acumulação da firma**: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

GÓES, F. **Clusters sofrem problema de organização, diz Hadad**. Valor Econômico. São Paulo, 26 out. 2002.

HUMPHREY, J. & SCHMITZ, H.. **Trust and Inter-Firm Relations in developing and Transition Economies**, IDS-Univ. of Sussex, UK, 1998.

INFANTE, Vidal S.. **Aspectos dos problemas de marketing na experiência de exportação através de consórcios de pequenas empresas** – Um estudo no Estado de São Paulo. São Paulo, 1984. Tese de doutorado, FEA/USP, 1984.

KANTER, R. M.. When giants learn cooperative strategies. **Planing Review**, v. 18, n. 1, 1990.

LEON, Maria Helena. **Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor de telecomunicações**. Dissertação de Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez, 1998.

LEWIS, Jordan D. **Alianças Estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

LYNCH, Robert P.. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva**: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas. Tradução: Cecília Camargo Bartalotti. Revisão técnica: Josée ernesto Lima Gonçalves. São Paulo: Makron Books, 1994.

LIPNACK, J; STAMPS, J.. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J.. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. Tradução : Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

MINERVINI, Nicola. **Exportar**: competitividade e internacionalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. **Parcerias e alianças estratégicas**: uma abordagem prática. São Paulo: Global, 2000.

SANTOS, Angela. M. M., GUARNERI, Lucimar S.. Características gerais do apoio a arranjos produtivos locais. **BNDES SETORIAL**, Rio de Janeiro, n. 12, p. 195-204, set.2000.

SANTOS, Silvio Aparecido dos; PEREIRA, Heitor J.; FRANÇA, Sandra H. A.. **Cooperação entre micro e pequenas empresas**: uma estratégia para o aumento da produtividade. São Paulo: SEBRAE, 1994

SEBRAE – SC. Pesquisa sobre mortalidade de pequenas empres e seus fatores condicionantes. Coordenação de Cláudio Ferrerira, Florianópolis, 1999.

SOLOMON, S. A. **A grande importância da pequena empresa**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

STALEY, Eugene; MORSE, Richard. **Industrialização e desenvolvimento**: a pequena indústria moderna para os países em desenvolvimento. São Paulo: Atlas, 1971.

TOMELIN, Leticia, B.. **A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Glaucia M.; HENRIQUES, Hecliton S.. **A joint venture na economia nacional**. Brasília: SEBRAE, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

**ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO DE EXPORTADORES DE ARTIGOS TÊXTEIS DO VALE  
DO ITAJAÍ**

## ESTATUTO SOCIAL

- 1) BRANKI ROUPAS PROFISSIONAIS LTDA.,
- 2) TRAMMA MALHAS LTDA.,
- 3) TÊXTIL BRUSQUE LTDA.,
- 4) WICETEX IND. E COM. DE MALHAS LTDA.,
- 5) ESTAÇÃO 253 COM. E CONFECÇÕES LTDA.,

tais pessoas sendo denominadas , coletivamente, como “Instituidores”,

Considerando que os instituidores são empresas do ramo de artigos têxteis , situadas na mesma base geográfica, que é o da região do Estado de Santa Catarina;

Considerando que pretendem os instituidores, com eventuais outros futuros associados, cooperarem ativamente para aumentar a capacidade de colocação de seus produtos no mercado externo, explorando em comum atividades de estímulo e promoção a exportação;

Resolvem, de comum acordo, constituir uma Associação de Promoção às Exportações, com base nas seguintes cláusulas:

### CAPÍTULO I DA CONSTITUIÇÃO, SEDE, FORO E OBJETIVOS

Art. 1º A Associação tem por nome “Associação de Exportadores de Artigos Têxteis do Vale do Itajaí”, associação civil sem fins lucrativos, doravante designada “Associação”, sendo regida pelo presente Estatuto e pelas leis e regulamentos da República Federativa do Brasil.

Art. 2º A Associação tem sede e foro na cidade de Brusque, Estado de Santa Catarina, sito na Avenida Primeiro de Maio, n 670, centro, podendo mudar de sede, abrir filiais, agências, escritórios, oficinas, depósitos e outras dependências em qualquer parte do território nacional ou do exterior, a juízo e a critério dos associados, observada as formalidades legais.

