

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

REDES DE COOPERAÇÃO:
O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS
ASSOCIADAS À ASIUSI – UM ESTUDO DE CASO

JUCELDA DE LOURDES GONZATTO PERETTI

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

Caxias do Sul, junho de 2008.

JUCELDA DE LOURDES GONZATTO PERETTI

**REDES DE COOPERAÇÃO:
O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS
ASSOCIADAS À ASIUSI – UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos.

Caxias do Sul, junho de 2008.

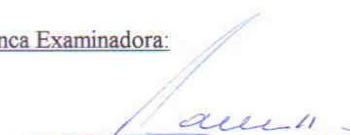
**“Redes de Cooperação: O processo de mudança organizacional em
empresas associadas – um estudo de caso”**

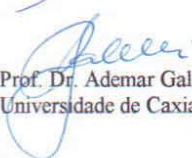
Jucelda de Lourdes Gonzatto Peretti

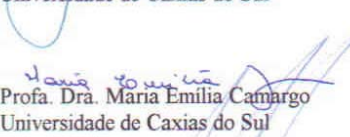
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

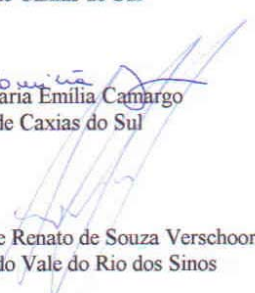
Caxias do Sul, 20 de junho de 2008.

Banca Examinadora:


Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Ademar Galelli
Universidade de Caxias do Sul


Profa. Dra. Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais pelos esforços à minha educação, ao meu esposo (*in memorium*) que me incentivou na carreira acadêmica e em especial ao meu filho Lucas pela compreensão e paciência na inata sabedoria dos seus sete anos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me acompanharam nesta importante etapa da minha vida, destacando:

A Universidade de Caxias do Sul (UCS);

O coordenador e professores do PPGA-UCS;

À Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), em especial o Diretor Sr. Tiago Chanan Simon pela oportunidade de trabalhar no Programa Redes de Cooperação e o Sr. Carlos Alberto Hundertmarker atual Coordenador Estadual do Programa;

O Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho ex-Coordenador Estadual do Programa Redes de Cooperação pelos ensinamentos e estímulo à pesquisa sobre o tema;

À Associação Serrana das Indústrias de Usinagem (ASIUSI) que prontamente aceitou tornar-se objeto de estudo para este trabalho;

Os colegas do curso pelo incentivo e troca de experiências;

Muito especialmente o Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos, professor orientador, pela paciência, pelo carinho e dedicação.

EPÍGRAFE

Gerenciar uma iniciativa de mudança organizacional é como tentar reconstruir um grande navio enquanto se navega águas desconhecidas. Com tudo em movimento, não há lugar sólido para se apoiar.

Peter Senge.

RESUMO

Este trabalho investiga o processo de mudança organizacional ocorrido em empresas a partir de sua inserção em uma rede interorganizacional. O estudo contribui para o entendimento da abordagem de mudança utilizada pelas empresas, necessária para a adequação da mesma ao formato organizacional de rede. A revisão bibliográfica realizada ao longo do trabalho vislumbra conceitos e formatos sobre redes de empresas, sobre o Programa Redes de Cooperação e sobre diferentes abordagens do processo de mudança organizacional. O estudo de caso foi realizado na Associação Serrana das Indústrias de Usinagem (ASIUSI), uma rede do setor metal-mecânico, integrante do Programa Redes de Cooperação que é desenvolvido pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI) e operacionalizado pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Os dados foram coletados junto aos representantes das empresas na Associação, através de entrevistas e interpretados por meio da análise de conteúdo. O resultado da análise foi comparado com cinco abordagens de mudanças organizacionais. A comparação evidenciou que a maioria das fases da estrutura de mudanças nas empresas pesquisadas se identifica com as abordagens teóricas as quais foram comparadas, excetuando-se as fases que tratam de aspectos específicos ao formato organizacional ao qual as mesmas estão inseridas. Respeitando-se as limitações do estudo, espera-se que as conclusões obtidas sirvam para implementar melhorias na metodologia de formação e consolidação de modelos organizacionais com características semelhantes.

Palavras-chave: Redes interorganizacionais. O Programa Redes de Cooperação. Mudanças Organizacionais.

ABSTRACT

This work investigates the process of organizational change which occurred in companies once they entered an interorganizational network. The study contributes for the understanding of the change approach used by companies, which is required for its adequacy to organizational network. The bibliographical review carried through the work catches a glimpse on concepts and formats of companies networks, on the Cooperation Network Program (Programa Redes de Cooperação), and on different approaches to the process of organizational change. The case study was carried out at the Association of Machining Industry (Associação Serrana das Indústrias de Usinagem - ASIUSI), a metal-mechanical network, integrant of the Cooperation Network Program developed by the Secretariat for the Development and International Affairs of the State of Rio Grande do Sul (SEDAI) which was placed in operation by the University of Caxias of Sul (UCS). The data were collected through personal interviews with the representative members of the associated companies. This comparison showed that most phases of the changes process in the surveyed enterprises identifies itself with the theoretical approaches which they were compared, except for the phases that treated with specific aspects of the organizational framework which they are inserted. The results were compared with five approaches to organizational change found in the literature. Providing the limitations of this study are observed, it is expected that the conclusions obtained may help to implement improvements in building organizational models write similar characteristics.

Key-words: Interorganizational network. The Cooperation Network Program. Organizational change.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Terceira dimensão da tríplice hélice	15
Figura 02: Sociedade da informação e as redes de pequenas empresas.....	22
Figura 03: Modelo de referência para o Programa Redes de Cooperação	31
Figura 04: Organograma ASIUSI	48
Figura 05: Número de funcionários das empresas associadas à ASIUSI	49
Figura 06: Percentual de ganho aquisição de aço ASIUSI – 2007	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: As oito etapas do processo de mudança	38
Quadro 02: Os desafios da mudança	44
Quadro 03: Data de realização e tempo de duração das entrevistas	52
Quadro 04: Estrutura do processo de mudança ocorrido nas empresas associadas à ASIUSI	60
Quadro 05: Comparação da estrutura de mudança das empresas associadas à ASIUSI com a abordagem de Kotter	61
Quadro 06: Comparação da estrutura de mudança das empresas associadas à ASIUSI com a abordagem de Yukl	64
Quadro 07: Comparação da estrutura de mudança das empresas associadas à ASIUSI com a abordagem de Adizes	66
Quadro 08: Comparação da estrutura de mudança das empresas associadas à ASIUSI com a abordagem de De Geus	69
Quadro 09: Comparação da estrutura de mudança das empresas associadas à ASIUSI com a abordagem de Senge	71
Quadro 10: Comparação das fases de mudança das empresas associadas à ASIUSI com as abordagens teóricas	73
Quadro 11: Atingimento dos objetivos específicos	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS	13
1.2 TEMA	16
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA	17
1.5 OBJETIVOS	18
1.6 MÉTODO	18
1.6.1 Limitações do Método	19
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1 AS ORGANIZAÇÕES EM REDE	21
2.2 O PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO	29
2.3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	33
2.3.1 Mudanças Organizacionais – Abordagem de Kotter	36
2.3.2 Mudanças Organizacionais – Abordagem de Yukl	38
2.3.3 Mudanças Organizacionais – Abordagem de Adizes	40
2.3.4 Mudanças Organizacionais – Abordagem de De Geus	41
2.3.5 Mudanças Organizacionais – Abordagem de Senge	43
3 O ESTUDO DE CASO	47
3.1 O MÉTODO DE PESQUISA	49
3.2 A AMOSTRA	51
3.3 A COLETA DE DADOS	51
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	52
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	55
4.1 ESTRUTURA ASIUSI X ABORDAGEM DE KOTTER	61
4.2 ESTRUTURA ASIUSI X ABORDAGEM DE YUKL	63
4.3 ESTRUTURA ASIUSI X ABORDAGEM DE ADIZES	66
4.4 ESTRUTURA ASIUSI X ABORDAGEM DE DE GEUS	68
4.5 ESTRUTURA ASIUSI X ABORDAGEM DE SENGE	70
4.6 COMPARAÇÃO DAS FASES DE MUDANÇA DAS EMPRESAS ASSOCIADAS À ASIUSI COM AS ABORDAGENS TEÓRICAS	72

5 CONCLUSÕES	74
5.1 ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS	74
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	78
5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	79
REFERÊNCIAS	80
APÊNDICE A – FORMULÁRIO PARA A ENTREVISTA	88
APÊNDICE B – TABELA UNITARIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	91
APÊNDICE C – TABELA CATEGORIZAÇÃO/FREQÜÊNCIA DE OCORRÊNCIAS	116

1 INTRODUÇÃO

1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

O segmento empresarial é um importante componente do desenvolvimento socioeconômico de um país. No Brasil, em 2004, as micro e pequenas empresas (MPE's) representavam 98% do número total de empresas formais, 67% das ocupações e 20% do Produto Interno Bruto (PIB). A Região da Serra Gaúcha, composta por 47 municípios, apresenta uma participação ainda maior das MPE's na economia, pois, do total de 76.868 empresas, 76.338 são classificadas como MPE's, o que representa 99,3% do total (SEBRAE, 2006). De outro lado, a vulnerabilidade das micro e pequenas empresas pode ser identificada por seu alto índice de mortalidade. Em 2004, de acordo com Sebrae (2006), quase 60% das MPE's não resistiram aos seus primeiros quatro anos de existência.

Como agravante a este contexto, surge a globalização da economia modificando drasticamente a conjuntura dos mercados, tornando-os ainda mais competitivos, intensificando a necessidade das empresas pela busca de diferenciais de qualidade e produtividade, que lhes permitam maior competitividade no mercado. O cenário do século XXI desafia as empresas a desenvolver outras competências, utilizar modernas ferramentas e inovar modelos de gestão. As organizações, atualmente, competem em escala global delineando estratégias que permitam sustentar um desempenho superior (PORTER, 1999). Os gestores começam a perceber que uma estratégia de acirrada competição pode levar a sua empresa à exaustão financeira, ao desgaste do capital intelectual e torná-la vulnerável à onda seguinte de concorrência e inovação (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Como resposta a este desafio, surge uma nova arquitetura organizacional, onde o individualismo não tem mais lugar, a luta pela sobrevivência e crescimento faz com que as empresas busquem aliados para aumentar a força de combate e tenham condições de vencer algumas batalhas. As corporações internacionais impulsionam a globalização e não só movimentam capital e mercadorias através das fronteiras como também movimentam tecnologia (STIGLITZ, 2002). As mudanças tecnológicas observadas nas últimas décadas modificaram o trabalho do homem, alterando os métodos utilizados para a realização das tarefas, bem como a cultura das sociedades (CASTELLS, 2003).

A concorrência, que até pouco tempo era limitada aos atores locais, passa a ser global, com as grandes redes utilizando-se de parcerias para atender com rapidez e eficiência às demandas locais. Neste contexto, espremidos por exigências cada vez maiores, concorrentes em maior número, carga tributária elevada, dificuldades na qualificação da mão-de-obra e normalmente pouco conhecimento e habilidade para o gerenciamento das questões administrativas, os empresários, especialmente das organizações de pequeno porte, lutam com dificuldade para manter a empresa ativa no mercado.

Souza e Coelho (2000), referindo-se às MPE's, citam que a condição de subordinação destas nos inter-relacionamentos se evidencia, principalmente, pelas fragilidades estruturais, pelo reduzido grau de informação e de disposição para atualização em novas técnicas e tecnologias e insuficiente competência para negociação.

A união de organizações em redes, em especial as micro e pequenas empresas, se desenha como uma tendência dentre as alternativas estratégicas que objetivam a criação de vantagem competitiva sustentável. A busca de eficiência coletiva e maior competitividade induz as empresas a constituírem alianças, no intuito de reduzir custos e adquirir vantagens que não conseguiriam se permanecessem sozinhas (PORTER, 1998).

No final do século XIX, o economista inglês Alfred Marshall instituiu o conceito de distritos industriais. Porter (1989, 1998, 1999) fala em *clusters* em seus trabalhos sobre competitividade, destacando a importância da proximidade geográfica entre fornecedores, empresas rivais e clientes para auferir um dinamismo no desenvolvimento empresarial.

Schmitz (1997), ao conceituar *clusters*, cita a eficiência coletiva como ganhos competitivos originados de uma aglomeração. Outros termos de organização passam a existir, como sistemas locais de produção, redes interorganizacionais, redes entre empresas, entre outros, todos com conceitos semelhantes e reportando-se a cooperação e a eficiência coletiva (VERSCHOORE et al., 2004).

Os agrupamentos estão particularmente relacionados às organizações de pequeno porte, facilitando a mobilização de recursos financeiros e humanos, reduzindo o risco dos investimentos e construindo uma rede que possibilita o crescimento destas empresas (SCHMITZ e NADVI, 1999). É preciso buscar escala e troca de informações através da aliança com outras empresas de porte e atividades semelhantes. As empresas expandem quando desenvolvem relações com outras empresas (SVEIBY, 1998).

O Governo do Estado do Rio Grande do Sul, considerando a importância da

cooperação entre micro, pequenas e médias empresas, para o desenvolvimento sustentado das regiões, lança no ano de 2000, por meio do Departamento de Desenvolvimento Empresarial (DEM), da Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), o Programa Redes de Cooperação. O objetivo do programa é “[...] fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento das redes” (SIMON, 2004, p. 06).

A operacionalização do Programa Redes de Cooperação é feita por consultores contratados por Instituições de Ensino Superior (IES), treinados pela SEDAI, que apóiam empresas a se associar, seguindo metodologia definida pelo programa. Tal ação configura a teoria da Tríplice Hélice, definida por Etzkowitz (2002), como um modelo baseado no Triângulo de Sábato, que define laços entre diferentes atores. No caso, conforme figura 01, o governo, a iniciativa privada e instituições de ensino e pesquisa.

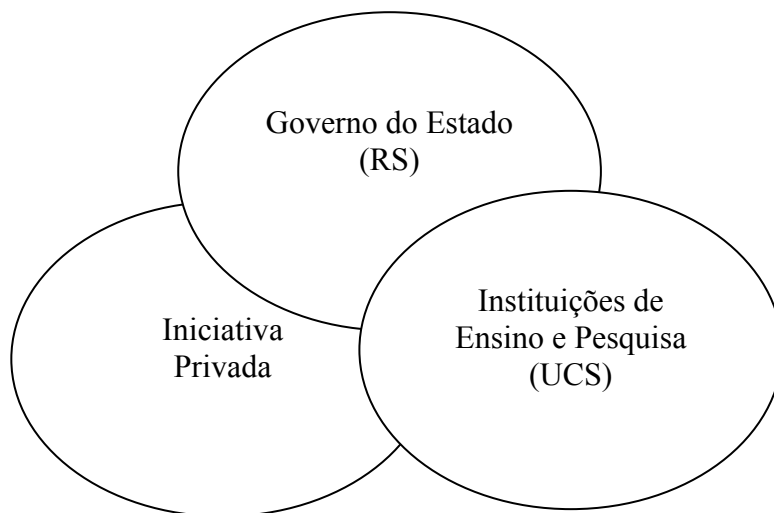


Figura 01 – Terceira dimensão da tríplice hélice.

Fonte: Henry Etzkowitz (2002, p. 4), adaptado pelo autor.

As redes de empresas vêm conquistando um maior espaço não só na economia mundial, mas também como tema central de muitos pesquisadores (BALESTRIN et al., 2005). A participação do governo e de instituições de ensino e pesquisa certamente é importante no apoio às MPE's para a formação de uma rede de cooperação, porém a inserção de uma empresa em uma associação exige um processo de mudanças organizacionais, como forma de alinhamento de suas ações às estratégias do grupo.

1.2 TEMA

Este trabalho investiga as mudanças ocorridas nas empresas a partir da associação das mesmas a uma rede de cooperação, pois, de acordo com Kotter (1997, p. 3) “a quantidade de mudança significativa e freqüentemente traumática nas organizações tem crescido substancialmente ao longo das últimas décadas”.

Williamson (1985) apresenta as redes de cooperação como formas híbridas de regulação das atividades econômicas, que alcançam um ponto intermediário de equilíbrio entre as propriedades do mercado e da hierarquia. Para Porter (1998), as redes de cooperação se apresentam como um método organizacional de atividade econômica que utiliza a coordenação e/ou cooperação interfirmas.

A inserção de uma empresa em uma rede de empresas, mais especificamente de acordo com o objeto deste trabalho, em uma Rede de Cooperação, exige um processo de mudança organizacional, como forma de alinhamento de suas ações às estratégias decididas na Rede.

Schein (2001, p. 29) cita o processo de mudança comportamental como um “poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos”.

Uma mudança organizacional, segundo Lawler III (1997), ocorre quando uma empresa está em dificuldades e o medo do fracasso a motiva a mudar ou, se a empresa não estiver passando por uma crise, para que ela mude será necessária a presença de “[...] líderes fortes que consigam descrever uma visão extremamente positiva aliada aos resultados da mudança a ser implementada, ou utilizando dados e demonstrando as conseqüências de não se mudar” (LAWLER III, 1997, p. 156-157).

Para Amato Neto (2000) o desenvolvimento de redes empresas vem ganhando relevância em países industrializados e também nos chamados países emergentes. As empresas, de acordo com Piore e Sabel (1984), terão maiores chances de se adaptarem às mudanças do ambiente se estiverem organizadas em rede. Considerar que as empresas ao se associarem a uma rede também passam por um processo de mudança é acautelar a consolidação da rede.

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO

O acompanhamento aos consultores na sensibilização de empresários e apoio na formação de associações, por meio de metodologia específica definida pela SEDAI, evidencia a necessidade de mudanças nas empresas associadas.

Esta situação leva a pesquisadora a questionar:

- a) quais motivos levaram as empresas a se associar à ASIUSI?
- b) que mudanças ocorreram nas empresas a partir do ingresso na associação?
- c) estas mudanças seguiram um processo planejado?
- d) quais foram as etapas desse processo?
- e) o processo de mudança ocorrido assemelha-se aos principais processos encontrados na literatura?
- f) quais ações foram implementadas na empresa a partir da associação à ASIUSI?
- g) quais foram os resultados obtidos?

1.4 JUSTIFICATIVA

A cultura da cooperação é importante tanto entre pessoas físicas como entre pessoas jurídicas e vem sendo largamente difundida. De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), no ano de 2000 existiam 800 milhões de cooperados em todo o mundo, representando 40% da população do planeta. No mesmo ano, no Brasil, contabilizavam-se seis milhões de cooperados, conforme dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (SEBRAE, 2006).

A cooperação entre empresas também possui importância significativa para o desenvolvimento de uma região. Sob a forma de redes de empresas, além do aumento da competitividade individual, o setor em que a rede está inserida contribui para reforçar sua posição competitiva (BENKO e LIPIETZ, 1994).

É, pois, relevante o estudo em foco referente à ASIUSI, particularmente por se tratar de rede do setor metal-mecânico situada em pólo industrial do país. Ademais há o envolvimento da pesquisadora com o tema, que iniciou no ano de 2004, quando professora na Universidade de Caxias do Sul (UCS), foi convidada a ocupar o cargo de Supervisora

Regional do Programa Redes de Cooperação. Na ocasião, havia poucas informações sobre as funções que seriam desempenhadas e o conceito de redes estava aquém da sua abrangência atual.

O Programa, a partir de 2004, passou a contar com vinte e seis Redes de Cooperação na região circunscrita aos Coredes Serra e Hortênsias, que participam atualmente do convênio entre a SEDAI e a UCS.

1.5 OBJETIVOS

O objetivo geral desta dissertação é investigar o processo de mudança organizacional ocorrido nas empresas associadas à Associação Serrana das Indústrias de Usinagem (ASIUSI).

Os objetivos específicos para este estudo foram assim definidos:

- a) investigar as razões que levaram as empresas a se associar à ASIUSI;
- b) descobrir quais mudanças ocorreram nas empresas em decorrência da associação à ASIUSI;
- c) verificar a seqüência do processo de mudança ocorrido;
- d) comparar o processo de mudança ocorrido com o que é descrito na literatura sobre o tema;
- e) identificar as ações implementadas decorrentes da associação da empresa à ASIUSI;
- f) verificar quais foram os resultados obtidos pelas empresas provenientes da associação à ASIUSI.

1.6 MÉTODO

Esta dissertação recorre ao estudo de caso realizado por meio das seguintes etapas:

- a) pesquisa bibliográfica identificando os principais autores sobre os temas abordados;
- b) seleção da Rede de Cooperação (ASIUSI) a ser pesquisada;

- c) aprovação pelos associados da participação da ASIUSI na pesquisa;
- d) pesquisa documental sobre o histórico da ASIUSI;
- e) elaboração do roteiro de questões para a realização de entrevistas individuais com os representantes das empresas associadas;
- f) realização e gravação das entrevistas;
- g) transcrição das entrevistas;
- h) análise de conteúdo das entrevistas;
- i) interpretação dos resultados;
- j) elaboração da estrutura hipotética do processo de mudança ocorrido;
- k) comparação da estrutura hipotética com as existentes na literatura;
- l) apresentação das conclusões.

1.6.1 Limitações do Método

Uma das limitações do método é a subjetividade, uma vez que, não se pode alienar a análise dos dados coletados e as conclusões a que chega a autora à sua experiência e vivência profissional na formação da ASIUSI.

Porém, de acordo com Martins (1994, p. 3), “a validação da prova científica é buscada no processo lógico da interpretação e na capacidade de reflexão do pesquisador sobre o fenômeno, objeto do seu estudo”.