Art. 3º A duração da Associação é por prazo indeterminado.

Art. 4º A Associação tem por objeto, individualmente ou em associação com outras entidades:

I - contribuir para o incremento da exportação da economia da região onde a Associação exerce suas atividades, através de estímulo às atividades de capacitação profissional, aperfeiçoamento tecnológico, design e outras atividades de cunho econômico, social, educacional e tecnológicas de interesse geral da comunidade;

II - realizar atividades de apoio à capacitação dos associados para à exportação de seus produtos, incluindo a contratação de pessoal para tais atividades, locação de escritório, despesas de comunicação (fax, telefone, etc.), entre outras;

III - desempenhar atividades direcionadas à melhoria da oferta exportável;

IV - assessorar os associados quanto ao melhoramento técnico, industrial, comercial e administrativo, com vistas à exportação;

V - realizar ou fazer realizar estudos de mercado para seleção de mercados prioritários, para posterior subsídio na definição dos mercados a serem selecionados;

VI - coordenar a implantação de adequação dos produtos às necessidades dos mercados de exportação;

VII - importar e comprar matérias-primas, insumos necessários, máquinas e equipamentos;

VIII - criar os signos distintivos (selos, marcas comuns) e outros instrumentos de reconhecimento de produto e de sua fonte, inclusive marca própria;

- IX - selecionar os produtos a serem inseridos no programa de exportação, pelo conteúdo, preço, qualidade, design, embalagem;
- X - acompanhar as oportunidades internacionais e identificar os principais eventos no Brasil e no exterior, para participação dos associados;
- XI - organizar missões empresariais, com o objetivo de buscar parcerias comerciais e técnico-industriais, assim como rodadas de negócios;
- XII - avaliar a necessidade e promover a contratação, pelos associados, de consultoria de marketing, design, qualidade, produção e comércio exterior;
- XIII - promover a realização de seminários com profissionais da área de design, marketing, produção, qualidade e comércio exterior;
- XIV - desempenhar outras atividades, sem fins lucrativos, em favor de seus associados e para os propósitos de promoção à exportação;
- XV - organizar catálogos próprios de produtos fabricados pelos associados;
- XVI - utilizar meios modernos de comercialização, como comércio eletrônico;
- XVII - procurar manter o equilíbrio técnico e organizacional entre os participantes da Associação;
- XVIII - desenvolver ações promocionais em favor da exportação como também a difusão de dados de interesse da Associação para as empresas associadas;
- XIX - criar ou contratar empresa comercial exportadora ou trading para realizar as exportações em nome das empresas associadas.

## **CAPÍTULO II DOS ASSOCIADOS**

Art. 5º São associados da Associação os seus instituidores, empresas produtoras de artigos têxteis do estado de Santa Catarina, que a isso se propuserem.

Art. 6º As empresas serão representadas na Associação por seus titulares, sócios gerentes, diretores ou procuradores devidamente credenciados para este fim.

Parágrafo único. A representação é individual e concedida a um exclui a do outro.

Art. 7º Os associados pagarão mensalidades segundo tabela que a Assembléia Geral estabelecer.

Art. 8º Os associados, para assegurarem as contrapartidas inerentes às atividades da Associação, poderão decidir, periodicamente, em Assembléia Geral, com aprovação de no mínimo 2/3 dos associados, quanto à participação dos mesmos em contribuições adicionais ao orçamento da Associação, segundo a proporção que acordarem, através de contribuições em dinheiro, créditos, serviços ou produtos.

Parágrafo único. As contribuições deverão ser sempre efetuadas simultaneamente por todos os associados, de forma a manter intacta a proporção da participação de cada um no orçamento.

Art. 9º O interessado a associar-se deverá apresentar uma solicitação escrita à Diretoria Executiva da Associação.

§ 1º Na solicitação, o candidato deverá expressar seu conhecimento ao funcionamento da Associação, ao Estatuto, e de aceitar sem reserva as condições.

§ 2º O procedimento adotado para adesão de novo associado é aquele presente no art. 45, parágrafo único.

Art. 10. São direitos dos associados:

- I - participar, opinar e votar na Assembléia Geral;

II - utilizar-se de todos os serviços criados, prestados e mantidos pela Associação.