Sendo assim, o conhecimento, a vivência e a experiência da autora, há quatro anos ligada ao meio empresarial apoiado pelo Programa Redes de Cooperação, observando as dificuldades, anseios, expectativas e sucessos alcançados, podem ser considerados aspectos positivos.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo contempla a introdução ao tema abordado, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa, as questões de pesquisa e o método adotado. O segundo capítulo aborda a revisão bibliográfica realizada sobre redes de empresas, sobre o Programa Redes de

Cooperação e sobre abordagens de mudança organizacional. O capítulo terceiro descreve o estudo de caso, no que tange ao método de pesquisa utilizado e a coleta de dados. O quarto capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados coletados e, com base nestes, a elaboração de uma estrutura hipotética de mudança ocorrida nas empresas objeto do estudo, bem como a comparação desta estrutura com abordagens de processos de mudanças organizacionais existentes na literatura. No quinto capítulo, juntamente com as conclusões, são elencadas as limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros. Ao final, estão relacionadas as referências citadas no trabalho e incluídos os apêndices.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica sobre organizações em rede, sobre o Programa Redes de Cooperação e sobre mudanças organizacionais, temas centrais deste estudo.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES EM REDE

A Sociedade Industrial se caracterizava por um padrão tecnológico de inovação seqüencial e de um ciclo longo de vida. Já na Sociedade da Informação, depois chamada Sociedade do Conhecimento, o padrão de inovação é simultâneo e o ciclo de vida é curto. A transformação das sociedades deixa de estar na matéria e passa a estar na informação. A informação deixa de transitar por uma estrutura tecnológica de linha para se utilizar de infra-estruturas em rede (MOREIRA, 2007).

A inovação e a cooperação constituem a base para o crescimento, também oferecendo a possibilidade de dispor de tecnologias e reduzir os custos de transação relativos ao processo de inovação e distribuição, aumentando a eficiência econômica e, por conseqüência, aumentando a competitividade. A formação de redes entre empresas é citada por Castells (2003) como tendência da evolução organizacional para maior alcance de flexibilidade e competitividade.

A revolução da informação provocou uma redução na escala das empresas. Se na primeira metade do século XX o sucesso estava associado às indústrias de grande escala, as chamadas *big is beautiful*, a idéia do *small is beautiful* passou a vigorar nas últimas décadas, pois estas possuem flexibilidade, rapidez de decisão, desconcentração burocrática, capacidade de inovação, entre outros, que lhe atribuem vantagem competitiva (MOREIRA, 2007).

As grandes empresas estão desenvolvendo esforços para se tornarem mais flexíveis, por meio da descentralização e revisão de suas estruturas. A descentralização e desconcentração se tornam possíveis devido à tecnologia da comunicação, fazendo com que as pequenas empresas fiquem niveladas a suas rivais, em uma mesma área de concorrência (FUKUYAMA, 1996). De acordo com Moreira (2007), somente com flexibilidade e inovação as empresas poderão se adaptar a mudança nos padrões de tecnologia e mercado.

A organização em rede, segundo Fukuyama (1996), pode ser uma alternativa de integração vertical e alcançar graus de eficiência em termos de poupança de custos de transação. A figura 02, concebida por Moreira (2007), demonstra este quadro e evidencia o surgimento das redes de pequenas empresas nesta transição da Sociedade Industrial para a Sociedade da Informação.

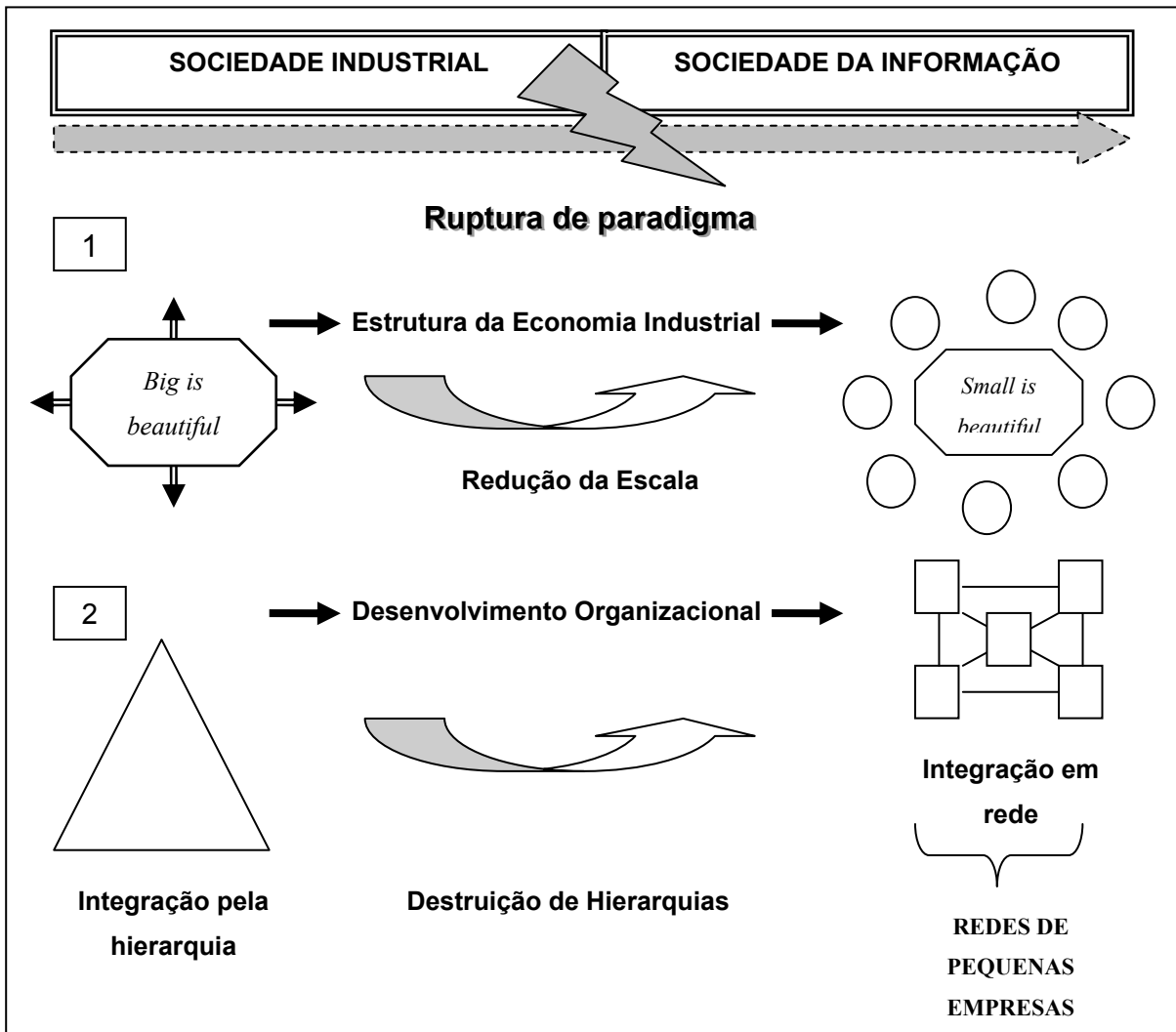


Figura 02 – Sociedade da informação e as redes de pequenas empresas.

Fonte: Moreira (2007, p. 18), adaptado pela autora.

Ao se referir ao Desenvolvimento Organizacional, Ebers (1999) comenta que nos tempos de *downsizing* e de *outsourcing* se questiona quais tarefas devem ser realizadas na empresa e quais devem ser entregues a terceiros. No primeiro caso há maior controle, mas custos fixos elevados, custo com a burocracia interna e pouca flexibilidade. No segundo, a empresa poderá ter maior flexibilidade e menores custos fixos, porém reduz o controle e fica dependente de terceiros. Desta forma, a teoria sugere: a) optar pela integração através da

hierarquia, ou seja, executar as tarefas internamente, quando a economia de escala se mostrar superior aos custos de transação; b) optar pela integração de mercado, terceirização, quando ocorrer o inverso; e c) organizar-se em rede.

As redes interorganizacionais nasceram da necessidade de fortalecimento de pequenos e médios empresários, com o propósito de fazer frente aos desafios que o mercado consumidor impõe nestes novos tempos. Cada vez mais, a competição não ocorre entre empresas isoladas, mas sim entre cadeias produtivas e redes de empresas, não deixando margem para o individualismo. De acordo com Moreira (2007), a ligação entre aprendizagem organizacional e a vantagem competitiva sustentável passa por processos de partilha, de parceria e de cooperação em rede.

As economias de escala podem aumentar em alguns setores simultaneamente à redução em outros; por este fato, a configuração ideal não será nem a pequena, nem a grande empresa, mas a estrutura em rede, que usufrui das vantagens de ambas. Mas, o aspecto cultural deve ser observado, pois, em sociedades familiares, a desconfiança limita a capacidade das pessoas cooperarem com estranhos em atividades conjuntas (FUKUYAMA, 1996).

Reyes Jr. e Borges (2007), após pesquisa com duas redes, concluem como um dos principais resultados que a existência de familiares na rede aumenta a importância da confiança afetiva e que em redes com poucos familiares envolvidos, o desenvolvimento da confiança deve estar focado tanto na forma de confiança afetiva, quanto na cognitiva.

Os benefícios da partilha de recursos, de complementaridades e investimentos conjuntos são facilmente identificados e motivam a cooperação inter-empresarial, porém os projetos em rede também possuem alta taxa de mortalidade. A questão não parece estar no fato de formar redes, mas de mantê-las sustentáveis no tempo. A cooperação não está circunscrita a aspectos econômicos, envolve dinâmicas de relacionamento, formais e informais. Em uma perspectiva econômica, as redes definem a interdependência entre as atividades a serem realizadas e os recursos para tal, bem como o porquê, os motivos e as vantagens para cooperar. Na perspectiva social, a base está no relacionamento entre os envolvidos, a questão é como cooperar e o foco está no processo relacional de cooperação (MOREIRA, 2007).

De acordo com Moreira (2007), apesar da literatura evidenciar, por meio da racionalidade econômica e estratégica, inúmeras vantagens para cooperar, nem todas as

culturas possuem a mesma propensão para a cooperação, depende da confiança que cada sociedade apresenta. Para Fukuyama (1996), a confiança é determinada pelo fator cultural e emerge nas comunidades cujos membros possuem um comportamento estável e honesto, caracterizado por regras compartilhadas, sendo que o nível de confiança é avaliado a partir do capital social. A capacidade de associação depende “do grau em que as comunidades compartilham normas e valores e mostram-se dispostas a subordinar interesses individuais aos de grupos maiores” (FUKUYAMA, 1996, p. 25).

No final do século XX, a revolução da tecnologia da informação forneceu a base para o surgimento de uma nova economia em escala global, chamada de informacional, global e em rede. Informacional, porque a produtividade e a competitividade de empresas, regiões ou nações, dependem de sua capacidade de gerar, processar e aplicar eficientemente a informação com base no conhecimento. Global, porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, e seus componentes como o capital, o trabalho, a matéria-prima, a administração, a informação, a tecnologia e o mercado, se organizam em escala global mediante uma rede de agentes econômicos. E rede, porque, na história atual, a produtividade é gerada e a concorrência acontece em uma rede global onde redes empresariais interagem (CASTELLS, 2003).

De acordo com Meyer-Stamer (2000), no decorrer dos anos 90 os agrupamentos se tornaram um objetivo para o desenvolvimento local e regional, para a promoção da competitividade e inovação. Segundo o autor, Michael Porter representou um importante papel ao escrever o livro “Vantagem Competitiva das Nações”, se reportando às regiões e citando autores que já haviam discutido o assunto antes, citando que empresas operando com maior proximidade são freqüentemente mais competitivas que empresas que operam de maneira isolada, isto devido a competição e a cooperação.

Redes surgiram sob várias formas e abordagens, em vários lugares do mundo como, por exemplo, na Itália, Estados Unidos, França e Brasil. Dentre estas abordagens, pode-se citar: *Clusters* (PORTER, 1989); Organizações Híbridas (MÉNARD, 2004); Sistemas Locais de Produção, Arranjos e Sistemas Produtivos Locais (CASSIOLATO e LASTRES, 2001); Redes de Cooperação, Redes de Pequenas e Médias Empresas, Consórcios de Empresas (CASAROTTO e PIRES, 2001); Aglomerações e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2002).

Segundo Porter (1989), a rivalidade entre empresas pode ser um estímulo à

competitividade, porém o mesmo autor ao referir-se aos *clusters* afirma que muitas vantagens competitivas dependem de fatores locais, por isto o surgimento de agrupamentos de empresas concentradas em uma mesma região geográfica.

Schmitz (1997) faz uma distinção importante entre *clusters*, redes e distritos industriais. Segundo o autor, *clusters* são concentrações setoriais ou geográficas de empresas e as redes não necessariamente se concentram no mesmo local. Os *clusters* estimulam a geração de economias externas, mas não implica no desenvolvimento de relações de especialização e cooperação entre os atores locais. Os distritos industriais emergem quando um *cluster* desenvolve padrões de especialização entre empresas e formas de colaboração entre agentes econômicos locais e fortes associações setoriais. Em uma rede a cooperação entre empresas e a aprendizagem coletiva pode existir mesmo que as empresas não estejam na mesma localidade.

A idéia de rede remete à importância de integração e interatividade de cada célula integrante da rede, o que proporciona desenvolvimento e consolidação desse arranjo. Para Mance (1999, p. 24): “Trata-se de uma articulação entre diversas unidades que, através de certas ligações, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e que podem se multiplicar em novas unidades”.

De acordo com Castells (2003, p. 108):

Quando as redes se difundem, seu crescimento se torna exponencial, pois as vantagens de estar na rede crescem exponencialmente, graças ao maior número de conexões, e o custo cresce em padrão linear. Além disso, a penalidade por estar fora da rede aumenta com o crescimento da rede em razão do número em declínio de oportunidades de alcançar outros elementos fora da rede.

Verschoore et al. (2004), ao citarem as redes de empresas, as definem como um arranjo organizacional, o qual se revela preparado para enfrentar as dificuldades e crises do turbulento ambiente competitivo que cerca todas as empresas; e, que a estrutura de redes viabiliza para as empresas possibilidades que isoladamente não seriam tão facilmente alcançadas, tendo em vista a falta de poder competitivo de uma única empresa em seu setor.

Para Kay (1993, p. 89), “as redes são grupos de empresas que fazem acordos consensuais”, que apresentam potencial de desenvolvimento e criação de capacidades para todo o grupo.

Dentre diversos autores que relatam as características e particularidades da formação de redes, destaca-se Amato Neto (2000) que aponta razões e uma série de necessidades que,

entre outras, segundo ele, são atendidas pelas redes de empresas, como: utilização do *know-how* de outras empresas, realização de pesquisas tecnológicas com o compartilhamento dos investimentos e conhecimentos adquiridos, divisão de riscos e custos na exploração de novas oportunidades, aumento da força competitiva e fortalecimento do poder de negociação.

Casarotto e Pires (2001) complementam, considerando que é pouco provável que uma pequena empresa consiga dominar sozinha todas as etapas de uma cadeia de produção. Pela formação de redes de cooperação, percebe-se que as pequenas e médias empresas geralmente tornam-se mais ágeis e flexíveis nos seus processos, podendo tornar-se igualmente competitivas com grandes empresas se agregarem as vantagens que as grandes têm, como, por exemplo, tecnologia, logística, marca, entre outros.

As pequenas empresas, pela dificuldade de competirem isoladamente, estão buscando alternativas por meio de novos arranjos organizacionais, tais como, as redes de cooperação. As redes, depois de formadas, passam a ser encaradas como novas firmas, como coordenadoras de atividades com um conjunto novo de conhecimentos, recursos, capacidades e competências (SCHERER e ZAWISLAK, 2007).

Estudos demonstram que a Itália é um exemplo deste tipo de organização e vem obtendo altos ganhos com o associativismo entre pequenas empresas, principalmente na região da *Emilia Romagna* (CASAROTTO e PIRES, 2001). A Terceira Itália é tida como uma experiência concreta da tese da especialização flexível, defendida por Piore e Sabel (1984), o que teria possibilitado o advento de uma nova forma produtiva que articula, de um lado, um significativo desenvolvimento tecnológico e, de outro, uma desconcentração produtiva baseada em empresas médias e pequenas.

Embora as estatísticas italianas sejam favoráveis a este tipo de aliança interorganizacional, não se pode desprezar o fator cultural de cada região. As redes de cooperação entre empresas são viveiros de uma aprendizagem para a coopetição, onde os empresários associados precisam quebrar as barreiras de relacionamento com os seus até então concorrentes e cooperar em áreas afins, buscando maiores ganhos para todos os envolvidos (MARCON e MOINET, 2001). De acordo com Rech et al. (2007) a percepção que há possibilidade de aprender com a troca de experiências é um dos elementos que mais motivam os empresários a participarem de uma rede.

O termo *coopetition*, de acordo com Brandenburger e Nalebuff (1996), foi utilizado primeiramente por Ray Noorda, fundador da Novell, uma empresa de sistemas de

gerenciamento de redes de informação que declarava que “você tem que cooperar e competir ao mesmo tempo” (CANOPY VENTURES, 2006). Brandenburger e Nalebuff (1996) popularizaram o termo, considerando que é possível cooperar, analisando atividades complementares entre empresas rivais onde, para que um negócio tenha bom desempenho, não é necessário que o outro tenha desempenho ruim, ou que necessite ser eliminado.

A cooperação é um processo por meio do qual os atores envolvidos observam os diferentes aspectos de um problema e podem construir uma visão coletiva (AMATO NETO, 2006). A definição de que “a cooperação é a atitude de trabalhar junto e em benefício de metas comuns e que esta é a melhor maneira de se potencializar resultados”, (MATTOS e BELTRAND, 2004, p. 18), corrobora a idéia da conjugação de esforços.

O fortalecimento da competitividade das empresas participantes de algum tipo de aliança com outras empresas deve-se também a inúmeras ações conjuntas e coordenadas entre os atores, que resultam em uma ampliação dos níveis de eficiência coletiva.

A eficiência coletiva é resultado de um processo de interação entre os atores que permite, entre outros, redução dos custos e aumento da competitividade por meio da troca de informações e do fortalecimento da cooperação entre eles. O conceito de eficiência coletiva combina efeitos das economias externas locais espontâneas ou não planejadas e ações conjuntas das empresas com o setor público, de onde se origina as vantagens competitivas das empresas pertencentes a algum arranjo (SCHIMITZ e NADVI, 1999).

Porter (1999) cita que dentre as características mais importantes há a eficiência coletiva, entendida como vantagem competitiva de economias locais e da ação conjunta. Desta forma, os arranjos organizacionais obtidos por empresas em rede podem contribuir para que estas empresas tornem-se competitivas no mercado.

Balestrin et al. (2007) citam os benefícios relatados por empresários associados em redes de empresas, por meio do elenco das seguintes categorias: informação e conhecimento, redução de custos, poder de mercado, acesso a soluções e capital social.

Os arranjos variáveis surgiram em função da busca da lucratividade pelas empresas e engajamento das nações pela competitividade, criando-se a nova economia global. A tecnologia da informação, as mudanças organizacionais e o crescimento da produtividade passam pela concorrência global, porém nem tudo é global na economia; a maior parte da produção, do emprego e das empresas é e continuará local e regional (CASTELLS, 2003).

Para Malafaia et al. (2007) a existência de capital social e de uma forte cultura de

colaboração entre os participantes de um grupo cooperativo ou de redes de empresas, são indicadores presentes em experiências bem sucedidas de cooperação empresarial, tornando-se fatores fundamentais para o sucesso das ações coletivas.

Segundo Fukuyama (1996), quando há um baixo nível de confiança, o Estado pode intervir no que se refere a escala, em uma perspectiva estratégica de crescimento, com subsídios e orientação, e na articulação em rede, que implica em uma estratégia em nível inter-empresarial. Moreira (2007) corrobora com a posição citando que, ao analisar o contexto que induz a formação de uma rede, se verifica duas possibilidades: primeiro, o surgimento espontâneo de uma rede através da auto-organização motivada pelo mercado e, segundo, pela criação induzida por meio de programas, através da intervenção do Estado na economia.

Alguns casos de apoio à formação de redes empresariais podem ser citados, entre eles o da Itália, na região da *Emilia Romagna*, onde o governo regional assumiu o compromisso de participar do desafio e criou, no ano de 1974, a *Emilia-Romagna Valorizzazione Economica Territorio* (ERVET), como um instrumento através do qual foi implementada uma política econômica e industrial da região. O objetivo da ERVET é promover uma economia sustentável, com planejamento regional e programas, com suporte técnico-operacional, dentro das políticas regionais de desenvolvimento econômico e social, favorecendo os processos de cooperação. A ERVET é considerada hoje uma importante rede europeia de desenvolvimento regional (ERVET, 2008).

A Itália é também berço da *Confederazione Nazionale del Artigiano* (CNA), uma das tantas associações italianas que surgiu pela iniciativa de empresários. Congrega em torno de 520.000 associados, entre artesãos e pequenas e médias empresas, e desempenha importante papel na formação de redes empresariais (CNA, 2008).

No Chile, o Governo Nacional promoveu a formação de redes empresariais através da *Corporación de Fomento a la Producción* (CORFO), cujo objetivo é promover o associativismo empresarial especialmente nas pequenas e médias empresas, de forma que estas colaborem entre si para melhorar a competitividade (CORFO, 2008). Há um programa específico dentro desta política governamental que é o *Proyecto Asociativo de Fomento* (PROFO).