Parágrafo único. Somente podem votar e serem votados, para cargos da administração, os associados regularmente inscrito no quadro social, há mais de 6 (seis) meses e quites com sua contribuição.

Art. 11. São deveres dos associados:

- I - pagar as mensalidades previstas no art. 7º;
- II - cumprir este Estatuto e o Regulamento Interno;
- III - acatar as resoluções da Diretoria Executiva e da Assembléia Geral;
- IV - transmitir à Diretoria Executiva, ao Conselho Fiscal, ao Conselho Consultivo e de Ética e à Assembléia Geral informações quando solicitadas referentes a Associação;
- V - favorecer os interesses da Associação.

Art. 12. Poderão ser excluídos do quadro social, os associados :

- I - que deixarem de recolher as mensalidades por mais de 3 (três) meses consecutivos, após advertência escrita com 15 (quinze) dias de antecedência, por carta registrada;
- II - que mantiverem conduta contrária aos objetivos da Associação;
- III - que não tenham observado rigorosamente o estabelecido neste Estatuto e no Regimento Interno;
- IV - que tenham perdido qualquer um dos requisitos à admissão à Associação;
- V - que tiverem sua falência decretada pela Justiça.

§ 1º As exclusões serão feitas por proposição da Diretoria Executiva, encaminhadas e referendadas pela Assembléia Geral.

§ 2º É facultado, ao associado excluído, cessada a causa da exclusão, pleitear, mediante prévia justificação, sua readmissão no quadro social.

Art. 13. O associado poderá pedir sua exclusão da Associação, comunicando por carta registrada, até 2 (dois) meses antes do fechamento do balanço anual, tendo efeito o desligamento a partir da data do fechamento do balanço.

Art. 14. Em caso de transferência da empresa do associado, o comprador tomará lugar no contrato da Associação.

Parágrafo único. Poderá o mesmo pedir sua exclusão do quadro social, informando com, pelo menos, 2 (dois) meses de antecedência do fechamento do balanço anual.

Art. 15. Em caso de exclusão ou desligamento do associado nenhuma quantia será devida pela Associação ao associado.

Parágrafo único. A exclusão não exime a empresa das obrigações (comercial, social, etc.) anteriormente assumidas.

Art. 16. Os associados não tem qualquer responsabilidade, primária, subsidiária, ou de qualquer natureza, quantos aos débitos e obrigações da Associação, e não terão débitos financeiros para com ela, salvo as obrigações estipuladas na forma deste estatuto e do Regimento Interno.

### CAPÍTULO III DO PATRIMÔNIO E DA RECEITA

Art. 17. O patrimônio da Associação é constituído:

- I - pelas dotações iniciais, em bens móveis e imóveis e em dinheiro, que lhe forem concedidas;
- II - por doações, auxílios, subvenções e legados que lhe venham a ser feitos;
- III - por bens e direitos que venha a adquirir.

Art. 18. Constituem receitas da Associação:

- I - as provenientes da administração do seu patrimônio;
- II - as contribuições a qualquer título que lhe forem feitas por pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais;
- III - os percentuais definidos em contrato de negócios realizados pelas empresas;
- IV - as decorrentes do exercício de suas atividades.

Art. 19. O patrimônio e as receitas da Associação só podem ser aplicados na realização de seus objetivos no art. 4º deste estatuto.

#### **CAPÍTULO IV DA ADMINISTRAÇÃO**

Art. 20. A estrutura organizacional básica da Associação compõem-se dos seguintes órgãos :

- I - Assembléia Geral;
- II - Diretoria Executiva;
- III - Conselho Fiscal;
- IV - Conselho Consultivo e de Ética.

Art. 21. Os membros dos órgãos de que trata o art. 20, no exercício regular de suas atribuições e competência, bem como seus associados, não respondem solidária ou subsidiariamente pelas obrigações ou encargos da Associação.

#### **CAPÍTULO V DA ASSEMBLÉIA GERAL**

Art. 22. A Assembléia Geral é soberana em suas resoluções, nos limites deste Estatuto e das leis em vigor e os seus trabalhos serão dirigidos pela respectiva mesa, composta pelo Presidente da Associação, que tem a faculdade de fazer-se substituir no desempenho dessa atribuição, e por 2 (dois) membros integrantes do Conselho Consultivo e de Ética e do Conselho Fiscal a seu convite ou de quem o substituir.