O PROFO tem o compromisso de fortalecer a competitividade do sistema produtivo através do fomento ao associativismo, apoiando a preparação e o desenvolvimento de projetos associativos com grupos de no mínimo cinco empresas que compartilham uma idéia de

negócio comum. De acordo com PROFO (2008), as associações permitem que as pequenas empresas compartilhem informações mercadológicas, adquiram no conjunto economia de escala, consigam maiores níveis de flexibilidade e adaptação e acessem recursos que permitam maior competitividade.

Amato Neto (2000) relata a iniciativa do governo chileno que implementou um Projeto de Fomento voltado a desenvolver a competitividade a partir de redes de confiança entre pequenas e médias empresas, que passam a trocar informações, experiências, trabalhar e se desenvolver juntas. O apoio do Estado, a partir de abertura de crédito, à criação de programas voltados à capacitação e integração de empresas se destaca como fundamental para o desenvolvimento apresentado pelo Chile.

No Uruguai, o desenvolvimento de redes empresariais foi impulsionado pela *Cámara de Industrias del Uruguay* com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), para projetos de exposição e exportação de grupos setoriais (CIU, 2008).

No Canadá, o *Industrial Research Assistance Programme* (IRAP) assume, juntamente com o *Conseil Nacional de Recherches Canada* (CNRC), importante papel na união de elementos fundamentais do sistema de inovação canadense para desenvolvimento das pequenas empresas. A rede reúne empreendedores, instituições de pesquisa e desenvolvimento e, centros de transferência de tecnologia, proporcionando melhores fontes de financiamento à projetos, missões tecnológicas, visitas técnicas e acordos de parceria (IRAP, 2008).

Na Alemanha, pode-se citar a *Fraunhofer-Gesellschaft*, uma sociedade de investigação fundada em 1949, sem fins lucrativos, que reúne oitenta unidades de investigação, incluindo cinquenta e oito institutos em todo o país que apóiam e investigam as relações entre empresas em rede (FRAUNHOFER, 2008).

2.2 O PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO

No Brasil também surgiram vários tipos de alianças empresarias na última década, como arranjos produtivos locais, consórcios, redes de empresas, entre outros. A partir de 2000, o Programa Redes de Cooperação passa a ser operacionalizado, no Estado do Rio Grande do Sul, por meio de convênios entre a SEDAI e IES, estimulando a cooperação entre empresas e fornecendo suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento das

redes (SIMON, 2004).

O programa, instituído pelo Decreto Estadual número 42.950, de 17 de março de 2004, (RIO GRANDE DO SUL, 2004) foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços, garantindo melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados. Após análise de várias formas de aliança entre empresas, o programa elege o associativismo como a melhor forma de formalizar as relações entre as empresas pertencentes a uma rede (TIMM e SILVA, 2004).

A idéia central é reunir empresas com interesses comuns em Redes de Cooperação, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante. A formação de uma Rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. As empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias, comprovando a idéia de que o todo é maior que a soma das partes. As Redes constituídas são administradas democraticamente, permitindo a participação direta de todos nas decisões estratégicas e distribuindo simetricamente os benefícios entre os participantes.

O programa possui abrangência estadual é coordenado pela SEDAI, através da Divisão Redes de Cooperação, e executado regionalmente de forma articulada com Instituições de Ensino Superior (IES), que disponibilizam infra-estrutura para execução do Programa, tais como: salas para reuniões, equipamentos, organização de eventos, materiais, entre outros. A supervisão em cada região é realizada por técnico especialmente destacado pela IES parceira, sendo este, responsável pelo cumprimento das ações dos consultores e pelas metas estabelecidas em conjunto com a coordenação estadual.

Nos convênios entre a SEDAI e as IES é definido o repasse da metodologia e a forma de atuação. De igual forma, são definidos os objetivos, as metas e as etapas constantes do plano de trabalho que determinam as atividades que a serem executadas.

A figura 03 ilustra o modelo utilizado pelo Programa Redes de Cooperação, elaborado de acordo com SEDAI (2004 e 2006), definido em três etapas:

a) sensibilização: na primeira fase desta etapa é realizado o planejamento básico da atuação com o propósito de discutir, definir e programar a forma de ação dos consultores e da supervisão regional de acordo com as diretrizes do programa, bem

como, os segmentos a serem prospectados; na segunda fase consta a prospecção, cujo objetivo é convidar empresas a participarem da reunião de sensibilização para formação de uma rede; a sensibilização, propriamente dita, ocorre na terceira fase, onde é apresentado o programa e os conceitos básicos que o norteiam, como também, é realizada a identificação de fragilidades no setor das empresas presentes, evidenciando-se a necessidade de se organizarem em rede; e, elaborando-se, na quarta fase, a matriz *SWOT*. A construção da matriz *SWOT* possibilita o levantamento das oportunidades e ameaças, bem como, pontos fortes e fracos. A identificação de pontos comuns às empresas presentes permite a observação de semelhanças entre as mesmas, o que corrobora a idéia da cooperação, como forma de minimizar os problemas e ampliar as capacitações para enfrentar os desafios. Ao final desta fase, caso o grupo não esteja coeso e/ou o número de empresas interessadas seja muito reduzido, há continuidade do processo de sensibilização;

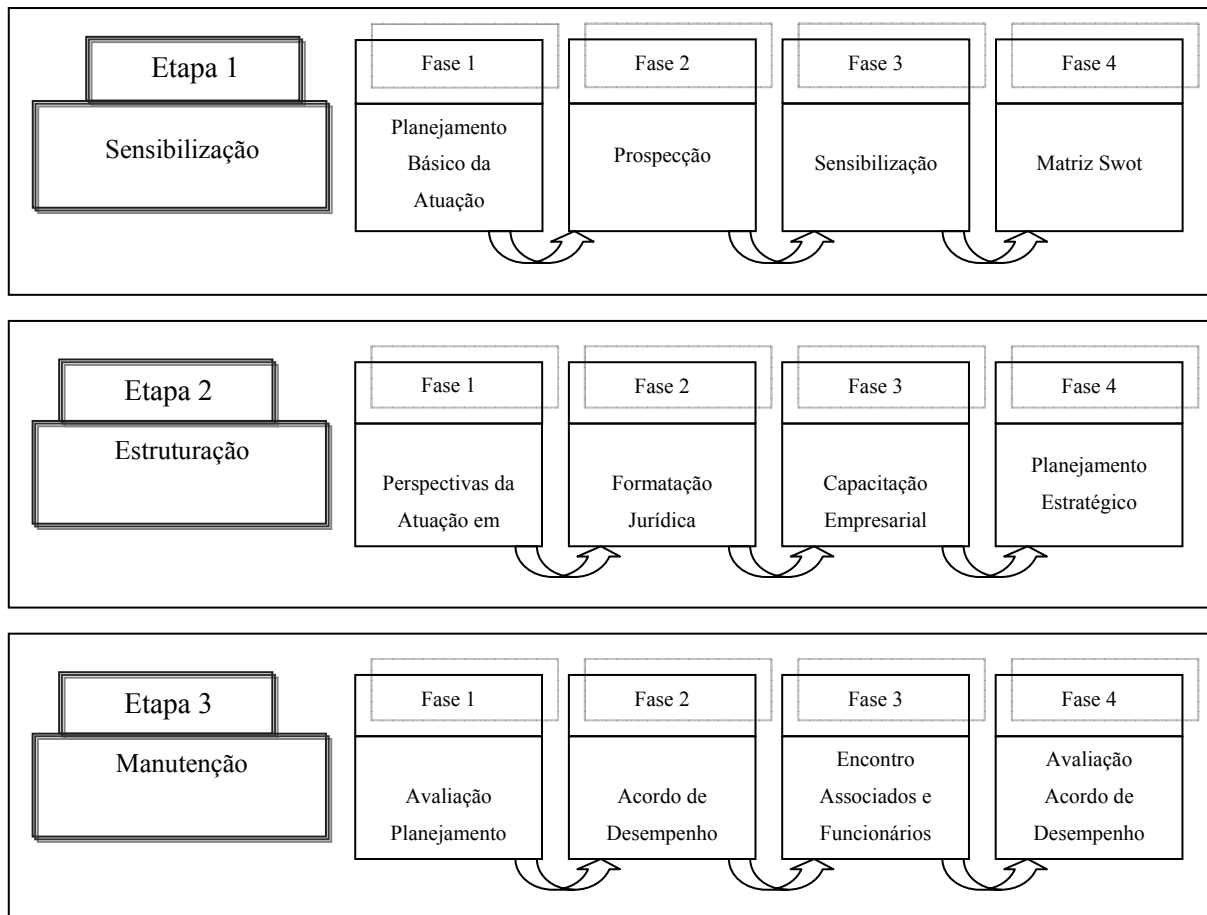


Figura 03: Modelo de referência para o Programa Redes de Cooperação.
 Fonte: SEDAI (2004 e 2006), elaborado pelo autor.

b) estruturação: esta etapa tem como função esclarecer pontos ainda confusos, identificar aspectos coincidentes entre as empresas e encaminhar o processo para a formação da Rede, que tem em sua primeira fase a construção das perspectivas de atuação em conjunto. A segunda fase se ocupa da formatação jurídica, delineando a estrutura funcional da rede; esta fase compreende a construção conjunta do Estatuto Social, do Regimento Interno e do Código de Ética da associação, bem como a constituição da diretoria e conselhos e o encaminhamento do registro da associação. A função principal dos consultores neste momento é conduzir a formatação da rede, realizar as adaptações necessárias ao ramo de negócio das empresas e esclarecer as dúvidas, seguindo a metodologia e respeitando a legislação vigente sobre associativismo. Ainda, nesta fase, é organizado um evento para integrar os empresários participantes e suas famílias, como forma de ampliar o diálogo. A terceira fase, de capacitação empresarial, tem o objetivo de reforçar a consolidação da rede, melhorando a atuação dos empresários através de uma metodologia que permite a auto-avaliação, estimulando o comportamento empreendedor e fortalecendo as aptidões empresariais. A quarta fase procura dar um sentido de ganho de curto prazo derivado da participação na rede. As ações definidas nesta fase visam a manutenção da rede, primeiramente com uma estruturação de médio prazo. As reuniões têm a função de organizar as ações que serão empreendidas pelo grupo no desenrolar do semestre, culminando com o lançamento oficial da rede para o mercado. O desenho estratégico, inserido nesta fase, identifica as possibilidades de ação, sendo definidas as prioritárias. Também são instituídos grupos de trabalho, de acordo com os temas definidos no planejamento da rede, quais sejam: marketing, negociação, expansão e inovação. Os planos passam para a operacionalização;

c) manutenção: nesta etapa é realizada uma avaliação do planejamento inicial da rede, cuja análise crítica serve de base para a elaboração de um acordo de desempenho, onde, se necessário, é feita uma correção nas metas. Na terceira fase é organizado um encontro entre associados de várias redes, bem como de funcionários das empresas associadas. A quarta fase avalia as metas definidas no acordo de desempenho e a partir deste é elaborado o planejamento para o ano seguinte.

As empresas associadas definem um ou mais representantes para participar das reuniões, dos grupos de trabalho e das assembleias. Estes representantes além do papel que

ocupam na rede, tornam-se responsáveis por comunicar a empresa das decisões tomadas em conjunto.

Para que as ações planejadas na rede sejam operacionalizadas, faz-se necessário que um processo de mudança organizacional seja implantado nas empresas, de forma a alinhar as ações da mesma com as decisões tomadas em conjunto.

2.3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

O tema mudanças organizacionais vem sendo intensamente explorado nos últimos anos, com análises sobre o conceito e processos de mudança, no intuito de melhorar a performance das empresas. O tema gera um universo teórico e prático multifacetado, onde novas abordagens surgem rapidamente e, por vezes, há um retorno a antigos conceitos, sem esquecer-se que a maioria das pesquisas sobre o tema são americanas, realizadas em grandes empresas, fazendo-se necessário agir com sensibilidade crítica, se mantendo aberto para o mundo (WOOD JR., 2002).

Mudança, de acordo com Kisil (1998), implica entender que:

- a) mudar é um processo que envolve pessoas, organizações e sistemas sociais;
- b) mudar requer que se conheça a razão de mudar e as forças desestabilizadoras do atual *status quo*;
- c) mudar exige conhecer o que se quer mudar;
- d) mudar significa que se conheça de onde se está partindo e aonde se quer chegar;
- e) mudar exige organizar e gerenciar o processo de mudança;
- f) mudar exige de quem tem autoridade a decisão de mudar.

As mudanças atravessam os tempos e embora não haja relatos precisos dos processos utilizados se pode citar a nova ordem de coisas implementada nas comunidades beneditinas, no século VI. Na época, estas comunidades tinham que ser economicamente auto-suficientes e independentes da Igreja local; nos tempos atuais, pode-se dizer: competitivas. Esta situação fez com que o jovem Bento de Núrsia (posteriormente São Bento) elaborasse um conjunto de regras para auxiliar na liderança dos mosteiros. São Bento preocupou-se não somente com os aspectos espirituais, mas também com um modelo prático que permitisse a organização dessas comunidades (GALBRAITH e GALBRAITH III, 2005). A *Regula Sancti Benedicti*, nome

original, em latim, utilizada por São Bento na condução da implantação de novos costumes nos mosteiros, sobrevive há 1.500 anos e vem sendo utilizada como lição de liderança. O princípio utilizado, de acordo com Galbraith e Galbraith III (2005, p.22) era “[...] não mude a melodia, mas improvise com técnicas apropriadas para a época e para a situação”.

De acordo com Quintella e Souza (1999), Kurt Lewin foi um dos primeiros teóricos a desenvolver um modelo sobre mudança organizacional, em 1958, classificando-o em três estágios:

- a) o estado presente ou o estágio do descongelamento: o estado presente é o equilíbrio, só quebrado se alguma força ocorrer. Esta quebra ou descongelamento é essencial na superação de mecanismos de defesa, é deixar para trás o modelo mental estabelecido. É um período de relativa confusão;
- b) o estado de transição ou estágio da mudança: o estado de transição é a fase moldada por novos comportamentos e ações que preparam o contexto para a implementação da mudança, é a ocorrência da mudança propriamente dita, que envolve diversos fatores como pessoas, estruturas, tecnologias, tarefas, entre outros. A mente deve ser preparada para cristalizar as informações que recebe em uma nova visão, que uma vez estabelecida, passa para a etapa seguinte;
- c) o estado desejado, terceira fase, que é o recongelamento. As mudanças são consolidadas na organização, os resultados avaliados e eventuais ajustes implementados.

Os principais elementos da mudança organizacional, de acordo com Basil e Cook (1978), são a tecnologia, o comportamento social, as instituições e suas estruturas, sendo limitados os casos de mudança proativas; a maioria das organizações só muda em resposta a alguma crise. Para Herzog (1991), a mudança engloba alterações no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em decorrência a mudanças estratégicas, de recursos ou de tecnologia, ou também se antecipando a estas mudanças.

Segundo Morgan (1996), a mudança efetiva é mais que um problema de tecnologias, estruturas, habilidades e motivação dos empregados; depende também das mudanças de imagens e valores, ou seja, uma mudança cultural. As mudanças duradouras decorrem do processo de aprendizagem, que só a partir da consciência, atitudes e crenças são formadas e, a partir dessas, o desenvolvimento de novas habilidades (SENGE, 2003).

A mudança bem sucedida para Herzog (1991) está diretamente relacionada ao

gerenciamento das pessoas, com a manutenção de elevado nível de motivação. Segundo ele, o desafio não se encontra nas mudanças com base tecnológica, mas na mudança dos valores, das crenças, das pessoas.

Uma mudança organizacional pode ser vista como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOOD JR, 2002, p. 216). Desta forma, segundo o autor, uma mudança pode ser:

- a) quanto à natureza: mudanças do tipo estruturais (organograma, funções, tarefas); estratégicas (foco, mercado-alvo); culturais (valores, estilo de liderança); tecnológicas (processos, métodos de produção); e relacionadas a recursos humanos (pessoas, políticas de seleção);
- b) quanto à relação da organização com o ambiente: mudanças reativas, em resposta a mudanças ocorridas no ambiente; e voluntárias, antecipando-se às ocorrências;
- c) quanto à forma de implementação: reeducativa, coercitiva ou racional.

Esta classificação é semelhante à utilizada por Herzog (1991) que define três categorias, sendo que cada uma delas elenca três possibilidades, que podem se originar tanto na empresa quanto no ambiente:

- a) crises e problemas: na estrutura organizacional, no atendimento das necessidades dos clientes, restrição de recursos;
- b) novas oportunidades: ingresso de novas tecnologias, de novos produtos ou serviços, disponibilidade de novos recursos;
- c) novas diretrizes internas ou externas: ajuste a novas leis, introdução de novas estratégias organizacionais e implementação de novos sistemas de controle.

Herzog (1991) cita pesquisa realizada pela Coopers e Lybrand que identificou como principais objetivos para a mudança: melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, refletir os valores dos novos líderes, reduzir custos e administrar conflitos. Por vezes, estes objetivos não são excludentes, eles interagem entre si. A pesquisa também identificou que mudanças na cultura organizacional são as mais difíceis de se conseguir.

Wood Jr (2002) cita duas abordagens para as várias correntes sobre mudança organizacional, embora ocorram de forma simultânea e entrelaçada, pois, na prática, aspectos externos e internos estão normalmente envolvidos. São elas:

- a) abordagem planejada ou voluntarista: inclui processos planejados de mudança, crença na autodeterminação, na possibilidade dos líderes interpretarem a realidade e definirem ações estratégicas. Origina-se na escola do desenvolvimento organizacional;
- b) abordagem reativa, adaptativa ou contextualista: está centrada na idéia da organização como sistema social dentro de outros sistemas sociais, caracterizados por interferências e tensões. Origina-se na escola de sistemas.

Normalmente, as pessoas que ocupam cargos nos níveis mais elevados da organização sentem que têm muito a perder caso adotem uma nova abordagem organizacional, e são exatamente essas pessoas que deveriam liderar o esforço da mudança. Adotar novas práticas desistindo das velhas é visto como uma grande ameaça. Mudanças na filosofia de gestão parecem mais fáceis em novas situações do que em organizações já existentes (LAWLER III, 1997).

Existe, porém, grande número de organizações já estabelecidas que mudaram devido à liderança de uma equipe ou de um executivo que percebeu a necessidade da mudança e lidera os demais membros da organização neste sentido. As organizações estão percebendo que os métodos utilizados para organizar e gerenciar estão mudando e podem trazer vantagem competitiva (LAWLER III, 1997).

De acordo com Morgan (1996), aspectos da cultura e da estrutura social e organizacional servem a finalidades conscientes e inconscientes, invisíveis aos olhos humanos, que podem se traduzir em barreiras à inovação e à mudança. Estes aspectos serão alterados se os interesses forem de alguma maneira modificados. Esta é a razão, segundo o autor, que, mesmo quando a mudança parece lógica e benéfica para todos os envolvidos, é tão difícil mudar alguma situação nas organizações.

As abordagens, disponíveis na literatura, possuem considerável semelhança, sendo que, cinco delas são elencadas a seguir para melhor entendimento do processo de mudança organizacional na visão de distintos autores.

2.3.1 Mudanças Organizacionais – Abordagem de Kotter

Referindo-se às mudanças bem sucedidas, Kotter e Cohen (2002, p. 18), consideram que “o fluxo ver-sentir-mudar é mais vigoroso do que o esquema analisar-pensar-mudar. As

diferenças entre ver e analisar, entre sentir e pensar são críticas porque, em geral, analisamos e pensamos com muito mais frequência, competência e conforto do que vemos e sentimos”.

O fluxo definido por Kotter e Cohen (2002) pode ser relacionado às metáforas utilizadas por Berman (1990), que aborda em sua obra o universo da mudança organizacional, retratando mudanças sociais e econômicas. O personagem da obra passa por três metamorfoses:

- a) o sonhador: onde o personagem busca um meio de expressar seus valores por meio de ações;
- b) o amador: o personagem aprende a amar. Apaixona-se e depois abandona sua amada, metaforizando o processo de superação da sua forma de vida atual e seu padrão de existência;
- c) o fomentador: é a construção e a destruição, uma transcendência da vida privada à pública, à organização. Conexão dos valores pessoais às forças sociais, políticas e econômicas.

O sonhador é a etapa do fluxo que Kotter e Cohen (2002) denominam de ver, o amador refere-se a personagem que aprende a amar e se atrela a etapa do sentir, e mudar corresponde ao personagem que Berman (1990) denomina de fomentador.

Kotter define oito etapas para o processo de mudança, atrelando-as aos erros que geralmente são cometidos em cada fase, conforme quadro 01, e conclui que pode parecer muito simplista na abordagem de um assunto tão delicado, mas que uma visão simples também auxiliará as pessoas a atenderem o caminho que deve ser seguido (KOTTER, 1996).

Kotter (1996) elenca os oito erros mais comuns encontrados nas empresas que atrapalham o processo de mudança. São eles: permitir complacência excessiva; falhar na criação de uma coalizão administrativa forte; subestimar o poder da visão; permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão; comunicar a visão de forma ineficiente; falar na criação de vitórias a curto prazo; declarar vitórias prematuramente; e, negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa.

ETAPAS	AÇÕES	ARMADILHAS
Estabeleça a urgência da mudança	Examine a realidade competitiva do mercado, as crises potenciais e as oportunidades e convença pelo menos 75% dos seus gerentes que manter o negócio como está é inaceitável, que é preciso mudar com urgência;	Subestimar a dificuldade de tirar as pessoas da “zona de conforto”, resistência às mudanças, paralisação pelo medo do desconhecido, dos riscos;
Forme uma coalizão poderosa que guie o processo	Forme um grupo comprometido, compartilhando as idéias e dando poder a este grupo para conduzir o esforço de mudança. Forme uma força-tarefa;	Nenhuma experiência anterior em trabalho de equipe; delegar para RH, qualidade ou planejamento estratégico;
Crie uma visão	Crie uma visão para dirigir o esforço de mudança; desenvolva estratégias para que as pessoas percebam a visão;	Apresentar uma visão que é muito complicada ou vaga para ser comunicada em cinco minutos;
Comunique a visão	Use todo veículo possível para comunicar a nova visão e estratégias para alcançá-la; ensine novos comportamentos pelo exemplo, guiando a coalizão;	Utilizar canais e formas inadequadas de comunicação; demandas de chefias, que se recusam a mudar, incompatíveis com o esforço global;
Autorize outras pessoas a agir, movendo os obstáculos.	Remova ou altere sistemas ou estruturas que arruinam a visão; encoraje a tomada de decisão e idéias não tradicionais, atividades e ações;	Não remover indivíduos poderosos que resistem à mudança;
Planeje e crie ganhos a curto prazo	Defina e crie melhorias de desempenho visíveis; reconheça e recompense empregados que contribuem para estas melhorias;	Não comemorar metas de curto prazo; não perceber ganhos em 12 a 24 meses e desencorajar esforços;
Consolide melhorias e produza mais mudança	Contrate, promova, e desenvolva empregados que possam implementar a visão; revigore o processo de mudança com projetos novos e agentes de mudança;	Declarar vitória muito cedo; os resistentes convencem que “a guerra foi ganha” e param o processo de mudança;
Institucionalize a nova visão	Articule conexões entre comportamentos novos e sucesso já atingido; promova o desenvolvimento de liderança e planos de sucessão consistente com a nova visão.	Criar novas normas e valores; pessoas sendo promovidas a posições de liderança que não personificam a nova visão.

Quadro 01 – As oito etapas do processo de mudança.

Fonte: Kotter (1996), adaptado pela autora.

2.3.2 Mudanças Organizacionais – Abordagem de Yukl

Yukl (1994) se baseia em pesquisa realizada por Tichy e Devanna, em 1986, com doze presidentes de diferentes organizações que possuíam o desafio de transformar e renovar suas organizações para adaptá-las a um ambiente em constante mudança tecnológica, social e

cultural, além de crescente competitividade e interdependência com economias globalizadas. Os resultados desta pesquisa demonstram que os processos utilizados, quando os líderes transformam as organizações, passam pelas seguintes fases:

- a) reconhecimento da necessidade de mudança: esta fase envolve reconhecer as ameaças e convencer as pessoas-chaves dentro da organização a respeito da gravidade da ameaça e da necessidade de mudanças fundamentais, apresentando opiniões, encorajando a crítica objetiva e aceitando propostas; monitorar o ambiente através do desenvolvimento de melhores redes externas, que incluem pessoas capazes de garantir avaliação objetiva das forças e fraquezas da organização, procurando membros de dentro e de fora da organização com visão inovadora; encorajar os integrantes da organização a visitar outras organizações, mantendo intercâmbio inclusive com outros países, priorizando as organizações inovadoras; avaliar o desempenho tomando como padrão não só o desempenho da empresa no passado, mas dos competidores;
- b) criação de uma nova visão: o líder deve transmitir um quadro intuitivo e atraente daquilo que a empresa quer ser no futuro. A visão é resultante de um processo participativo que pode se utilizar de algumas técnicas para envolver as pessoas, como escrever um artigo de revista, dramatizar uma reportagem ou descrever uma organização fictícia, sempre em um horizonte de 5 a 10 anos. Após a técnica as diferenças entre o fictício e o real são apontadas, bem como as ações para diminuir ou eliminar as diferenças;
- c) institucionalização das mudanças: ajudar os executivos do alto escalão e de pessoas importantes na empresa a criar uma nova coalizão, fazer uma análise para determinar o tipo de comprometimento que será necessário e, se preciso, efetuar alterações no quadro funcional buscando pessoas com habilidades para a nova visão.

Na pesquisa de Tichy e Devanna relatada por Yukl (1994), reconhecer a necessidade de mudança é uma característica essencial dos líderes transformacionais que pode ser prejudicada quando as mudanças no ambiente são graduais, quando os líderes da organização decidem por pequenos ajustes, quando a organização ainda é próspera ou quando as mudanças necessárias são incompatíveis com a cultura existente.

2.3.3 Mudanças Organizacionais – Abordagem de Adizes

Para Adizes (1998), é preciso ter capacidade de prever as transformações e agir velozmente, ou seja, é necessário bem mais do que apenas se adaptar às mudanças é, principalmente, fazer com que cada vez mais pessoas participem do processo de transformação. A organização deve perceber que uma mudança pode ser uma ameaça, mas pode também ser uma oportunidade, e que a administração de empresas nada mais é do que a arte de resolver os problemas criados pelas mudanças. De acordo com o autor, um processo de mudança passa por seis fases, que são:

- a) fazer o diagnóstico: identificar o problema ou oportunidade e que a organização não pode continuar como está;
- b) construir o *empowerment*: delegar autoridade e responsabilidade para que os funcionários possam resolver pequenos problemas, aumentando a confiança dos mesmos;
- c) estudar a missão e valores: analisar a missão da organização, esclarecendo o que deve fazer e os valores que deve ter;
- d) realinhar a estrutura com a estratégia: analisar a estrutura da organização para, se necessário, alinhá-la com a missão e os valores desejados;
- e) reorganizar os sistemas de informação: verificar os sistemas de informação da organização para se assegurar que a estrutura funcione adequadamente;
- f) reorganizar os sistemas de recompensa: o sistema de remuneração deve observar que as pessoas sejam recompensadas pela sua participação na mudança.

O processo de mudança, segundo Adizes (1998), deve ter início na alta administração, a qual terá o papel de fazer com que toda a organização acredite e queira mudá-la. Também é necessário identificar os funcionários insatisfeitos, que não aceitam a situação atual, pois eles podem ser os pioneiros na mudança, se transformando em funcionários construtivos. Os resultados serão melhores se dentro da organização existir uma cultura de confiança e respeito, onde as opiniões de diferentes pessoas são ouvidas e respeitadas e todos os funcionários sentirem-se, de certa forma, responsáveis pelas mudanças. Mudando a estrutura e os processos com determinada frequência, as pessoas tendem a mudar também e seu comportamento passa a ser diferente; aquelas que não conseguirem mudar, com certeza

abandonarão a organização.

Para Adizes (1998), as organizações devem mudar sem perder a unidade, mantendo a cultura da confiança, principalmente aquelas que estão sempre mudando, pois a mudança e a integração não ocorrem simultaneamente, deve existir um elemento de coesão.

Quando uma organização se adapta às mudanças ela está sobrevivendo ao momento; para se sobressair a essa mudança a organização deve se antecipar à transformação, ser mais rápida que a mudança. Mas, por vezes, a organização decide mudar quando suas alternativas de sobrevivência são reduzidas e, na maioria das vezes, ela já está sob uma grande ameaça. Deve-se também considerar que toda mudança gera conflitos; a empresa não deve de maneira alguma interrompê-los, pois assim ela irá interromper a mudança e conseqüentemente não haverá crescimento (Adizes, 1998).

2.3.4 Mudanças Organizacionais – Abordagem de De Geus

Baseado em pesquisa realizada com trinta organizações, com mais de cem anos de idade, na América do Norte, na Europa e Japão, De Geus (1999) questiona as causas da diferença entre estas empresas e as que não superaram vinte anos de idade. Segundo o autor, as quinhentas maiores empresas listadas pela Revista *Fortune* em 1970, em 1983 não mais existiam, haviam sido desmembradas, fundidas ou adquiridas.

As empresas que sobreviveram a marca dos vinte anos, foram denominadas por De Geus (1999) de *Empresas Vivas*, relatando como causa para as empresas que fracassaram a concentração dos seus executivos exclusivamente na produção de bens e serviços; na preocupação com aspectos econômicos, como terra, capital e trabalho; no esquecimento dos seres humanos necessários para manter a empresa viva; e, do fato de que “[...] trabalho significa pessoas de verdade” (DE GEUS, 1999, p. 127).

A pesquisa relatou, de acordo com De Geus (1999), quatro traços de personalidade em comum nas empresas:

- a) conservadorismo nas finanças: as empresas bem-sucedidas não arriscavam seu capital e mantinham dinheiro em caixa, o que lhes permitia aproveitar oportunidades, sem recorrer a financiamentos para gerir seu crescimento e evolução;

b) sensibilidade ao ambiente externo: as empresas vivas que foram estudadas mantiveram-se atentas a tudo que ocorria no mundo e foram capazes de se adaptar as mudanças que ocorriam, tais como guerras, depressões, tecnologias e políticas. Reagiram às mudanças com competência, aprendendo e adaptando-se a elas;

c) consciência de sua identidade: os funcionários das empresas estudadas se sentiam partes de um todo, fazendo com que o autor concluísse que a sensação de pertencer a um grupo é essencial para o maior tempo de vida das empresas. Os executivos das empresas objeto de estudo ascenderam em suas carreiras e agiram de forma a manter a empresa, no mínimo, tão saudável quanto estava no momento que assumiram seus cargos;

d) tolerância a novas idéias: as empresas do estudo reconheciam que não precisavam ter um controle centralizado no que tange a diversificação de atividades que surgiam por meio das novas empresas criadas. As multinacionais atuavam em locais dispersos no mundo, com diferentes culturas e, caso necessário, as empresas vivas precisavam estar dispostas a mudar para ter sucesso.

Os executivos das empresas longevas, segundo De Geus (1999), para mantê-las saudáveis, precisam implantar um processo de mudança que passa pelas seguintes etapas:

a) valorizar as pessoas, não os ativos, deixando-as crescer na empresa com valores claramente definidos;

b) afrouxar a direção e o controle dando às pessoas espaço para desenvolvimento de idéias, colocando em prática o princípio da tolerância e assumindo riscos; a inovação antes da devoção às políticas;

c) organizar-se para aprender, ou seja, a desordem da aprendizagem antes dos procedimentos ordenados. A empresa deve estar sintonizada com o ambiente externo e ser capaz de adaptar-se a ele, desta forma ela evolui e aprende;

d) criar uma comunidade, considerando o capital apenas um complemento necessário para a otimização das pessoas. A perpetuação da comunidade deve vir antes de qualquer outra preocupação.

O autor cita que na empresa viva os membros são regidos por um contrato implícito que é a confiança mútua, onde os funcionários em troca do seu esforço e compromisso recebem oportunidades de desenvolvimento. O dinheiro não é visto como elemento

motivador; estas empresas consideram mais importante o respeito aos indivíduos. Os funcionários devem saber que a empresa, ou a comunidade conforme cita o autor, se preocupa com eles, que eles são avaliados não só pela capacidade, mas pela adequação aos valores e princípios da organização (DE GEUS, 1999).

A morte de uma empresa, de acordo com De Geus (1999), gera custos para os empresários, para os funcionários e para a comunidade. A empresa viva, segundo o autor, tem maior chance de durar, pois aprende e evolui em um cenário que não controla e inova pautando-se na qualidade da sua comunidade interna.

2.3.5 Mudanças Organizacionais – Abordagem de Senge

A empresa que for capaz de se organizar mais rapidamente, de acordo com Senge (2003), de forma a assimilar as demandas do mercado globalizante, será mais competitiva. De acordo com o mesmo autor as mudanças devem ser planejadas e isto implica em mudar modelos mentais que estão arraigados e que determinam as atitudes e a forma de se posicionar no ambiente.

De acordo com Senge (2003), a mudança gerada por uma crise não se mantém e as mudanças provocadas pelo carisma do líder fazem com que as pessoas fiquem dependentes dele. As mudanças duradouras são aquelas que se baseiam em uma visão e objetivos compartilhados por toda a organização, da cúpula ao nível operacional, pois a inteligência do grupo é maior do que a inteligência dos indivíduos que o compõem.

Os princípios para a eficiência nos processos de mudanças são assim identificados por Senge (2003):

- a) focar o sistema global, e não apenas os subsistemas;
- b) identificar as forças que atuam em todo sistema;
- c) usar as regras de alavancagem, identificando a dinâmica das estruturas subjacentes aos eventos;
- d) focar nos processos das mudanças.

Segundo Senge et al. (1999), a maioria das iniciativas de mudança fracassa, apesar dos recursos envolvidos e de pessoas talentosas estarem conduzindo o processo. Identificam dez

desafios a este processo, classificando-os em três categorias, conforme quadro 02.

CATEGORIAS	DESAFIOS
Os desafios de dar a partida	Falta de tempo para investir em algo novo;
	Falta de ajuda e recursos para aprender a realizar suas tarefas;
	Falta de relevância da mudança ao trabalho da equipe;
	Falta de coerência entre o que se fala e o que se faz;
Os desafios de sustentar a transformação	Administrar medo e ansiedade relacionados à vulnerabilidade pessoal que são gerados pela mudança;
	Medir o quanto a mudança está realmente sendo efetiva e avaliar se o processo pode continuar a ser medido da mesma forma;
	Administrar o conflito entre quem faz parte da mudança, acredita nela e passa a fazer parte de um grupo seletivo; e, quem questiona a mudança e faz parte de um outro grupo.
Os desafios de reprojeter e repensar	Governança, pois à medida que os novas equipes conseguem resultados inovadores, eles procuram mais autonomia, e quem possui o poder não quer perder o controle;
	No processo de difusão, ao invés de novas mudanças serem construídas em cima de mudanças prévias, cada grupo acredita que deve começar do zero;
	Definir a estratégia e o propósito, os horizontes, pois todo o esforço de mudança pode fazer sombra às atividades do dia-a-dia.

Quadro 02: Os desafios da mudança.

Fonte: Senge et al. (1999), elaborado pela autora.

Mudanças sociais, políticas e tecnológicas ocorreram no último século, mas, segundo Senge (2003), maiores mudanças ainda estão por vir e será necessário entender a natureza da

própria mudança, suas causas e efeitos e seus perigos e oportunidades.

Com base em conceitos da Biologia, Senge et al. (1999) ressaltam que o real potencial das novas idéias ou ferramentas ou processos não é idiossincrático aos esforços organizacionais de mudança, ou seja, não é regido pela disposição do temperamento dos indivíduos, que os fazem agir de maneira muito pessoal à ação dos agentes externos. Este potencial real segue o mesmo padrão de qualquer coisa que cresce na natureza, mesmo de algo que cresce e morre prematuramente.

A biologia pode ensinar sobre crescimento e morte de iniciativas de mudança, pois de acordo com Senge et al. (1999) ela sugere:

- a) que a maioria das estratégias de liderança está fadada ao fracasso desde o início. Que os líderes que estimulam as mudanças são geralmente como jardineiros que incentivam suas plantas a crescer, mas se a semente não tiver potencial para crescer, ninguém poderá fazer algo para mudar;
- b) que os líderes deveriam focalizar principalmente os fatores que podem retardar ou impedir a mudança. Acima de tudo, os líderes têm que compreender os fatores que podem restringir o crescimento e estimular as pessoas para que se tornem mais comprometidas. Dentre estes fatores está o comprometimento dos próprios gerentes, os tópicos arriscados de serem abordados e o hábito de se atacar os sintomas e ignorar as causas sistêmicas mais profundas dos problemas.

Senge et al. (1999) estabelecem como fundamento para qualquer organização, não importa se grande ou pequena, a capacidade de compreensão da complexidade, da interdependência dos problemas e da distinção entre as conseqüências de curto prazo das de longo prazo, decorrentes das ações e com base no pensamento sistêmico. Depois de atingida a percepção por meio da visão sistêmica, os gestores levarão sua rede interna e externa de colaboradores a este mesmo estágio. Para atingir este objetivo deverão ser planejados, criados e monitorados ambientes que estimulem as pessoas à percepção e apreensão da visão sistêmica da vida, que é fonte de novos conhecimentos, novos conceitos, novas formas de aplicações, novas idéias, novos projetos, novidades, inovações, enfim ao desenvolvimento dos processos mentais criativos.

A sustentação da mudança organizacional necessita uma mudança profunda na maneira de pensar dos líderes, de modo a combinar alterações internas dos valores, aspirações e comportamentos das pessoas com alterações externas nos processos, estratégias, práticas e

sistemas. A mudança profunda das organizações ocorre necessariamente através da aprendizagem. A organização não realiza algo novo, ela constrói sua capacidade de mudança constantemente (SENGE et al., 1999).

Esta ênfase em mudanças internas e externas envolve tanto as grandes instituições da era industrial quanto as empresas de pequeno porte do ramo comercial, não bastando, de acordo com Senge et al. (1999), mudar as estratégias, estruturas e sistemas, é preciso que também se mude o pensamento que as produz, através da capacidade de percepção ocasionada pela adoção da visão sistêmica da vida, primeiro pelos líderes e em seguida por todos os participantes da organização.

3 O ESTUDO DE CASO

O caso selecionado para estudo foi o da Associação Serrana das Indústrias de Usinagem – ASIUSI, formada por sete empresas ativamente participantes, localizadas na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. As empresas que integram a ASIUSI iniciaram as atividades de formação da associação em janeiro de 2006, com o apoio do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS) e do Programa Redes de Cooperação, desenvolvido pela SEDAI, em parceria com a UCS. A ASIUSI foi registrada em cartório em agosto de 2006.

De acordo com seu Estatuto Social, “a ASIUSI tem por finalidade assistir, orientar, instruir e estimular a cooperação das associadas, no que diz respeito às atividades de usinagem de metais” (ASIUSI, 2006, p. 3).

As empresas associadas à ASIUSI têm reconhecida capacidade técnica, atendendo os mais diversos segmentos da indústria metal-mecânica, com penetração nacional, sendo que os principais são: automotivo leve, automotivo pesado, agrícola, náutico e máquinas e equipamentos.

A definição de negócio da Rede é “Precisão e tecnologia em usinagem”, com a visão de “Ser reconhecida como aglutinadora de fornecedores de excelência para a indústria metal-mecânica em nível mundial.” (ASIUSI, 2006a, p. 1).

Possui a missão de “produzir, através da cooperação, soluções em produtos e serviços de usinagem, com precisão, tecnologia, inovação e competitividade, para todos os segmentos metalmeccânicos, elevando a excelência das associadas, gerando conhecimento, competência e sustentabilidade e perpetuação.” (ASIUSI, 2006a, p. 1).

Opera com os seguintes princípios:

- Ética em todos os relacionamentos;
- Comprometimento em todas as fases dos processos;
- Valorização profissional e pessoal do ser humano;
- Responsabilidade ambiental;
- Cooperação para evoluir e superar as expectativas;
- Resultado para gerar sustentabilidade e perpetuação das associadas e da associação;
- Confiabilidade em todos os resultados e processos;
- Imagem é fruto de nossa competência;
- Excelência e dedicação para superar as expectativas dos clientes. (ASIUSI, 2006a, p. 2).

A ASIUSI não possui funcionários nem sede própria. As reuniões são realizadas na sala do Programa Redes de Cooperação, na UCS, ou em espaços cedidos pelas empresas associadas.

A Associação, de acordo com ASIUSI (2006a), definiu como objetivos em seu primeiro planejamento estratégico:

- a) tema – negociação: redução de gastos com materiais e insumos indiretos e desenvolvimento de serviços acessórios que agreguem valor às associadas;
- b) tema - inovação: desenvolvimentos conjuntos entre associadas, criação de observatório tecnológico e treinamento e qualificação da mão de obra;
- c) tema - marketing: criação de marca/selo de identificação da Rede, material gráfico, lançamento da rede e promoção da associação em feiras e eventos do segmento;
- d) tema – expansão: levantamento de potenciais novos associados.

A estrutura organizacional, ilustrada na figura 04, segue a metodologia do Programa (SEDAI, 2004) e compreende: uma Diretoria composta por um Presidente, um Vice-presidente, um Secretário e um Tesoureiro; além de um Conselho de Administração, de um Conselho de Administração, de um Conselho de Ética e de um Conselho Fiscal.

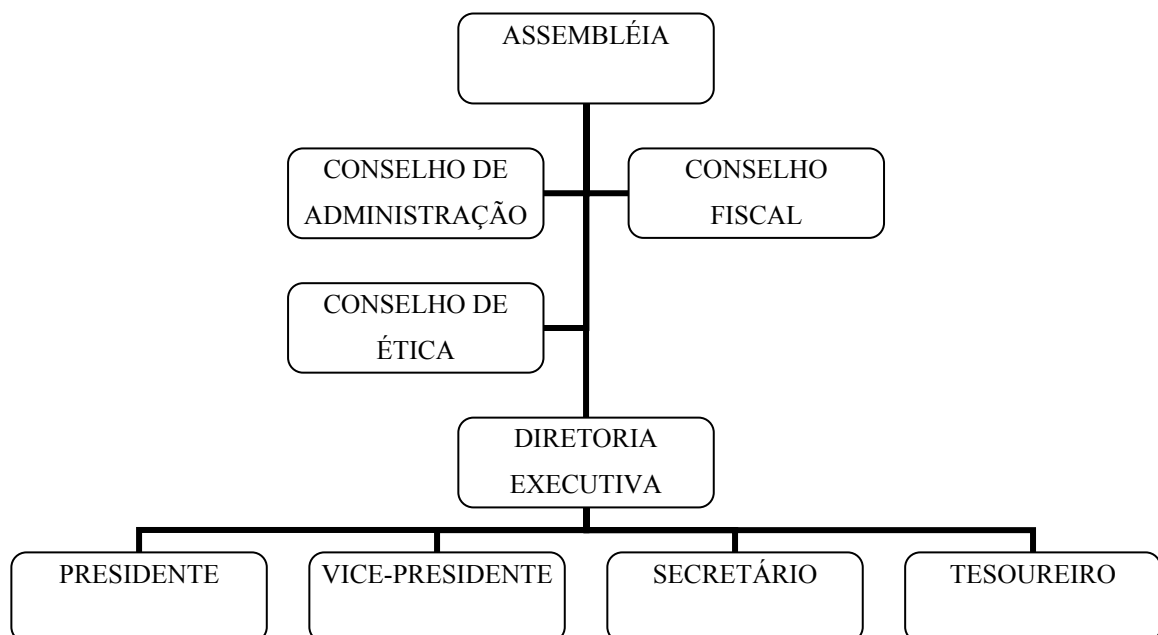


Figura 04: Organograma ASIUSI

Fonte: Estatuto Social ASIUSI (2006), elaborado pela autora.