Art. 23. A Assembléia Geral reunir-se-á ordinariamente a cada 3 (três) meses por deliberação do Presidente da Associação e extraordinariamente, por convocação de 1/3 (um terço) dos associados ou do Presidente, para finalidade expressa na convocação.

Art. 24. À Assembléia Geral ordinária compete:

- I - eleger os membros da Diretoria Executiva;
- II - eleger os membros do Conselho Fiscal;
- III - eleger os membros do Conselho Consultivo e de Ética;
- IV - aprovar e alterar o Estatuto e o Regimento Interno da Associação;
- V - decidir sobre qualquer alteração ou modificação, acréscimo ou eliminação dos objetos da Associação, conforme o descrito no art. 4º do presente;

- VI - aprovar as mensalidade estabelecidas pela Diretoria Executiva;
- VII - apreciar a proposta de exclusão de associado que não trabalhe para os objetivos da Associação;
- VIII - resolver, em última instância, os conflitos entre os demais órgãos;
- IX - decidir sobre a dissolução da Associação;
- X - apreciar relatório anual, as contas e o balanço anual da Associação, apresentadas pela Diretoria Executiva e os pareceres e sugestões do Conselho Fiscal.

Art. 25. A convocação de Assembléia Geral será feita com antecedência mínima de 10 (dez) dias, por comunicação através de carta com AR ( Aviso de Recebimento), ou através de fax, desde que devidamente comprovado.

Art. 26. A Assembléia Geral só poderá funcionar ordinariamente com a presença de, no mínimo, metade mais um de seus associados, instalando-se, em segunda convocação, pelo menos uma hora depois, com qualquer número de votantes.

Parágrafo único. A Assembléia Geral para posse dos membros da Diretoria Executiva, do Conselho Consultivo e de Ética e do Conselho Fiscal, será realizada com qualquer número de sócios presentes.

Art. 27. Excetuada a situação do art. 45 do presente Estatuto, a Assembléia Geral deliberará por maioria dos sócios presentes, cabendo ao Presidente da Associação o voto de qualidade.

Art. 28. As atas da Assembléia Geral serão assinadas pelos membros da Mesa Diretora dos trabalhos.

## **CAPÍTULO VI DA DIRETORIA EXECUTIVA**

Art. 29. A Diretoria será composta de um Presidente, um Diretor Administrativo e um Diretor Tesoureiro, eleitos pela Assembléia Geral.

Art. 30. O mandato dos membros que compõem a Diretoria Executiva é de 2 (dois) anos, admitida a recondução.

Art. 31. A Diretoria Executiva reunir-se-á trimestralmente ou extraordinariamente, quando convocada pelo Presidente ou 1/3 (um terço) de seus membros, registrando-se em livro próprio a ata dos trabalhos.

Art. 32. Compete à Diretoria Executiva:

- I - administrar a Associação, deliberando por maioria de votos;
- II - cumprir e fazer cumprir este Estatuto, suas próprias decisões e as das Assembléia Geral;
- III - admitir e excluir associados, na forma dos arts. 9º e 12 deste Estatuto;
- IV - elaborar quaisquer regulamentos e regimentos necessários ao bom andamento dos serviços da Associação;
- V - apresentar à Assembléia Geral relatório e contas de sua gestão, com parecer do Conselho Fiscal;
- VI - ouvir o Conselho Consultivo e de Ética em todos os assuntos que forem de sua alçada;
- VII - estabelecer o valor das mensalidades, que deverá ser aprovado pela Assembléia Geral;
- VIII - superintender e gerir a contabilidade, observando os preceitos legais;
- IX - ter sob sua guarda e responsabilidade os valores da Associação;
- X - elaboração do balanço anual da Associação;

XI - a escolha do Gerente de Administração, entre profissionais com experiência em comércio exterior, qualificados e capacitados, sem quaisquer vínculos com as empresas participantes da Associação, que tem a função de Direção, na unidade de gerenciamento da Associação e aquelas atribuídas pela Diretoria Executiva.