As empresas associadas à ASIUSI possuem entre sete e setenta funcionários, conforme figura 05, o que as classifica em micro e pequenas empresas, de acordo com Sebrae (2008), que considera nesta classe empresas com até noventa e nove funcionários.

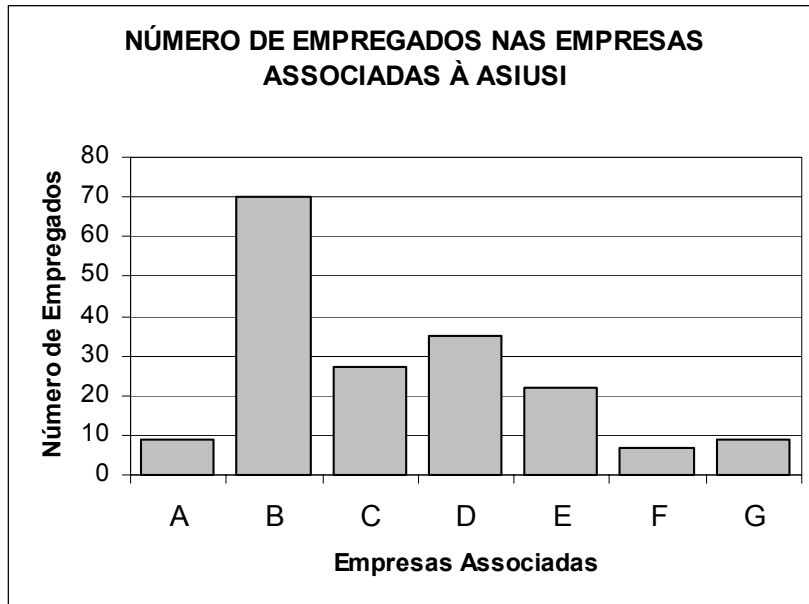


Figura 05: Número de funcionários das empresas associadas à ASIUSI.
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pelas empresas.

3.1 O MÉTODO DE PESQUISA

O homem se utiliza de diversas formas para adquirir conhecimentos; dentre elas, a pesquisa científica destaca-se como a principal e provavelmente a única passível de análises empíricas, onde a observância de procedimentos específicos dará a seus resultados o reconhecimento e a aprovação da comunidade científica (LEITE, 2004).

Desta forma, ao abordarem-se os aspectos relacionados à pesquisa é adequado diferenciar o conhecimento científico dos demais tipos de conhecimento, classificados de acordo com Cervo e Bervian (2002) como: (1) conhecimento empírico, obtido ao acaso, ametódico e assistemático, baseado na experiência e nos sentidos; (2) conhecimento científico que vai além do empírico, é metódico e sistemático, busca conhecer não somente o fenômeno, mas suas causas; (3) conhecimento filosófico onde prevalece o processo dedutivo para responder às indagações do espírito humano; (4) conhecimento teológico apoiado em doutrinas e proposições sagradas reveladas pelo sobrenatural.

A pesquisa se utiliza de procedimentos formais para conhecer a realidade, novos fatos ou dados, buscando respostas para as questões propostas (MARCONI e LAKATOS, 2001). Esta busca, conforme Gil (2002) ocorre por diversas razões não excludentes, que podem ser classificadas em dois grandes grupos: (1) razões de ordem intelectual, onde o pesquisador busca respostas para satisfazer seu desejo de conhecer; e, (2) razões de ordem prática decorrentes do desejo de buscar maneiras mais eficientes ou eficazes de realizar alguma coisa.

O delineamento desta pesquisa quanto ao seu enfoque será qualitativa. A pesquisa qualitativa pode ser definida como uma metodologia não estruturada, com amostras pequenas, tendo como objetivo proporcionar uma compreensão do contexto do problema. É adequada quando se quer pesquisar aspectos mais profundos e menos visíveis (MALHOTRA, 2001). No que tange a pesquisa de que trata este trabalho, se optou pelo estudo de caso.

O estudo de caso é um dos caminhos para a realização de pesquisa nas ciências sociais, e é escolhido quando as questões "como" ou "por que" estão presentes; quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos; e, quando o foco é no fenômeno contemporâneo entre alguns contextos na vida real (YIN, 2005).

Da mesma forma, como o objeto de estudo está relacionado à inserção de um grupo de empresas em uma associação, é utilizado o estudo de caso único, pois este contribui para o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos (YIN, 2005).

Como estratégia para a coleta de dados, este trabalho utilizou a pesquisa documental, que segundo Gonçalves (2004), tem semelhança com pesquisas históricas, em relação à fonte de dados, tendo importância social, procedência e autenticidade. A principal característica desse modelo de pesquisa, de acordo com Marconi e Lakatos (1990), é de que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, que se denominam fontes primárias e, esses dados podem ser registrados ou analisados no momento em que o fato ou fenômeno acontece, ou depois do acontecimento.

A pesquisa bibliográfica, também utilizada, foi realizada para fundamentação dos temas abordados neste trabalho, uma vez que, conforme Marconi e Lakatos (1990), esta pesquisa tem como finalidade colocar o pesquisador em contato com o que foi escrito sobre determinado assunto, englobando a bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo.

No que se refere à técnica para coleta de dados se optou pela entrevista, sendo esta

definida por Marconi e Lakatos (1990), como um encontro entre entrevistador e entrevistado, a fim de se obter informações a respeito de determinado assunto. As entrevistas individuais seguiram um roteiro de acordo com formulário para a entrevista, previamente elaborado.

3.2 A AMOSTRA

Conforme Marconi & Lakatos (1990), a amostra representa uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população), ou seja, é um subgrupo do universo.

Neste estudo foi utilizado todo o universo, pois foram entrevistados os representantes das sete empresas participantes na ASIUSI.

3.3 COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados para elaboração do estudo de caso da ASIUSI ocorreu a partir de:

- a) pesquisa documental: pesquisa nos documentos que registram as memórias de todas as reuniões realizadas pela Associação e nos relatórios mensais de acompanhamento, constantes do arquivo da mesma, integrante do acervo do Programa Redes de Cooperação UCS e, nos documentos jurídicos da Rede, como Estatuto Social, Regulamento Interno e Código de Ética;
- b) pesquisa bibliográfica: buscou referencial teórico sobre os temas abordados, ou seja, sobre redes interorganizacionais, sobre o Programa Redes de Cooperação e sobre mudanças organizacionais. No contexto das redes interorganizacionais constatou-se grande quantidade de publicações sobre o tema e diferentes formatos de redes, dos quais se elaborou uma síntese. No que se refere ao Programa Redes de Cooperação, a ênfase concentra-se na concepção e na metodologia utilizada pelo mesmo. A pesquisa sobre o tema mudanças organizacionais propiciou o elenco de conceitos e abordagens a respeito do referido processo;
- c) entrevista: as informações dos dirigentes que representam a empresa na Associação foram coletadas por meio de entrevista, após prévia autorização em assembléia da

Rede e devidamente agendadas. As sete entrevistas foram gravadas e após transcritas em sua íntegra. O formulário utilizado para a entrevista se encontra no apêndice A e o quadro 03 ilustra as datas e a duração das mesmas.

EMPRESA	DATA	TEMPO
A	13.12.2007	70 MINUTOS
B	13.12.2007	35 MINUTOS
C	13.12.2007	50 MINUTOS
D	14.12.2007	25 MINUTOS
E	14.12.2007	20 MINUTOS
F	20.12.2007	50 MINUTOS
G	22.01.2008	50 MINUTOS

Quadro 03: Data de realização e tempo de duração das entrevistas.

Fonte: elaborado pela autora.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A compreensão das variáveis envolvidas no processo deu-se por meio de análise de conteúdo, uma vez que a mesma é utilizada na descrição e interpretação de materiais advindos de comunicação verbal ou não-verbal e por meio de descrições sistemáticas. Este material recebeu um tratamento pela pesquisadora para facilitar o trabalho de interpretação, como abordado por Moraes (1999).

Historicamente a análise de conteúdo, de acordo com Moraes (1999), baseia-se em seis questões: 1) “Quem fala?”; 2) “Para dizer o quê?”; 3) “A quem?”; 4) “De que modo?”; 5) “Com que finalidade?”; 6) “Com que resultado?”. No caso deste estudo, a questão central foi “Para dizer o quê?”, uma vez que seu enfoque está nas características da mensagem, no seu valor enquanto informação, através de palavras e argumentos; em “quem fala?”, pois o emissor da mensagem é representante da empresa associada à Rede; e, “com que finalidade?” uma vez que a pesquisadora procurou captar as finalidades manifestas ou ocultas nas respostas dadas.

A utilização da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2004), é composta por cinco etapas:

- a) preparação: decisão sobre a amostra a ser utilizada, constatando se esta está condizente com os objetivos da pesquisa, codificando o material selecionado;
- b) unitarização: releitura cuidadosa dos materiais definindo unidades de análise que podem ser palavras, frases, temas ou a íntegra do documento, dependendo dos objetivos da pesquisa. Após esta definição nova leitura deve ser realizada estabelecendo códigos adicionais, associados à codificação pré-existente. Feito isto, se isola cada uma das unidades de análise, reescrevendo-as, se for o caso, de forma que cada unidade possa ser interpretada sem o auxílio de informações adicionais;
- c) categorização: consiste em agrupar os dados de acordo com sua semelhança, é uma síntese que retira da mensagem os aspectos mais importantes, que sejam condizentes com os objetivos da pesquisa, que envolvam as unidades de análise e clareza na definição dos critérios para a categorização;
- d) descrição: produção de uma síntese de cada categoria;
- e) interpretação: compreensão do conteúdo a partir do referencial teórico ou de uma teoria que emerge dos dados coletados.

A análise dos dados, seguindo as etapas acima citadas por Bardin (2004), obteve o seguinte tratamento:

- a) preparação: foi usada toda a amostra, ou seja, a análise de conteúdo foi realizada utilizando as entrevistas com os representantes de todas as empresas participantes da ASIUSI, atendendo os objetivos da pesquisa. As entrevistas foram codificadas seguindo critério alfabético de “A” à “G”;
- b) unitarização: em uma primeira fase desta etapa, realizou-se releitura minuciosa das respostas obtidas, e foram ressaltadas no texto palavras, frases e/ou expressões pertinentes aos objetivos. Na segunda fase, elaborou-se uma tabela, apêndice B, com as questões formuladas na entrevista e as ressalvas, reenquadrando respostas às perguntas formuladas, uma vez que, percebeu-se por meio da análise, que algumas respostas eram relevantes, porém estavam enquadradas em outra questão;
- c) categorização: nesta etapa, ilustrada no apêndice C, pode ser visualizado o enquadramento da análise realizada em categorias. Estas categorias haviam sido previamente definidas quando da elaboração do formulário para a entrevista, observando-se os objetivos a serem atingidos. Poderia ser alterada, de acordo com as

respostas a serem obtidas nas entrevistas, porém não foi necessário, conforme evidenciado pela análise;

d) descrição: a síntese de cada categoria está evidenciada no capítulo 4, onde se encontra a análise e interpretação dos dados coletados, onde para cada categoria, foi produzido um texto que expressa o conjunto de elementos significativos definidos na unitarização;

e) interpretação: após a organização das respostas obtidas por meio das entrevistas, à luz da análise de conteúdo, conforme descrito acima, foi necessário ir além e atingir uma compreensão do conteúdo das mensagens por meio da interpretação. Neste caso, esta interpretação ocorreu por meio da comparação com abordagens teóricas citadas na revisão bibliográfica.

Destaca-se ainda que a análise de conteúdo, de acordo com Trivinõs (2001) não busca generalizar resultados, mas destacar as idéias predominantes que aparecem entre as pessoas que participaram do estudo.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Com base na frequência de ocorrências, encontrada pela análise de conteúdo das entrevistas realizadas, abaixo estão elencados os conjuntos de elementos significativos, categorizados, que na visão dos entrevistados sinalizaram as principais mudanças ocorridas nas empresas associadas à ASIUSI, a partir da inserção das mesmas na Rede, quais sejam:

a) categorização “razões que levaram a empresa a se associar à Rede”:

- os entrevistados souberam do Programa Redes de Cooperação e do objetivo de formar uma rede de indústrias de usinagem pelos consultores do programa; acreditaram no novo projeto, na nova situação, seja em razão de valores individuais, seja pela crença em melhores resultados para as empresas, seja pelo conhecimento de casos de sucesso – questões a-1, a-2, a-3 e a-6;
- os gestores das empresas associadas à Asiusi possuíam pouco conhecimento do ambiente externo da empresa, alguns conheciam fatores pertinentes ao seu ambiente de tarefa, principalmente referente à concorrência e aos clientes – questão a-4;
- a possibilidade de crescimento das empresas e melhoria na margem de lucro, aumentar o faturamento, buscar novos clientes, mais poder de negociação, redução de custos, conhecimento e experiência dos representantes das demais associadas, são considerados fatores determinantes para a mudança – questões a-5 e a-7;
- a necessidade de estar presente nas reuniões e participar ativamente das ações da rede aparece como necessário para a manutenção da empresa na mesma. Atrelado a este fator os entrevistados salientam que isto requer certo esforço, pois são empresas de pequeno porte e os representantes das empresas na associação desenvolvem diversas atividades – questão a-8;

b) categorização “ações implementadas decorrentes da associação da empresa na Rede”:

- as empresas utilizam ferramentas de gestão diretamente ligadas à exigência do ambiente externo, principalmente no que tange a certificação de qualidade, condição necessária estabelecida pelos clientes para manter o fornecimento; algumas também utilizam planejamento estratégico, embora esta ferramenta ainda necessite maior formalização e aderência – questão b-1;

- a partir da inserção na rede, como esta se utiliza de planejamento estratégico e emprega indicadores, as empresas percebem a necessidade de realizar ações para se adequar. O alinhamento das ferramentas da rede com as ferramentas da empresa é mais rápido, quando são percebidos resultados de curto prazo – questões b-2 e b-3;
 - após várias ações em conjunto, que trouxeram resultados mensuráveis para a rede, os respondentes desenvolveram a visão da rede, assimilando a missão da mesma, que é fomentar os negócios das associadas – questões b-4 e b-5;
 - as entrevistas evidenciam que muitas ações foram operacionalizadas a partir da Rede e processos de mudança foram necessários, mas não planejados – questão c-3;
- c) categorização “percepção da necessidade de implantação de um processo de mudança organizacional na empresa a partir do ingresso na Rede”:
- a necessidade de implementar um processo de mudança na empresa a partir da inserção na rede, não é claramente percebida pelos entrevistados, por vezes entendem que existe esta necessidade, mas desconhecem como proceder – questões c-1 e c-3;
 - os respondentes declaram que o processo de mudança não atinge toda a empresa, ocorre em fragmentos, à medida que as ações planejadas pela rede são operacionalizadas pela empresa. Citam ainda que, com relação aos aspectos culturais atrelados à conjugação de esforços com empresas concorrentes, percebem também a necessidade de uma quebra de paradigmas – questões c-2, c-7 e c-8;
 - a maioria dos entrevistados não consegue definir as etapas pelas quais passou o processo de mudança na empresa a partir da inserção na rede; concordam que ocorreram mudanças nas empresas, mas admitem que não houve planejamento para tal – questão c-3;
 - o processo de mudança é liderado e conduzido pelos próprios representantes das empresas na associação, pois os mesmos também fazem parte da sociedade e a estrutura organizacional destas empresas é pequena, reduzindo as possibilidades de delegar estas atribuições a outras pessoas. Em alguns casos a liderança e/ou a condução das mudanças é repartida com os sócios das empresas, que normalmente são familiares – questões c-4 e c-5;
 - houve pouca ou nenhuma percepção de necessidade de rever as políticas e objetivos

das empresas a partir do ingresso na rede, deduz-se que é devido a empresa não ter claramente definidas suas políticas e objetivos – questão c-6;

- a ética, o respeito nas relações foi fortalecido a partir da entrada na rede – questão c-8;
- os sócios acompanharam o processo de inserção na rede desde o início, porém os funcionários foram comunicados a partir da formalização da mesma; no caso dos sócios houve, por parte de alguns, certa resistência - questões c-9 e c-10;
- no que tange aos clientes e fornecedores, a ocorrência de alguma citação não é significativa, diluindo-se em opiniões favoráveis e contrárias – questão c-11;
- os sócios se mantêm informados dos objetivos tanto da empresa quanto da rede. Quanto aos funcionários, recebem algum tipo de informação referente à empresa, mas a maioria ainda desconhece os objetivos da rede, embora recebam informações dos resultados obtidos pela empresa, decorrentes da associação à Rede – questões c-12 e d-3;

d) categorização “resultados obtidos pela empresa provenientes da associação à ASIUSI”:

- os indicadores utilizados pela rede são considerados importantes para a medição dos resultados, embora os entrevistados também percebam a importância das informações e da dificuldade de mensurá-las medindo os resultados a elas atrelados – questão d-1;
- os resultados são claramente percebidos, destacando-se os possíveis de medição, embora várias outras ações também tenham sido citadas. Estes resultados são de alguma forma, na maioria das citações, comemorados – questões d-2 e d-4;
- os entrevistados percebem que mais ações devem ser implementadas na empresa a partir dos resultados obtidos; a grande maioria relativa à gestão dos recursos humanos e o envolvimento destes na rede – questões d-5 e d-6;

Ainda, no que tange aos resultados obtidos pelas empresas após a inserção na ASIUSI, com base na pesquisa documental aliada às informações obtidas por meio das entrevistas, pode-se relatar os ganhos que estas empresas obtiveram na aquisição de matéria-prima, devido a negociação em conjunto.

Há outros itens sendo negociados pela Rede, como combustíveis e insumos, estes

também estão sendo monitorados, porém os indicadores de matéria-prima são, segundo o responsável pela consolidação dos dados das empresas na Rede, mais precisos e por isto divulgados.

A figura 06 permite uma visualização dos resultados tangíveis obtidos pelas empresas a partir da associação à ASIUSI, onde o percentual médio de redução na aquisição de matéria-prima aço, de janeiro a dezembro no ano de 2007, para as empresas associadas à ASIUSI, foi de 4,78%, considerado pelos entrevistados bastante expressivo.

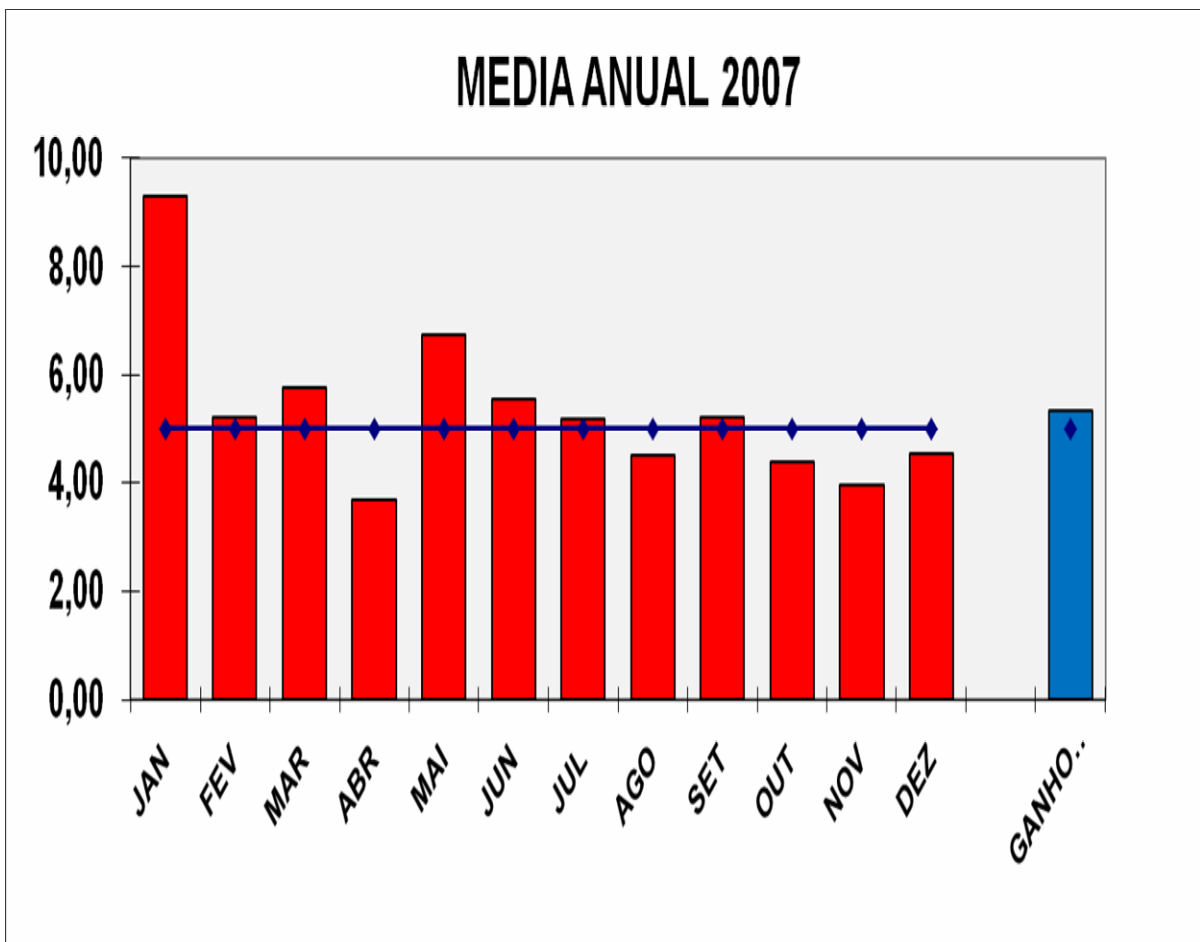


Figura 06: Percentual de ganho aquisição de aço ASIUSI - 2007.

Fonte: Banco de Dados da ASIUSI (2006).

A partir dos fatores citados, entende-se que o processo de mudança nas empresas associadas à ASIUSI passou pelas seguintes fases:

- a) obtenção de informações sobre o Programa Redes de Cooperação;
- b) sensibilização dos sócios das empresas;
- c) alguma experiência com parcerias;

- d) existência de crença na cooperação;
- e) percepção de oportunidade de crescimento e de obtenção de melhor desempenho para as associadas;
- f) participação nas reuniões e nos trabalhos da Rede;
- g) reforço da crença na cooperação;
- h) definição do planejamento estratégico da Rede e entendimento claro dos objetivos da mesma
- i) utilização de ferramentas da qualidade e noções sobre planejamento estratégico;
- j) proposição de ações pela Rede que tragam resultados a curto prazo para as empresas associadas;
- k) percepção da necessidade de implantação de ações nas empresas, alinhadas com os planos da Rede;
- l) liderança e acompanhamento das ações implantadas nas empresas pelos representantes das mesmas na Rede;
- m) definição de indicadores que permitam medir os ganhos das empresas, oriundos da implementação de ações planejadas pela Rede ;
- n) divulgação aos sócios e funcionários dos resultados obtidos pelas empresas, proporcionados pela inserção na Rede;
- o) comemoração dos resultados;
- p) implementação de outras ações nas empresas a partir dos resultados alcançados.

Com a identificação destas fases, foi elaborada uma estrutura para o processo de mudança ocorrido nas empresas associadas à Asiusi, conforme ilustrado no quadro 04, utilizando-se como critério a metodologia do Programa Redes de Cooperação (SEDAI, 2004), figura 03; as fases aparecem classificadas em etapas, e transformadas em ação.

ETAPA	FASE/AÇÃO
SENSIBILIZAÇÃO	Buscar informações
	Sensibilizar os sócios
	Criar confiança em parcerias
	Acreditar na cooperação
	Perceber benefícios
ESTRUTURAÇÃO	Participar das reuniões e das atividades da Rede
	Utilizar ferramentas de gestão na empresa
	Participar da elaboração do planejamento estratégico da Rede
	Internalizar os objetivos da Rede na empresa
	Utilizar indicadores de gestão na empresa
	Participar da definição de ações na Rede que tragam resultados a curto prazo para as empresas
	Alinhar as ações da empresa com as planejadas pela Rede
	Liderar e acompanhar o processo de implantação das ações na empresa
MANUTENÇÃO	Comunicar aos sócios e funcionários dos resultados da empresa
	Comemorar os resultados alcançados pela empresa
	Implantar ações na empresa em função dos resultados obtidos

Quadro 04: Estrutura do processo de mudança ocorrido nas empresas associadas à ASIUSI.

Fonte: elaborado pela autora com base na análise de conteúdo das entrevistas.

A revisão bibliográfica possibilitou a identificação de abordagens de mudança organizacional, das quais a abordagem de Kotter (2002), a de Yukl (1994), a de Adizes (1998), a de De Geus (1999) e a de Senge (1999) serão confrontadas com a estrutura identificada nas empresas a partir da inserção na ASIUSI, conforme segue.

Cabe ressaltar que a seleção destas abordagens, bem como a comparação que passa a ser realizada das mesmas com a estrutura de mudança nas empresas da ASIUSI, possui grau de subjetividade, conforme salientado nas limitações do método, no capítulo 1.

4.1 ESTRUTURA ASIUSI X ABORDAGEM DE KOTTER:

ESTRUTURA DE MUDANÇA NAS EMPRESAS ASSOCIADAS À ASIUSI		COMPARAÇÃO	ABORDAGEM DE KOTTER
SENSIBILIZAÇÃO	Buscar informações	●	Passo 1: aumentar a urgência da mudança
	Sensibilizar os sócios	●	
	Criar confiança em parcerias		Passo 2: formar uma coalizão poderosa que guie o processo – força tarefa
	Perceber benefícios	●	
	Acreditar na cooperação	●	Passo 3: criar uma visão – desenvolver estratégias para que as pessoas percebam a visão
ESTRUTURAÇÃO	Participar das reuniões e das atividades da Rede	●	Passo 4: comunicar a visão – ensinar novos comportamentos
	Utilizar ferramentas de gestão na empresa	●	
	Participar da elaboração do planejamento estratégico da Rede	●	Passo 5: autorizar outras pessoas agir movendo obstáculos – encorajar a tomada de decisão
	Internalizar os objetivos da Rede na empresa	●	
	Utilizar indicadores de gestão na empresa	●	Passo 6: planejar e criar ganhos de curto prazo – criar melhorias visíveis e recompensar os funcionários
	Participar da definição de ações na Rede que tragam resultados a curto prazo para as empresas	●	
	Alinhar as ações da empresa com as planejadas pela Rede	●	Passo 7: consolidar melhorias e produzir mais mudanças – revigorar o processo com novos projetos
	Liderar e acompanhar o processo de implantação das ações na empresa	●	
	MANUTENÇÃO	Comunicar aos sócios e funcionários os resultados da empresa	●
Comemorar os resultados alcançados pela empresa		●	
Implantar ações na empresa em função dos resultados obtidos		●	

Quadro 05: Comparação da estrutura de mudança das empresas associadas à ASIUSI com a abordagem de Kotter.

Fonte: Kotter (2002), elaborado pela autora.

Na comparação da estrutura de mudança identificada nas empresas a partir da associação à ASIUSI com a abordagem de Kotter (2002), ilustrada no quadro 05, pode-se observar que:

- a) as ações realizadas pelas empresas no sentido de “buscar mais informações sobre o Programa”, “sensibilizar os sócios para a inserção da empresa na Rede” e a “percepção que a empresa terá benefícios advindos desta inserção”, atendem parcialmente as considerações de Kotter (2002) para a “fase de aumentar a urgência da mudança”. Parcialmente porque, de acordo com o mesmo autor, nesta fase se faz também necessária uma investigação da realidade competitiva do mercado, e no caso estudado as empresas possuem conhecimento do ambiente, mas de forma empírica, o que não possibilita um convencimento dos envolvidos mais sólido, com fundamentação em dados, em estatísticas;
- b) “criar confiança em parcerias” e “acreditar na cooperação” são ações citadas pelos respondentes, classificadas na etapa de sensibilização, mas não identificadas com nenhuma fase da abordagem de Kotter (2002). Esta situação pode ser decorrente da especificidade do caso objeto de estudo, onde os questionamentos são fundamentados na inserção das empresas em uma Associação e a abordagem teórica é genérica;
- c) na etapa denominada estruturação se observa que “participar das reuniões e atividades da Rede” encontra similaridade com a fase de “institucionalizar a nova visão tornando a mudança duradoura”, pois de acordo com Kotter (2002) esta fase desenvolve a liderança e a continuidade na implementação de planos de acordo com a nova visão; o que irá ocorrer nas empresas associadas à ASIUSI, se mantiverem a atuação dos seus representantes nas reuniões e atividades da Rede;
- d) a “utilização de ferramentas de gestão na empresa”, “participar da elaboração do planejamento estratégico da Rede”, “internalizar os objetivos da Rede na empresa” e “alinhar as ações da empresa com as planejadas pela Rede”, vão ao encontro da fase definida por Kotter (2002) de “criar uma visão”, pois nesta fase se faz necessário desenvolver estratégias para que as pessoas percebam a nova visão e que os esforços de mudança sejam direcionados;
- e) as fases de “utilizar indicadores de gestão na empresa” e “de participar da definição de ações na Rede que tragam resultados a curto prazo para as empresas”, classificadas na etapa de estruturação, e a fase de “comemorar resultados alcançados pela empresa”,

da etapa de manutenção, se relacionam com a fase da abordagem de Kotter (2002) de “planejar e criar ganhos de curto prazo”; uma vez que nesta fase o autor cita a necessidade de definir e criar melhorias de desempenho visíveis e, reconhecer e recompensar os empregados que contribuem para estas melhorias, embora de acordo com as respostas dos entrevistados, as ações de reconhecimento e recompensa precisam ser aprimoradas;

f) “comunicar aos sócios e funcionários os resultados da empresa” e “implantar ações na empresa em função dos resultados obtidos” são ações constantes da etapa de manutenção, e foram relacionadas com a fase de “consolidar melhorias e produzir mais mudanças” da abordagem de Kotter (2002) pois, segundo o autor, nesta fase é preciso revigorar o processo de mudança com novos projetos. O autor, cita também, ações para revigorar o processo por meio da contratação, promoção e/ou desenvolvimento de funcionários que possam atuar na implementação da nova visão, mas estas ações ainda não ocorrem nas empresas objeto de estudo;

g) a fase de “liderar e acompanhar o processo de implantação das ações na empresa”, classificada na etapa de implantação não encontrou correspondente na abordagem de Kotter (2002), pois de acordo com os respondentes a implementação de ações nas empresas, a partir da inserção na Rede, foi por eles liderada, uma vez que representam as empresas na ASIUSI. Na abordagem de Kotter (2002) estão contempladas as fases de “formar uma coalizão poderosa que guie o processo” e de “autorizar outras pessoas a agir”, porém estas fases abordam, respectivamente, a questão de formar uma equipe, um grupo, formar uma força-tarefa e de remover estruturas e/ou pessoas que possam atrapalhar o processo; sendo que neste sentido, não há elementos nas respostas obtidas nas entrevistas que propiciem uma relação.

4.2 ESTRUTURA ASIUSI X ABORDAGEM DE YUKL

A estrutura de mudança identificada nas empresas a partir da associação à ASIUSI encontra ressonância em todas as fases citadas na abordagem de Yukl (1994), conforme ilustração no quadro 06, mas observa-se que:

ESTRUTURA DE MUDANÇA NAS EMPRESAS ASSOCIADAS À ASIUSI		COMPARAÇÃO	ABORDAGEM DE YUKL
SENSIBILIZAÇÃO	Buscar informações	●	Reconhecimento da necessidade de mudança – convencer as pessoas, monitorar ambiente, avaliação objetiva das forças e fraquezas, estabelecer intercâmbios com outras organizações
	Sensibilizar os sócios	●	
	Criar confiança em parcerias	●	
	Perceber benefícios	●	
	Acreditar na cooperação	●	
ESTRUTURAÇÃO	Participar das reuniões e das atividades da Rede	●	Criação de uma nova visão – transmitir um quadro intuitivo e atraente daquilo que a empresa quer ser no futuro, construído participativamente
	Utilizar ferramentas de gestão na empresa	●	
	Participar da elaboração do planejamento estratégico da Rede	●	
	Internalizar os objetivos da Rede na empresa	●	
	Utilizar indicadores de gestão na empresa	●	
	Participar da definição de ações na Rede que tragam resultados a curto prazo para as empresas	●	
	Alinhar as ações da empresa com as planejadas pela Rede	●	
	Liderar e acompanhar o processo de implantação das ações na empresa	●	
MANUTENÇÃO	Comunicar aos sócios e funcionários os resultados da empresa	●	Institucionalização das mudanças – criar uma nova coalizão, alterando o quadro se for necessário
	Comemorar os resultados alcançados pela empresa	●	
	Implantar ações na empresa em função dos resultados obtidos	●	

Quadro 06: Comparação da estrutura de mudança das empresas associadas à ASIUSI com a abordagem de Yukl.

Fonte: Yukl (1994), elaborado pela autora.

- a) na etapa denominada sensibilização, as fases de “buscar informações”, “sensibilizar os sócios”, “criar confiança em parcerias”, “perceber benefícios” e “acreditar na

cooperação” se relacionam com a fase citada por Yukl (1994) de “reconhecimento da necessidade de mudança”, embora as ações que o autor cita nesta fase no sentido de conhecer as ameaças do ambiente ocorra, nas empresas, informalmente. Todavia é importante ressaltar que Yukl (1994) aborda a importância de monitorar o ambiente externo por meio do desenvolvimento de redes externas, de visitar outras organizações, de buscar intercâmbio e de avaliar o desempenho com base no passado, mas também com base no desempenho dos competidores; e, estas ações estão manifestas nas colocações dos respondentes das empresas objeto de estudo. Cabe ressaltar que a ação de acreditar na cooperação também foi relacionada por inferência da pesquisadora, por julgar que a cooperação seja inerente às ações de utilizar redes externas, realizar visitas, entre outros, citados acima na abordagem de Yulk (1994);

b) na etapa de implantação, as ações de “utilizar ferramentas de gestão na empresa”, “participar da elaboração do planejamento estratégico da Rede”, “internalizar os objetivos da Rede na empresa”, “utilizar indicadores de gestão na empresa”, “participar da definição de ações na Rede que tragam resultados a curto prazo para as empresas”, “alinhar as ações da empresa com as planejadas pela Rede” e “liderar e acompanhar o processo de implantação das ações na empresa” se relacionam com a fase de “criação de uma nova visão”, citada por Yukl (1994), uma vez que, estas ações são necessárias para que o líder possa transmitir a nova visão. O autor também cita que a visão é resultante de um processo participativo. No estudo de caso, objeto desta dissertação, isto é corroborado ao analisar a definição da visão da ASIUSI, mas, de acordo com as entrevistas realizadas, ainda não ocorre nas empresas participantes da Rede. Este envolvimento, quando ocorre, é com os demais sócios da empresa;

c) “participar das reuniões e das atividades da rede”, constante na etapa de implantação, e as ações de “comunicar aos sócios e funcionários os resultados da empresa”, de “comemorar os resultados alcançados pela empresa” e de “implantar ações na empresa em função dos resultados obtidos”, se relacionam com a fase “institucionalização das mudanças” (Yukl, 1994). Segundo o autor, é nesta fase que é determinado o tipo de comprometimento que será necessário, embora o mesmo também coloque que se preciso, a empresa deve efetuar alterações no seu quadro funcional buscando pessoas com habilidades para a nova visão, fato este que não aparece nas respostas dos entrevistados.

4.3 ESTRUTURA ASIUSI X ABORDAGEM DE ADIZES

ESTRUTURA DE MUDANÇA NAS EMPRESAS ASSOCIADAS À ASIUSI		COMPARAÇÃO	ABORDAGEM DE ADIZES
SENSIBILIZAÇÃO	Buscar informações	●	Fazer o diagnóstico – identificar a oportunidade
	Sensibilizar os sócios	●	
	Criar confiança em parcerias	●	
	Perceber benefícios	●	
	Acreditar na cooperação	●	
ESTRUTURAÇÃO	Participar das reuniões e das atividades da Rede		Construir o <i>empowerment</i> –delegar autoridade e responsabilidade
	Utilizar ferramentas de gestão na empresa	●	Estudar a missão e valores da organização
	Participar da elaboração do planejamento estratégico da Rede	●	
	Internalizar os objetivos da Rede na empresa	●	Realinhar a estrutura com a estratégia
	Utilizar indicadores de gestão na empresa	●	
	Participar da definição de ações na Rede que tragam resultados a curto prazo para as empresas	●	
	Alinhar as ações da empresa com as planejadas pela Rede	●	Reorganizar os sistemas de informação
	Liderar e acompanhar o processo de implantação das ações na empresa		
MANUTENÇÃO	Comunicar aos sócios e funcionários os resultados da empresa	●	Reorganizar os sistemas de recompensa
	Comemorar os resultados alcançados pela empresa	●	
	Implantar ações na empresa em função dos resultados obtidos		

Quadro 07: Comparação da estrutura de mudança das empresas associadas à ASIUSI com a abordagem de Adizes.

Fonte: Adizes (1998), elaborado pela autora.

Na comparação da estrutura de mudança identificada nas empresas a partir da associação à ASIUSI com a abordagem de Adizes (1998), conforme quadro 07, pode-se estabelecer as seguintes colocações:

- a) as fases constantes da etapa de sensibilização encontram relação com a etapa definida por Adizes (1998) de “fazer o diagnóstico” onde, segundo o autor, é nesta etapa que é realizada a identificação do problema ou oportunidade e criada a percepção de que a empresa não pode ficar como está. Mesmo as fases “criar confiança em parcerias” e “acreditar em cooperação” podem ser relacionadas, considerando que a pesquisa se ateve às mudanças implementadas nas empresas a partir da inserção das mesmas em uma Rede;
- b) na etapa de estruturação, a fase de “utilizar ferramentas de gestão na empresa” pode ser relacionada com a etapa definida por Adizes (1998) de “estudar a missão e valores”, ou seja, analisar a missão da organização o que, no caso, se torna possível a partir da utilização pelas empresas de ferramentas de gestão que permitam definir o que deve ser feito e os valores que a mesma deve ter;
- c) “participar da elaboração do planejamento estratégico na Rede”, “alinhar as ações da empresa com as ações planejadas pela Rede” e “internalizar os objetivos da Rede na empresa”, constantes da etapa de estruturação, encontram relação com a etapa de “alinhar a estrutura com a estratégia”, onde a estrutura da empresa será analisada e, se necessário, deverá ocorrer o alinhamento com a missão e os valores desejados (Adizes, 1998);
- d) na etapa de manutenção, a fase de “comunicar aos sócios e funcionários os resultados da empresa” se identifica com a etapa de “reorganizar os sistemas de informação” para que a nova estrutura funcione adequadamente (Adizes, 1998);
- e) “comemorar os resultados alcançados pela empresa”, também na etapa de manutenção, é uma fase que estabelece relação com a etapa de “organizar os sistemas de recompensa” (Adizes, 1998), recompensando as pessoas pela participação no processo de mudança;
- f) “participar das reuniões e das atividades da Rede”, “utilizar indicadores de gestão na empresa”, “participar da definição de ações na Rede que tragam resultados a curto prazo para as empresas” e “acompanhar o processo”, que são fases da etapa de implantação, não se relacionam com nenhuma da abordagem de Adizes (1998).

- g) o mesmo ocorre com a fase de “implantar ações na empresa em função dos resultados obtidos”, (etapa de manutenção);
- h) por outro lado, a etapa de “construir o *empowerment*”, Adizes (1998), delegando autoridade e responsabilidade aos funcionários, aumentando a confiança dos mesmos a partir da solução de pequenos problemas, não aparece na estrutura das empresas entrevistadas por não haver frequência de ocorrência significativa para constar da mesma.

4.4 ESTRUTURA ASIUSI X ABORDAGEM DE DE GEUS

O quadro 08 ilustra a comparação da abordagem de De Geus (1999) com a estrutura de mudança identificada nas empresas a partir da associação à ASIUSI, e a partir desta comparação se destaca:

- a) a fase de “buscar informações”, (etapa de sensibilização); e, as fases de “participar das reuniões e das atividades da Rede”, “internalizar os objetivos da Rede na empresa” e “alinhar as ações da empresa com as planejadas pela Rede”, da etapa de estruturação, estão relacionadas com a etapa de “organizar-se para aprender” (De Geus, 1999), pois nesta etapa o autor fala da importância da empresa estar sintonizada com o ambiente externo e ser capaz de adaptar-se a ele;
- b) “sensibilizar os sócios”, (etapa de sensibilização); “comunicar aos sócios e funcionários os resultados da empresa”, “comemorar os resultados alcançados pela empresa” e “implantar ações na empresa em função dos resultados obtidos”, (etapa de manutenção); se relacionam com a etapa de “criar uma comunidade”, onde a perpetuação da comunidade deve vir antes de qualquer outra preocupação (De Geus, 1999);
- c) “criar confiança em parcerias” e “acreditar na cooperação”, são fases da etapa de sensibilização que se identificam com a etapa de “valorizar as pessoas” pois, segundo De Geus (1999), estas devem crescer com valores claramente definidos;
- d) na etapa de estruturação, as fases de “utilizar ferramentas de gestão na empresa”, “participar da elaboração do planejamento estratégico da Rede” e de “utilizar indicadores de gestão na empresa”, vão ao encontro da etapa de “afrouxar a direção e

ESTRUTURA DE MUDANÇA NAS EMPRESAS ASSOCIADAS À ASIUSI		COMPARAÇÃO	ABORDAGEM DE GEUS
SENSIBILIZAÇÃO	Buscar informações	●	Valorizar as pessoas
	Sensibilizar os sócios	●	
	Criar confiança em parcerias	●	Afrouxar a direção e o controle – dar às pessoas espaço para idéias
	Perceber benefícios	●	
	Acreditar na cooperação	●	
ESTRUTURAÇÃO	Participar das reuniões e das atividades da Rede	●	Organizar-se para aprender – sintonizar com o ambiente externo para adaptar-se, evoluir e aprender
	Utilizar ferramentas de gestão na empresa	●	
	Participar da elaboração do planejamento estratégico da Rede	●	Criar uma comunidade – perpetuação do grupo
	Internalizar os objetivos da Rede na empresa	●	
	Utilizar indicadores de gestão na empresa	●	
	Participar da definição de ações na Rede que tragam resultados a curto prazo para as empresas	●	
	Alinhar as ações da empresa com as planejadas pela Rede	●	
	Liderar e acompanhar o processo de implantação das ações na empresa	●	
MANUTENÇÃO	Comunicar aos sócios e funcionários os resultados da empresa	●	
	Comemorar os resultados alcançados pela empresa	●	
	Implantar ações na empresa em função dos resultados obtidos	●	

Quadro 08: Comparação da estrutura de mudança das empresas associadas à ASIUSI com a abordagem de De Geus.