Art. 33. Compete ao Presidente:

- I – dirigir a associação representando-a ativa e passivamente, em juízo ou fora dele, podendo delegar poderes aos demais membros da Diretoria, na forma deste Estatuto;
- II – convocar a Diretoria executiva, o Conselho Fiscal, o Conselho Consultivo e de Ética e a Assembléia Geral, na forma prevista neste Estatuto;
- III – presidir as reuniões da Diretoria e da Assembléia Geral;
- IV – assinar, em nome da Associação, os instrumentos, balancetes e balanços destinados à publicidade;
- V – apresentar, anualmente à Assembléia Geral o relatório de sua gestão;

Art. 34. Compete ao Diretor Administrativo:

- I – superintender os trabalhos internos da Associação;
- II – assinar com o Presidente os títulos e demais obrigações da Associação;
- III – fornecer ao Presidente dados para seu relatório anual;
- IV – substituir o Presidente em suas faltas ou impedimentos.

Art. 35. Compete ao Diretor Tesoureiro:

- I – ter sob sua guarda os valores da Associação;
- II – os recebimentos e pagamentos das contas visadas pelo presidente;
- III – superintendência e responsabilidade contábil e fiscal da Associação;
- IV – dirigir o levantamento do balanço anual, que será anexado ao relatório do presidente.

Art. 36. Compete ao Presidente, conjuntamente com o Diretor Tesoureiro, movimentar os fundos da Associação em instituições bancárias, assinando os respectivos cheques e documentos contábeis.

Parágrafo único. Na falta ou impedimento do Presidente ou do Diretor Tesoureiro caberá ao Diretor Administrativo movimentar os fundos da Associação conjuntamente com o outro membro da Diretoria Executiva.

## **CAPÍTULO VII DO CONSELHO FISCAL**

Art. 37. O Conselho Fiscal é constituído de 3 (três) membros efetivos, com mandato bienal, admitida a recondução, sendo necessariamente pessoas diferentes daquelas integrantes da Diretoria Executiva.

Parágrafo único. O Conselho Fiscal reunir-se-á trimestralmente para deliberar assuntos de sua alçada.

Art. 38. Compete ao Conselho Fiscal:

- I - examinar e emitir parecer sobre as contas apresentadas pela Diretoria Executiva, observando os preceitos legais;
- II - examinar e emitir parecer sobre proposta orçamentária elaborada pela Diretoria Executiva.

## **CAPÍTULO VIII DO CONSELHO CONSULTIVO E DE ÉTICA**

Art. 39. O Conselho Consultivo é constituído por 3 (três) membros eleitos juntamente com a Diretoria Executiva, com mandato bienal, sendo admitida a reeleição.

Parágrafo único. O Conselho Consultivo reunir-se-á de 3 (três) em 3 (três) meses, e extraordinariamente convocado pelo Presidente da Associação.

Art. 40. Compete ao Conselho Consultivo e de Ética:

I - opinar sobre todos os assuntos determinados neste Estatuto ou quaisquer outros que a Diretoria julgar conveniente;

I - representar à Diretoria Executiva ou à Assembléia Geral sobre assunto que julgue de interesse da Associação;

III - analisar condutas anti-éticas dos integrantes e recomendar penalidades, conforme previsto no Regulamento, que serão analisadas e aprovadas pela Assembléia Geral.

## **CAPÍTULO IX DA ELEIÇÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA, DO CONSELHO FISCAL E DO CONSELHO CONSULTIVO E DE ÉTICA**

Art. 41. Os membros da Diretoria Executiva, do Conselho Consultivo e de Ética e do Conselho Fiscal serão votados em Assembléia Geral.

Art. 42. A eleição é processada por voto secreto, vedado o voto por procuração ou correspondências, considerando-se eleito o candidato que obtiver maioria simples de votos.

Art. 43. Terminada a eleição, lavrar-se-á uma ata descrevendo os trabalhos e reproduzindo o resultado da votação que é enviada à Presidência da Associação, para que convoque os eleitos e marque a data da posse.

§ 1º No caso de qualquer dos eleitos deixar de tomar posse no dia marcado ou não justificar perante a Diretoria, dentro de 30 (trinta) dias a contar dessa data, perde o mandato, automaticamente.