Fonte: De Geus (1999), elaborado pela autora.

o controle” dando às pessoas espaço para desenvolvimento de idéias, colocando em prática o princípio da tolerância e assumindo riscos (De Geus, 1999). A relação é estabelecida, uma vez que ferramentas de gestão são necessárias para que as pessoas possam se autodirigir, reduzindo-se assim o controle e a tolerância, bem como o fato de assumir riscos, é inerente ao processo de participação em uma rede de empresas;

e) a fase de “perceber benefícios”, (etapa de sensibilização); e, as fases de “participar da definição de ações na Rede que tragam resultados a curto prazo para as empresas” e de “liderar e acompanhar o processo de implantação das ações na empresa”, ambas da etapa de estruturação não encontraram relação com a abordagem de De Geus (1999).

4.5 ESTRUTURA ASIUSI X ABORDAGEM DE SENGE

A comparação da estrutura de mudança das empresas associadas à ASIUSI com a abordagem de Senge (1999), conforme ilustração no quadro 09, encontra associação em todas as etapas, mas remete às seguintes observações:

a) “buscar informações”, “sensibilizar os sócios”, “criar confiança em parcerias”, “perceber benefícios” e “acreditar na cooperação”, são fases inseridas na etapa de sensibilização e vão ao encontro da etapa definida por Senge (1999) como “os desafios de dar a partida”. Nesta etapa, os desafios se concentram basicamente em encontrar tempo para investir em algo novo, na falta de ajuda e recursos para aprender a realizar as tarefas e na falta de relevância da mudança ao trabalho da equipe (Senge, 1999);

b) na etapa de estruturação as fases de “participar das reuniões e das atividades da Rede”, “utilizar ferramentas de gestão na empresa”, “participar da elaboração do planejamento estratégico da Rede”, “internalizar os objetivos da Rede na empresa”, “utilizar indicadores de gestão na empresa”, “participar da definição de ações na Rede que tragam resultados a curto prazo para as empresas”, “alinhar as ações da empresa com as planejadas pela Rede” e “liderar e acompanhar o processo de implantação das ações na empresa”, se relacionam com a etapa que Senge (1999) denomina de os “desafios de sustentar a transformação”. Senge (1999) cita que nesta etapa é preciso administrar o medo e a ansiedade, medir o quanto a mudança está realmente sendo efetiva e avaliar se o processo pode continuar a ser medido da mesma forma;

ESTRUTURA DE MUDANÇA NAS EMPRESAS ASSOCIADAS À ASIUSI		COMPARAÇÃO	ABORDAGEM DE SENGE
SENSIBILIZAÇÃO	Buscar informações	●	Os desafios de dar a partida
	Sensibilizar os sócios	●	
	Criar confiança em parcerias	●	
	Perceber benefícios	●	
	Acreditar na cooperação	●	
ESTRUTURAÇÃO	Participar das reuniões e das atividades da Rede	●	Os desafios de sustentar a transformação
	Utilizar ferramentas de gestão na empresa	●	
	Participar da elaboração do planejamento estratégico da Rede	●	
	Internalizar os objetivos da Rede na empresa	●	
	Utilizar indicadores de gestão na empresa	●	
	Participar da definição de ações na Rede que tragam resultados a curto prazo para as empresas	●	
	Alinhar as ações da empresa com as planejadas pela Rede	●	
	Liderar e acompanhar o processo de implantação das ações na empresa	●	
MANUTENÇÃO	Comunicar aos sócios e funcionários os resultados da empresa	●	Os desafios de reprojeter e repensar
	Comemorar os resultados alcançados pela empresa	●	
	Implantar ações na empresa em função dos resultados obtidos	●	

Quadro 09: Comparação da estrutura de mudança das empresas associadas à ASIUSI com a abordagem de Senge.

Fonte: Senge (1999), elaborado pela autora.

c) “comunicar aos sócios e funcionários os resultados da empresa”, “comemorar os resultados alcançados pela empresa” e “implantar ações na empresa em função dos resultados obtidos”, fases da etapa de manutenção, correspondem a etapa de Senge

(1999) dos “desafios de reprojeter e repensar”, pois novas mudanças devem ser construídas em cima de mudanças prévias;

d) apesar da relação estabelecida entre as etapas, cabe ressaltar, que segundo Senge (1999), as mudanças duradouras são aquelas que se baseiam em uma visão e objetivos compartilhados por toda a organização, da cúpula ao nível operacional, onde a inteligência do grupo é maior do que a inteligência dos indivíduos que o compõem. No caso estudado, as empresas, de acordo com as entrevistas, pretendem aumentar a participação dos funcionários nas decisões da empresa e na Rede, o que, de modo geral, ainda ocorre parcialmente.

4.6 COMPARAÇÃO DAS FASES DE MUDANÇA DAS EMPRESAS ASSOCIADAS À ASIUSI COM AS ABORDAGENS TEÓRICAS

Após a comparação da estrutura de mudança das empresas associadas à ASIUSI com abordagens da literatura, o quadro 10 ilustra uma comparação com as diversas abordagens simultaneamente.

Esta comparação permite observar que, embora a estrutura proposta encontrada pela autora deste estudo encontre relações de todas as fases com as etapas definidas nas abordagens de Yukl (1994) e de Senge (1999), não é possível dizer que a abordagem destes autores corrobore a estrutura do processo de mudanças identificada nas empresas estudadas, pois, conforme análise dos resultados, algumas etapas pertinentes às abordagens teóricas não são atendidas em sua plenitude.

A comparação com as abordagens de Kotter (2002), Adizes (1998) e De Geus (1999) não sustenta a estrutura elaborada para as empresas pesquisadas, uma vez que algumas etapas das estruturas propostas por aqueles autores não encontram relação com a estrutura encontrada neste estudo.

Há duas situações que foram percebidas e merecem maior destaque, quais sejam:

a) algumas fases da estrutura de mudança das empresas associadas à ASIUSI são específicas ao caso estudado, ou seja, uma rede de empresas, pois trata de acreditar em parcerias e na cooperação e nenhuma das abordagens teóricas pesquisadas faz referência a este tipo de estrutura organizacional;

ESTRUTURA DE MUDANÇA NAS EMPRESAS ASSOCIADAS À ASIUSI		KOTTER	YUKL	ADIZES	DE GEUS	SENGE
SENSIBILIZAÇÃO	Buscar informações	X	X	X	X	X
	Sensibilizar os sócios	X	X	X	X	X
	Criar confiança em parcerias		X	X	X	X
	Perceber benefícios	X	X	X		X
	Acreditar na cooperação		X	X	X	X
ESTRUTURAÇÃO	Participar das reuniões e das atividades da Rede	X	X		X	X
	Utilizar ferramentas de gestão na empresa	X	X	X	X	X
	Participar da elaboração do planejamento estratégico da Rede	X	X	X	X	X
	Internalizar os objetivos da Rede na empresa	X	X	X		X
	Utilizar indicadores de gestão na empresa	X	X		X	X
	Participar da definição de ações na Rede que tragam resultados a curto prazo para as empresas	X	X			X
	Alinhar as ações da empresa com as planejadas pela Rede	X	X	X	X	X
	Liderar e acompanhar o processo de implantação das ações na empresa		X	X		X
MANUTENÇÃO	Comunicar aos sócios e funcionários os resultados da empresa	X	X	X	X	X
	Comemorar os resultados alcançados pela empresa	X	X	X	X	X
	Implantar ações na empresa em função dos resultados obtidos	X	X		X	X

Quadro 10: Comparação das fases de mudança das empresas associadas à ASIUSI com as abordagens teóricas.

Fonte: elaborado pela autora.

b) as abordagens teóricas pesquisadas definem claramente a necessidade de um líder na implementação do processo de mudança e de uma equipe que o conduza. No caso estudado, em que a maioria das empresas associadas são consideradas de pequeno porte, o processo é liderado e conduzido pelo gestor da empresa, normalmente o mesmo que representa a empresa na Associação.

A análise e interpretação dos dados coletados permite algumas conclusões, relatadas no próximo capítulo, juntamente com a verificação dos objetivos propostos neste trabalho.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões decorrentes do estudo realizado bem como o resgate das questões de pesquisa e dos objetivos propostos, as limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros, no intuito de que esta pesquisa seja útil ao desenvolvimento e fortalecimento de associações de empresas, integrantes ou não do Programa Redes de Cooperação.

5.1 ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS

Em relação ao atingimento dos objetivos propostos o quadro 11 ilustra o alinhamento destes com as questões de pesquisa que constam na problematização, apresentada no item 1.5 desta dissertação, com método utilizado, com as questões da entrevista, apresentadas no apêndice A, e com a síntese da análise dos dados constante no apêndice D.

Objetivo Específico: Investigar as razões que levaram a empresa a se associar à ASIUSI.	
QUESTÃO DE PESQUISA	Quais os motivos que levaram as empresas a se associar?
MÉTODO	Entrevistas semi-estruturadas com os representantes das empresas na ASIUSI.
QUESTÕES DA ENTREVISTA	Formulário da Entrevista: módulo a - questões de 1 a 7.
SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS	De acordo com os dados coletados e analisados, as empresas que se associaram à ASIUSI o fizeram por acreditar na cooperação, por confiar em parcerias, por conhecer casos de outras redes, para obter maior poder de negociação e por vislumbrar alternativas para aumentar o número de clientes, gerando crescimento para a empresa e maior lucratividade.
RESULTADO	Conclui-se que este objetivo foi atingido, pois estão claros os motivos que levaram as empresas objeto do estudo a se associarem à ASIUSI.

Objetivo Específico: Descobrir quais mudanças ocorreram nas empresas em decorrência da associação à ASIUSI.	
QUESTÃO DE PESQUISA	Que mudanças ocorreram nas empresas a partir do ingresso na associação?
MÉTODO	Entrevistas semi-estruturadas com os representantes das empresas na ASIUSI.
QUESTÕES DA ENTREVISTA	Formulário da Entrevista: módulo c - questões 1, 6, 7 e 8.
SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS	<p>Constatou-se pela análise dos dados coletados que ocorreram mudanças de ordem pessoal e profissional. No que tange ao aspecto pessoal, ocorreu mudança nos valores e conseqüente mudança de comportamento por parte dos entrevistados, uma vez que estes declararam nas entrevistas que passaram a trocar informações com empresas concorrentes e a visitá-las a partir da entrada na associação.</p> <p>A pesquisa concluiu também que em algumas empresas foram inseridos novos processos, buscando alinhar procedimentos à mesma decorrentes de decisões tomadas na Rede, porém em outras, a percepção é de que não ocorreram mudanças, que os objetivos permaneceram os mesmos e que a Rede irá auxiliar o atingimento destes.</p>
RESULTADO	Este objetivo foi atingido, pois com base nas declarações foi possível identificar as mudanças que ocorreram nas empresas.
Objetivo Específico: Verificar a seqüência do processo de mudanças ocorrido.	
QUESTÃO DE PESQUISA	<p>Estas mudanças seguiram um processo planejado?</p> <p>Quais foram as etapas desse processo?</p>
MÉTODO	Entrevistas semi-estruturadas com os representantes das empresas na ASIUSI
QUESTÕES DA ENTREVISTA	Formulário da Entrevista: módulo b – questões 1 a 4; módulo c – questões 2 a 5 e 9 a 12.

<p>SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS</p>	<p>A análise dos dados demonstra a ocorrência de mudanças, porém não evidencia que estas mudanças tenham seguido um processo planejado. Na maioria das empresas as mudanças não foram planejadas, não houve acompanhamento nem estruturação das ações. Segundo os entrevistados “[...] houve a necessidade de fazer”. A análise também evidencia que a implantação da mudança foi liderada e conduzida pelo representante da empresa na Associação, o que de acordo com as respostas, deve-se ao fato de serem empresas de pequeno porte. Destaca-se também nas respostas obtidas a importância da participação nas reuniões e dos grupos de trabalho para manter a empresa ativa na Rede.</p>
<p>RESULTADO</p>	<p>Este objetivo não foi atingido plenamente, pois as empresas entrevistadas não utilizaram um processo planejado para implantar as mudanças. Ressalta-se, porém, que por meio das respostas às entrevistas foi possível sugerir uma estrutura do processo de mudança utilizado.</p>
<p>Objetivo Específico: Comparar o processo de mudança ocorrido com o que é descrito na literatura sobre o tema.</p>	
<p>QUESTÃO DE PESQUISA</p>	<p>O processo de mudança assemelha-se aos principais processos encontrados na literatura?</p>
<p>MÉTODO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa bibliográfica; • Entrevistas semi-estruturadas com os representantes das empresas na ASIUSI
<p>QUESTÕES DA ENTREVISTA</p>	<p>Formulário da Entrevista: módulo b – questões 1 a 4; módulo c – questões 2 a 5 e 9 a 12.</p>
<p>SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS</p>	<p>Através da pesquisa bibliográfica foram elencadas abordagens sobre processos de mudanças organizacionais e estabelecida uma relação das mesmas com a estrutura hipotética de mudança identificada nas empresas, por meio das entrevistas. Esta relação evidenciou que o processo de mudança ocorrido nas empresas se assemelha às abordagens descritas na literatura, e as fases com maior divergência se</p>

	referem às ações voltadas à liderança e condução dos processos de mudanças nas empresas associadas à ASIUSI.
RESULTADO	Este objetivo foi atingido, uma vez que a comparação com o que é descrito na literatura foi realizada.
Objetivo Específico: Identificar as ações implementadas decorrentes da associação da empresa à ASIUSI.	
QUESTÃO DE PESQUISA	Quais ações foram implementadas na empresa a partir da associação à ASIUSI?
MÉTODO	Entrevistas semi-estruturadas com os representantes das empresas na ASIUSI.
QUESTÕES DA ENTREVISTA	Formulário da Entrevista: módulo b – questão 5 e 6; módulo d – questão 5.
SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS	A pesquisa identificou várias ações, entre elas a participação na Mercopar, a elaboração do site da empresa, a aquisição de matéria-prima após negociação feita pela Rede, aplicação de pesquisa de clima organizacional, confecção de folder, participação em cursos de capacitação técnica e gerencial.
RESULTADO	Foi possível identificar ações implementadas nas empresas a partir da associação à Rede, considerando-se assim, este objetivo atingido.
Objetivo Específico: Verificar quais foram os resultados obtidos pelas empresas provenientes da associação à ASIUSI.	
QUESTÃO DE PESQUISA	Quais foram os resultados obtidos?
MÉTODO	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de documentos da ASIUSI; • Entrevistas semi-estruturadas com os representantes das empresas na ASIUSI.
QUESTÕES DA ENTREVISTA	Formulário da Entrevista: módulo d; questões de 1 a 4.

<p style="text-align: center;">SÍNTESE DA ANÁLISE DOS DADOS</p>	<p>Um resultado que a pesquisa permitiu mensurar foi o percentual de redução do custo da matéria-prima, decorrente da negociação em conjunto realizada pela Rede. Outras colocações são citadas pelos entrevistados, mas não passíveis de medição. Esta situação é inclusive citada por eles, que concluem que existem outros resultados positivos decorrentes da associação, mas que não estão sendo monitorados.</p>
<p style="text-align: center;">RESULTADO</p>	<p>Como nem todas as ações da rede estão sendo monitoradas, concluímos que este objetivo foi atingido parcialmente, uma vez que identificou dados somente da aquisição da matéria-prima.</p>

Quadro 11: Atingimento dos objetivos específicos.

Fonte: elaborado pela autora.

Diante das colocações anteriores, conclui-se que este trabalho possibilitou o atingimento do objetivo geral de investigar o processo de mudança organizacional ocorrido nas empresas associadas à ASIUSI.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho está circunscrito ao contexto e à especificidade das empresas entrevistadas. A pesquisa se ateve a ASIUSI, Rede do setor metal-mecânico, integrante do Programa Redes de Cooperação.

Cabe ressaltar que, embora a pesquisa qualitativa permita entender o contexto e observar vários fenômenos em um pequeno grupo, seus resultados não podem ser generalizados. É preciso observar as peculiaridades de cada empresa, bem como observar que, por se tratar do processo de mudança em empresas a partir da inserção das mesmas em uma Rede, as conclusões são direcionadas para este tipo de estrutura organizacional e para o caso estudado.

Outra limitação diz respeito à análise de conteúdo das entrevistas que está atrelada a percepção do pesquisador, sendo esta percepção sujeita a variações de acordo com o conhecimento e habilidades do mesmo.

5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O método utilizado neste estudo de caso poderia ser empregado em pesquisas com outras Redes, integrantes do Programa Redes de Cooperação na região e/ou no Estado, pertencentes a outros segmentos. Os resultados obtidos neste trabalho poderiam ser comparados com os resultados das demais pesquisas. Será que existe diferença na estrutura de mudança se as empresas são do setor industrial, comercial ou de serviços? Haverá diferença nas etapas se o tempo de existência da Rede for diferente? Aspectos culturais regionais poderiam definir processos diferentes?

Por certo há muito ainda a ser pesquisado sobre este novo formato organizacional, o que abre caminhos a investigações que poderão contribuir para o aperfeiçoamento da metodologia de formação, desenvolvimento e expansão de redes de empresas.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

AMATO NETO, J. **Os verdadeiros desafios dos pequenos.** Disponível em: <<http://www.empreededor.com.br/?pid=18&cid=1707>>. Acesso em: 10/05/2006.

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

ASIUSI. **Estatuto Social.** Associação Serrana das Indústrias de Usinagem: 2006a.

_____. **Planejamento Estratégico.** Associação Serrana das Indústrias de Usinagem: 2006b.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. **O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo.** Revista de Administração USP. Vol. 40. N. 2. São Paulo: 2005.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; FREIRE, K. **A Cooperação em Rede Proporciona Condições para a Aprendizagem e a Inovação junto às Empresas Associadas?** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, LDA, 2004.

BASIL, D. C.; COOK, C. W. **O empresário diante das transformações: sociais, econômicas e tecnológicas.** São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

BENKO, G.; LIPIETZ, A.. **As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica.** Portugal: Celta Editora, 1994.

BERMAN, M. **Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade.** São Paulo: Schwarcz, 1990.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1996.

CANOPY VENTURES. **Ray Noorda**. Press release: October 9, 2006. Disponível em <<http://www.canopy.com/raynoorda>>. Acesso em 10/09/2007.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H.. **As redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H. M. M. (2001). **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira**. Revista de Economia Contemporânea, v. 5, número especial, p. 103-136, disponível em <<http://www.ie.ufrj.br>>. Acesso em 15/12/2006.

_____.; SZAPIRO, M. **Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002. Projeto: Proposições de Políticas para a Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas. Disponível em <<http://redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em 10/05/2006.

CASTELLS, M.. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. 7 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall: 2002.

CIU. **Câmara de Indústrias del Uruguay**. Disponível em: <<http://www.ciu.com.uy>>. Acesso em 05/03/2008.

CNA. **Confederazione Nazionale del Artigiano**. Disponível em: <<http://www.cna.it>>. Acesso em 04/03/2008.

CORFO. **Corporación de Fomento a la Producción**. Disponível em: <<http://www.corfo.cl>>. Acesso em 04/03/2008.

DE GEUS, A. **A empresa viva**. HSM Management n. 13. Março/Abril: 1999.

EBERS, M. **Explaining Inter-Organizational Network Formation**. In: The Formation of Inter-Organizational. . New York: Oxford University Press, 1999. Disponível em <<http://books.google.com>>. Acesso em 15/02/2008.

ERVET. *Emilia-Romagna Valorizzazione Econômica Território*. Disponível em: <<http://www.ervet.it>>. Acesso em 04/03/2008.

ETZKOWITZ, H. **The Triple Helix of University – Industry – Government**: Implications for Policy and Evaluation. Science Policy Institute. Institutet för studier av utbildning och forskning. 2002. Disponível em <www.sister.nu>. Acessado em 12/08/2006.

FRAUNHOFER. *Fraunhofer-Gesellschaft*. Disponível em: <<http://www.fraunhofer.de>>. Acesso em 05/03/2008.

FUKUYAMA, F. **Confiança: As virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GALBRAITH, C. S. e GALBRAITH III, O. **O Código Beneditino de Liderança: gerenciamento de empresas de resultados**. São Paulo: Landscape, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, C. A., MEIRELLES, A. M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo : Atlas, 2004.

HERZOG, J. P. **People: the critical factor in managing change**. Journal of Systems Management. V. 42, n.3, p. 6-11. Cleveland: 1991.

IRAP. *Industrial Research Assistance Programme*. Disponível em: <<http://irap-pari.nrc-cnrc.gc.ca>>. Acesso em 05/03/2008.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor**. São Paulo: Campus, 1993.

KISIL, M. **Gestão da Mudança Organizacional**. [Online] Instituto para o Desenvolvimento da Saúde, Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania: São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.saudepublica.bvs.br>>. Acesso em: 15/01/2008.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

_____. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. ; COHEN, D. S. **O Coração da Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAWLER III, E. E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In: *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. Org.: Bergamini, C. W.; Coda, R. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEITE, F. T. **Metodologia científica: iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2004.

MALAFAIA, G. C.; WEGNER, D.; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M. E. **Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação: Mudando Padrões de Relacionamento na Pecuária de Corte**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANCE, E. **A revolução das redes**. São Paulo: Vozes, 1999.