§ 2º Ocorrendo vagas na Diretoria Executiva, no Conselho Consultivo e de Ética e no Conselho Fiscal, estas serão preenchidas mediante indicação da mesma, só se procedendo a nova eleição, quando aquelas excederem de 1/3 (um terço) dos seus componentes, escolhidos através do pleito.

## **CAPÍTULO X DA PERDA DO MANDATO**

Art. 44 Os membros da Diretoria Executiva, do Conselho Consultivo e de Ética e do Conselho Fiscal, perderão, automaticamente, os seus mandatos:

I - quando deixarem de representar a empresa associada;

II - quando a empresa deixar de pertencer ao quadro social;

III - quando faltarem a 2 (duas) reuniões consecutivas ou a 4 (quatro) alternadas, sem causa justificada;

IV - quando praticarem conduta anti-ética, após julgamento do Conselho Consultivo e de Ética e ratificação da Assembléia Geral.

## CAPÍTULO XI DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 45 O exercício financeiro coincide com o ano civil, levantando-se o balanço geral no dia 31 de dezembro de cada ano.

Art. 46. Salvo hipótese de imperativo legal, este Estatuto só poderá ser alterado por proposta da Diretoria Executiva em Assembléia Geral, especialmente convocada, devendo a deliberação ser aprovada por, no mínimo, 2/3 (dois terços) dos associados presentes

Parágrafo único. A eventual deliberação para a dissolução da Associação, alteração do Regimento Interno, adesão de novo associado e as contribuições que trata o art. 8º, só poderá ser votada nas condições do presente artigo.

Art. 47. Na hipótese de dissolução da Associação, o procedimento estabelecido em Lei deverá ser adotado. A Associação não deverá ser dissolvida por saída, interdição ou morte de qualquer dos associados.

**Art. 48. No caso de dissolução, o patrimônio da Associação é transferido à Federação das Indústrias de Santa Catarina - FIESC, para prosseguir na busca dos objetivos das Indústrias têxteis de Santa Catarina.**

Art.49. O valor das mensalidades previstas no art. 7º, durante a existência do *PROJETO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO PARA PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DO VESTUÁRIO, CALÇADOS E ARTEFATOS DE TECIDOS*, será estabelecido pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC, no início do exercício financeiro da Associação e deverão manter-se fixas por 12 meses.

Art. 50. Durante a vigência do PROJETO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO PARA PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DO VESTUÁRIO, CALÇADOS E ARTEFATOS DE TECIDOS a Associação deverá apresentar a FIESC um relatório mensal contendo as despesas que serão realizadas no mês posterior, para sua apreciação e aprovação. Sendo aprovado, a FIESC liberará os consecutivos recursos, caso contrário, a Diretoria Executiva deverá realizar as mudanças necessárias.

§ 1º Caso ocorra algum gasto extra, não previsto no relatório, a Diretoria Executiva deverá informar a FIESC para esta verificar a viabilidade ou não da liberação do recurso.

§ 2º A Associação deverá prestar contas mensalmente à FIESC de cada parcela e da totalidade dos recursos deste convênio, incluídos eventuais ganhos de aplicações financeiras, inclusive com demonstração da alocação e emprego dos recursos de contrapartida, até 30 (trinta) dias da data fixada para sua aplicação, o que será condição para prosseguimento normal de parceria e liberação dos recursos subsequentes, sem prejuízo da prestação de contas ao término do prazo de vigência deste convênio, para que em seguida a FIESC possa prestar contas à APEX.

Art. 51. Não é remunerado o exercício das atividades exercidas pelos membros da Diretoria Executiva, do Conselho Consultivo e de Ética e do Conselho Fiscal.

Art. 52. A relação de trabalho prestado à Associação é regida pela CLT, podendo ser contratados consultores autônomos.

Art. 53. Os associados, os Diretores e eventuais outros representantes da Associação ficam expressamente proibidos de usar o nome da Associação em quaisquer negócios alheios aos objetivos e finalidades da Associação, conforme descrito no art. 4º do presente, ou no que diz respeito a garantias, fianças e avais em benefícios aos associados, Diretores ou Representantes, ou de quaisquer terceiros.

Art. 54. Os casos omissos neste Estatuto serão resolvidos pela Assembléia Geral, de acordo com a legislação e princípios gerais de direito.

Art. 55. O presente Estatuto é complementado pelas disposições do Código Civil Pátrio.

Art. 56. As partes elegem o foro da comarca de Florianópolis, com renúncia a qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para dirimir quaisquer dúvidas oriundas do presente contrato.

Art. 57. O presente Estatuto entrará em vigor na data de seu registro em cartório.

E por estarem assim justos e contratados, assinam o presente em 3 (três) vias, de igual teor e para um só efeito, na presença de 2 (duas) testemunhas.

Brusque, 23 de maio de 2000.

---

Presidente

---

Larissa Miguel da Silveira  
OAB/SC 14.567

## **ANEXO B**

## QUESTIONÁRIO

Empresa: \_\_\_\_\_

Colaborador: \_\_\_\_\_

1- De quem surgiu a iniciativa para o desenvolvimento do Consórcio Valley Way?

Própria empresa.

Instituição Privada.

Qual? \_\_\_\_\_

Instituição Pública.

Qual? \_\_\_\_\_

2- Qual foi o(s) motivos(s) para a formação do Consórcio?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3- Na sua visão, qual é o propósito da colaboração firmada entre as empresas, através do Consórcio?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4- Quais foram as três principais dificuldades encontradas pela empresa no período de implantação do Consórcio Valley Way?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5- Quais são os principais mercados visados pelo Consórcio?

\_\_\_\_\_

6- A empresa já realizou ações comerciais através do Consórcio?

Sim. Qual (s)? \_\_\_\_\_

Não. Por que? (passar p/ questão 9) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7- Existe alguma venda efetivada ou algum contrato fechado?

Sim

Não. Por que? (passar p/ questão 9) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8- Desta venda realizada, qual volume, aproximado, da produção foi destinado à exportação?

Nenhum

1% a 10%

11% a 30%

31% a 50%

mais de 50%.

9- Quais os principais benefícios que a empresa conquistou após iniciar a sua participação no Consórcio Valley Way?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10- Após iniciar a participação no Consórcio, a empresa passou a ter:

- ) novos canais de vendas
- ) novos parceiros
- ) novos mercados
- ) melhoria nas instalações da empresa
- ) acesso a novas tecnologias
- ) maior capacitação profissional

11- Quais são as principais desvantagens que a empresa considera ao participar do Consórcio?

---

---

---

12- Qual é o grau de entendimento que os parceiros têm de suas atividades?

- ) Muito entendimento
- ) Pouco entendimento
- ) Razoável entendimento

13- O que ainda pode ser criado ou melhorado pela cooperação em termos de:

a) recursos? \_\_\_\_\_

b) capacidades? \_\_\_\_\_

c) benefícios? \_\_\_\_\_

14- Existe transferência de capacidade e recursos entre as empresas?

- ) Sim
- ) Não

15- A comunicação entre as empresas participantes do consórcio é aberta e franca?

- ) Sim
- ) Não
- ) Mais ou menos

16- As empresas são concorrentes direta?

- ) Sim
- ) Não

17- De que forma o Consórcio é gerenciado?

---

---

18- De acordo com sua experiência empresarial, quais os quatro principais problemas enfrentados pelas pequenas e médias empresas ?

---

---

---

19- Quais alternativas de solução você considera importantes para amenizar os problemas citados anteriormente?

---

---

---

20- Há quanto tempo a empresa está em atividade?

- de 0 a 2 anos
- de 3 a 6 anos
- de 7 a 10 anos
- de 11 a 14 anos
- acima de 15 anos

21- A empresa é classificada como:

- microempresa ( receita operacional bruta anual inferior ou igual a R\$ 1.200.000,00\*).
- pequena empresa (receita operacional bruta anual superior a R\$ 1.200.000,00 e inferior ou igual a 10.500.000,00\*).
- média empresa (receita operacional bruta anual superior a 10.500.000,00 e inferior ou igual a 60.000.000,00\*).
- grande empresa ( receita operacional bruta anual superior a 60.000.000,00\*).

\* Fonte: BNDES

22- Qual é o número de funcionários da empresa?

\_\_\_\_\_ funcionários.