MARCON C.; MOINET, N. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARCONI, M. A . ; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Cortez, 1990.

_____. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, G. A. **Metodologias convencionais e não convencionais e a pesquisa em administração**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, V. 00, N. 0, 2º sem.: 1994.

MATTOS, J. F.; BELTRAND, M. V.. **Cooperar para Competir: o novo desafio da competitividade**. Movimento Brasil Competitivo (MBC) e SEBRAE. 2004.

MÉNARD, Claude. **The economics of hybrid organizations**. Journal of Institutional and Theoretical Economics, 160, 1-32, 2004.

MEYER-STAMER, J. **Clustering and the Creation of an Innovation-Oriented Environment for Industrial Competitiveness: Experiences from a Comparative Perspective**. Institute for Development and Peace, University of Duisburg, Germany, and Fundação Empreender, Joinville, Brazil. International High-Level Seminar on Technological Innovation, sponsored by the Ministry of Science and Technology of China and United Nations University, Beijing, September 5-7, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, R. **Análise de Conteúdo**. Revista Educação. Porto Alegre. Nº 37. Março 1999.

MOREIRA, P. S. **Liderança e cultura de rede em Portugal: casos de sucesso**. Coleção Ciências Empresariais. Lisboa: Livros Horizonte, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. Boston: Basic Books, 1984.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Cluster and the new Economics of Competition**. E. Harvard Business Review - nov-dec 1998.

_____. **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROFO. *Projecto Asociativo de Fomento*. Disponível em: <<http://www.profo.cl>>. Acesso em 05/032008.

QUINTELLA, H. L; SOUZA, L. P. **Cultura de Negócios: Nova Perspectiva dos Estudos sobre o Comportamento Organizacional. O Estudo de Caso em duas Emissoras de TV Educativa**. AdmMade Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Ano 2, nº 3: 1999. Disponível em: <<http://www.estacio.br/revistamade/03/artigo6.asp>>. Acesso em: 08/01/2007.

RECH, I.; TESTA, M. G.; LUCIANO, E. M.; GUSMÃO, S. L. L. **Redes Interorganizacionais e Sua Continuidade: Identificando os Elementos Motivadores na Percepção dos Empresários.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

REYES JR., E.; BORGES, M. L. **Comparação das Características de Confiança em Diferentes Redes da SEDAI – RS.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). Decreto Estadual número 42.950, de 17 de março de 2004. Institui o Programa Redes de Cooperação para Micro, Pequenas e Médias Empresas dos mais variados setores da economia, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, RS, 18 mar 2004, ano LXII, n. 052, p. 01.

SCHEIN, E. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa.** Rio de Janeiro: Editora José Olímpio, 2001.

SCHERER, F. O.; ZAWISLAK, P. A. **Trajetória de Crescimento em Redes de Cooperação: Limites-Inovação-Desenvolvimento.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SCHMITZ, H. **Collective Efficiency and Increasing Returns.** Paper n. 50. Brighton: University of Sussex, 1997. Disponível em <<http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp50.pdf>>. Acesso em 15/09/2007.

_____. ; NADVI K. **Clustering and Industrialization: Introduction.** World Development v. 27, n. 9, p.1503-1514, 1999.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 11/02/2006.

_____. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20números/nroempregados.aspx>>. Acesso em: 20/04/2008.

SEDAI. **Manual do Programa Redes de Cooperação.** Porto Alegre: 2004.

_____. **Manual do Programa Redes de Cooperação:** complemento. Porto Alegre: 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização de aprendizagem. 15 ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SENGE, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; ROTH, G.; SMITH, B. **A Quinta Disciplina. A Dança das Mudanças:** Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

SIMON, T. C. Apresentação. In: VERSCHOORE, J. R. et al. **Redes de cooperação:** uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 5-7.

SOUZA, M. C. A. F.; COELHO, J. M. C. **Gestão empresarial e desempenho das pequenas empresas.** Estudos Empresariais Vol 5 – UCB, 2000.

STIGLITZ, J. E. **A globalização e seus malefícios.** São Paulo: Futura, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 4. ed.

TIMM, L. B.; SILVA, C. R. Aspectos legais do associativismo: uma abordagem jurídica do Programa Redes de Cooperação de Empresas do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. In: VERSCHOORE, J. R. et al. **Redes de cooperação:** uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 89-107.

TRIVIÑOS, A. N. **Bases Teórico- Metodológicas da Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais. Idéias Gerais Para a Elaboração de um Projeto de Pesquisa.** Cadernos de Pesquisa Ritter dos Reis. Vol IV. Nov. 2001. 2ª ed. Porto Alegre. Faculdades Integradas Ritter dos Reis. 2001.

VERSCHOORE, J. R. et al. **Redes de cooperação:** uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism.** New York: Free Press, 1985.

WOOD JR, T. (Coordenador). **Mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**, 3rd. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO PARA A ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA AO(S) REPRESENTANTE(S) DA EMPRESA ASSOCIADA À ASSOCIAÇÃO SERRANA DE INDÚSTRIAS DE USINAGEM - ASIUSI

Hoje,/...../2007, estamos na sede da empresa (“A”, “B”, “C”), localizada na cidade de Caxias do Sul, entrevistando o(s) representante(s) desta empresa junto a Associação Serrana de Indústrias de Usinagem (ASIUSI).

Daremos início à entrevista aprovada, anteriormente, em reunião com todos os membros da Rede, ratificando que o objetivo da mesma é “descrever o processo de mudança organizacional que ocorreu nas empresas a partir da inserção na Associação”.

Agradecemos, antecipadamente, o interesse em conhecer o objetivo desta pesquisa e participar.

a) Razões que levaram a empresa a se associar à Rede:

- 1) Como soube(ram) da existência do Programa Redes de Cooperação?
- 2) Como obteve(iram) conhecimento que o Programa estava apoiando a formação de uma rede de empresas de usinagem?
- 3) Qual(is) fator(es) o(s) levou(aram) a obter maiores informações sobre este projeto (de formar uma rede de empresas de usinagem)?
- 4) Na ocasião, qual(is) fator(es) do ambiente externo da empresa eram conhecidos?
- 5) Qual(is) fator(es) ou argumento(s) o(s) fez(izeram) decidir pela associação da empresa à Rede?
- 6) Além destes fatores, qual(is) sentimento(s) surgiu(ram) definindo que a empresa não poderia “ficar fora da rede”?
- 7) Quais os resultados esperados a partir da associação a Rede?
- 8) Quais esforços estão sendo dirigidos para manter a participação da empresa na Rede?

b) Ações implementadas decorrentes da associação da empresa na Rede:

- 1) Quais ferramentas de gestão a empresa utiliza?
- 2) Quais ferramentas de gestão a associação à qual a empresa está associada utiliza?
- 3) Como acontece o alinhamento das ferramentas de gestão utilizadas pela empresa com as ferramentas utilizadas pela rede?
- 4) Quais os principais objetivos da Rede?
- 5) Qual(ais) ações foram implementadas na empresa a partir da associação à ASIUSI, nas áreas comercial, administrativa, financeira, de produção, etc.?

c) Percepção da necessidade de implantação de um processo de mudança organizacional na empresa a partir do ingresso na Rede:

- 1) A partir da entrada na Rede, como foi percebida a necessidade de implementar alguma mudança na empresa?
- 2) Que mudanças foram necessárias implementar?
- 3) Como aconteceu esta mudança na empresa? Quais as etapas pelas quais esta mudança passou ou passa?
- 4) Quem lidera o processo de mudança?
- 5) Há alguém responsável na empresa para conduzir estas mudanças? De que forma este processo é conduzido?
- 6) Como foi identificada a necessidade de rever os objetivos ou políticas da empresa?
- 7) Como a empresa concorre com as demais empresas associadas à Rede?
- 8) Qual a relação da empresa com as demais empresas associadas antes e depois da formação da Rede?
- 9) Como os sócios e/ou funcionários souberam da participação da empresa na Rede?
- 10) Ocorreu resistência por parte dos sócios ou funcionários na associação da empresa à Rede? Se encontrou(aram), como agiu(ram)?
- 11) De que forma as pessoas ligadas a empresa perceberam os motivos que o(s) levou(aram) a ingressar na Rede?

12) Como os sócios e funcionários tomam conhecimento dos objetivos da empresa e da Rede?

d) Resultados obtidos pela empresa provenientes da associação à ASIUSI:

1) Como são identificados, medidos os “ganhos” da empresa a partir do ingresso na Rede?

2) Quais são os resultados e/ou benefícios?

3) De que forma as pessoas da empresa, envolvidas no processo, têm conhecimento destes resultados?

4) Como esses resultados são comemorados?

5) De que forma os resultados das ações implementadas na empresa em decorrência da associação à Rede, estão gerando a implementação de outras ações?

APÊNDICE B – TABELA UNITARIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

a) Razões que levaram a empresa a se associar à Rede	
QUESTÕES	RESPOSTAS
1) Como soube da existência do Programa Redes de Cooperação?	<p>Empresa “A” “Pelos consultores do programa na UCS.”</p> <p>Empresa “B” “Pelos consultores do programa na UCS.”</p> <p>Empresa “C” “Por meio de outra associação.”</p> <p>Empresa “D” “Pelos consultores do programa na UCS.”</p> <p>Empresa “E” “Pelos consultores do programa na UCS.”</p> <p>Empresa “F” “Pelos consultores do programa na UCS.”</p> <p>Empresa “G” “Por um professor do Programa PEIEX (Programa de Extensão para Empresas Importadoras e Exportadoras).”</p>
2) Como obteve conhecimento que o Programa estava apoiando a formação de uma rede de empresas de usinagem?	<p>Empresa “A” “Pelos consultores do programa na UCS.”</p> <p>Empresa “B” “Pelos consultores do programa na UCS.”</p> <p>Empresa “C” “Pelo SIMECS.”</p> <p>Empresa “D” “Pelos consultores do programa na UCS.”</p> <p>Empresa “E” “Pelos consultores do programa na UCS.”</p> <p>Empresa “F” “Pelo SIMECS.”</p> <p>Empresa “G” “Pelos consultores do programa na UCS.”</p>
3) Qual fator o levou a obter maiores informações sobre este projeto (de formar uma rede de empresas de usinagem)?	<p>Empresa “A” “[...] eu já tinha uma semente voltada para a questão da união faz a força; [...] do associativismo que eventualmente até eu nem denominada associativismo, mas eu denominava essa questão de parcerias; [...] eu já trabalhava o conceito de parceria com fornecedores e clientes; [...] acreditar que isto funciona e acontece em grandes empresas que tem uma estrutura muito superior; [...] porque existe a necessidade de alavancar faturamento das pequenas empresas; [...] para maximizar resultados usando a sinergia entre um conjunto de empresas ou entre um conjunto de pessoas.”</p>

	<p>Empresa “B” “[...] plas informações recebidas do consultor e por meio do material impresso que foi entregue.”</p> <p>Empresa “C” “[...] o relato de associados de outra rede que a idéia era ótima independente da concorrência para juntar forças, se unir e explorar o mercado.”</p> <p>Empresa “D” “[...] fora do país, na Itália, tem coisa parecida.”</p> <p>Empresa “E” “[...] eu já tinha imaginado uma iniciativa como essa mas não sabia como fazer; [...] achava uma iniciativa muito interessante para fortalecer o setor de usinagem que está ficando cada vez mais exprimido entre fornecedores e clientes; [...] a gente tem que buscar alternativas para se fortalecer; [...] eu sabia que na Itália funciona muito bem, tinha conhecimento que existem associações, mas não em nível nacional.”</p> <p>Empresa “F” “[...] primeiro o aprendizado: onde eu estou indo certo, onde eu estou indo errado, o que eu posso melhorar, esse foi o primeiro propósito; [...] o segundo propósito foi que a gente descobriu que o pessoal que estava lá tinha o mesmo perfil que a gente, de aprender um com o outro, com a experiência, é esse mesmo perfil.”</p> <p>Empresa “G” “[...] a gente ficou um pouco apreensivo no começo; [...] o principio era a cooperação entre os associados; [...] a gente pensou em fazer uma compra conjunta.”</p>
4) Na ocasião, quais fatores do ambiente externo da empresa eram conhecidos?	<p>Empresa “A” “[...] a empresa eu poderia dizer, não é aquilo que eu planejei ainda, mas em função de a gente já ter uma orientação pra gestão, a gente já tem o conhecimento desses fatores o que a gente não tinha, não tem, mas melhorou muito é a questão do conhecimento do mercado, antes era mais informal, agora a gente conversa com os outros.”</p> <p>Empresa “B” “[...] existiam contatos com outras empresas, mas informal.”</p> <p>Empresa “C” “[...] a empresa para crescer precisa principalmente de recursos próprios, por exemplo, a nossa empresa cresceu comprando máquinas sempre a vista, as máquinas boas eram importadas, dificuldade para financiamento, tinha que despender capital de giro então todo o dinheiro que entrava na empresa para investir tem que segurar, segurar, e o mercado é muito rápido se tu não acompanhas fica para trás; [...] agora a importação já está tendo mais facilidades, eles estão fazendo abertura de crédito para máquinas importadas, inclusive agora a gente já está comprando uma porque tem crédito, tem quatro anos para pagar.”</p>

	<p>Empresa “D” “A ameaça forte é a China.”</p> <p>Empresa “E” “[...] fato do aumento exagerado do aço e a dificuldade de repassar isso aos nossos clientes.”</p> <p>Empresa “F” “[...] a gente estava sempre focada em produzir, no chão de fábrica.”</p> <p>Empresa “G” “[...] eu conhecia meus concorrentes de um outro segmento que a empresa atua.”</p>
<p>5) Qual (is) fator (es) ou argumento(s) o fez decidir pela associação da empresa à Rede?</p>	<p>Empresa “A” “[...] a participação da UCS e do Governo Estadual, a questão da credibilidade e do conhecimento; [...] o conhecimento de quem está a mais tempo do que eu no mercado; [...] a busca principal era que a parceria, a integração a um grupo fomentasse o principal que seria vendas; [...] a gente vem de um cenário muito diferente eu tenho uma salada de frutas: eu sou pequeno, com pouco dinheiro, com um mercado horrível, em recessão em 2005 e 2006, no ramo que a gente atua numa concorrência muito grande e principalmente neste ramo dos agronegócios afundado, atolado, então essa empresa não funciona nessa condição, então o que a gente tem que fazer é buscar novos negócios.”</p> <p>Empresa “B” “[...] iniciativa minha, pessoal; [...] ambição em participar de uma associação, de um sistema de associativismo; [...] por acreditar que isto traga benefícios para minha empresa tanto financeiros, quanto de informações, quanto de inserção no mercado.”</p> <p>Empresa “C” “[...] a questão de unir forças, primeiro era a questão de discutir compras, mais poder de compras.”</p> <p>Empresa “D” “[...] a gente tem que se unir, aqui no Rio Grande do Sul e competir com São Paulo, com a China; [...] a gente vai se unindo, vai barateando custos e competindo mais; [...] a gente faz serviço para um e para outro então já existia essa cooperação; [...] então para trabalhar junto, alguns achavam que tinha dificuldade, mas eu achei legal e fui lá na UCS e pensei em entrar; [...] vi outras empresas que eu já conhecia e confiava.”</p> <p>Empresa “E” “[...] o fator determinante é fortalecer o setor e buscar alternativas para melhorar nossa margem de lucro no mercado e poder melhorar o crescimento das empresas; [...] o fato de se associar era interessante para buscar novas alternativas, novos fornecedores, aumentar o poder de barganha; [...] era uma oportunidade para tentar eliminar ou minimizar a ameaça do aumento exagerado do aço.”</p>

	<p>Empresa “F” “[...] o fator mais forte foi o aprendizado; [...] a seriedade das empresas e a oportunidade de crescimento junto com elas foi o que mais nos chamou a atenção.”</p> <p>Empresa “G” “[...] diminuição do custo de matéria prima, dos insumos em geral.”</p>
<p>6) Além destes fatores, quais sentimentos surgiram definindo que a empresa não poderia “ficar fora da rede”?</p>	<p>Empresa “A” “[...] havia uma sementinha dentro de mim; [...] a gente tem que cooperar para progredir; [...] o sentimento de querer fazer alguma coisa em conjunto, de participar de um grupo, de uma entidade de classe empresarial, de trocar figurinhas; [...] o que eu vou ter de retorno e o que eu vou investir nisso e se todo mundo está sintonizado para que isso aconteça e que todo o mundo divida os trabalhos e os esforços.”</p> <p>Empresa “B” “[...] um sentimento meu; [...] acreditar que o associativismo traga benefícios; [...] uma cultura onde existe a desconfiança, se as intenções da outra empresa são as mesmas que a minha; [...] acredito que a Asiusi tem um potencial maravilhoso de prosperar e eu vou estar junto nesse negócio, não vou ficar de fora.”</p> <p>Empresa “C” “[...] por quê brigar se a gente pode se ajudar, por quê se distanciar? Com a ajuda mútua, o que um faz, o que o outro faz, discutir idéias melhores, um tem uma idéia passa para o outro.”</p> <p>Empresa “D” “[...] quando os consultores me visitaram aqui, eu já estava decidido a entrar; [...] não tenho nada a perder só tenho a ganhar.”</p> <p>Empresa “E” “[...] eu já havia imaginado isso e de repente sou procurado com o programa pronto, não poderia deixar escapar esta oportunidade.”</p> <p>Empresa “F” “[...] o sentimento de não poder perder essa oportunidade, uma coisa inédita, alguém vir na nossa empresa oferecer uma coisa boa e sem custo.”</p> <p>Empresa “G” “[...] a gente trabalha para o mesmo cliente, nós somos fornecedores do mesmo cliente. Será que vai dar certo? Todo mundo empolgado e ao mesmo tempo todo mundo com um pé atrás. Mas depois da primeira reunião foi excelente.”</p>
<p>7) Quais os resultados esperados a partir da associação a Rede?</p>	<p>Empresa “A” “[...] o principal é essa questão da gente poder estar fomentando o faturamento só que o resultado é só no final, para fomentar isso precisa de ações, precisa de ações conjuntas, ações de marketing, ações comerciais; [...] trocar conhecimento; [...] ampliar faturamento; [...] o negócio em si</p>

	<p>ele se faz de parcerias; [...] a gente poder integrar grupos, classes, e isso tudo que a gente imagina aconteceu.”</p> <p>Empresa “B” “[...] comprar em conjunto para reduzir custos e também aumentar as vendas.”</p> <p>Empresa “C” “[...] juntar toda essa tecnologia, engenharia e o conhecimento de todo esse pessoal e partir para um produto ou conjunto de peças que agregue mais valor; [...] a idéia era nós nos ajudarmos não ficar querendo ver o que o outro fazia para talvez conquistar o cliente do outro.”</p> <p>Empresa “D” “[...] conseguir serviço fora, porque eu não compro matéria prima, então não posso negociar com o grupo, meu negócio é só mão-de-obra. Ferramental sim, eu negocio com a rede.”</p> <p>Empresa “E” “[...] não resultados específicos, era uma novidade para mim, não sabia o que esperar, mas imaginava que a gente poderia ter maior poder de barganha junto a fornecedores e conseguir melhorar preços na hora de comprar, melhorar negociações de compra.”</p> <p>Empresa “F” “[...] era melhorar clientes, conhecimento, visão de mercado, a maneira de agir com os funcionários; [...] nós não tínhamos nem noção do resultado; [...] na época não era claro, eu sabia que precisava de ajuda, não sabia de que ajuda eu precisava.”</p> <p>Empresa “G” “[...] a questão da compra da matéria prima, a parte de marketing para nossa empresa, porque nós tínhamos marketing zero; [...] a gente entrou com foco principal de buscar novos clientes na usinagem, mas a gente só tem uma máquina. A demanda de máquina de usinagem é irrisória perto dos outros benefícios que a gente tem na associação.”</p>
<p>8) Quais esforços estão sendo dirigidos para manter a participação da empresa na Rede?</p>	<p>Empresa “A” “[...] participar nas reuniões, participar nos trabalhos, assumir cargos de diretoria, assumir cargos nos grupos de trabalho; [...] todo mundo vai atrás disso como soluções mágicas, que tudo é fácil na vida eu não sei se a gente tem um governo paternalista política se faz muito desta questão, mas eu não fui criado assim, não fui acostumado assim, nem pelos meus pais na minha vida eu nunca tive nada de graça. Na minha vida tudo foi conquistado, eu sempre esperava que eu tinha que me dedicar para ter um retorno; [...] nós vamos lá na reunião após horário de trabalho.”</p> <p>Empresa “B” “Dedicação.”</p> <p>Empresa “C” “[...] dedicação; [...] não esperar pelo outro e ir atrás.”</p> <p>Empresa “D” “[...] ir nas reuniões, tentar participar, colaborar, não tem</p>

	<p>muito esforço, só precisa participar.”</p> <p>Empresa “E” “Participar dos grupos de trabalho e assumir as responsabilidades.”</p> <p>Empresa “F” “[...] participando das reuniões, participar de negociações, participar de visitas para prospecção.”</p> <p>Empresa “G” “[...] comparecer a todas as reuniões; [...] fazer o cronograma de todo o ano.”</p>
<p>b) Ações implementadas decorrentes da associação da empresa na Rede:</p>	
<p>1) Quais ferramentas de gestão a empresa utiliza?</p>	<p>Empresa “A” “[...] planejamento, mas ele não é estruturado, fluxo de caixa, plano de investimentos, plano orçamentário e banco de dados de clientes.”</p> <p>Empresa “B” “[...] planejamento estratégico, sistema de informações gerenciais de todas as áreas, Kamban, MRP; [...] as boas práticas de administração.”</p> <p>Empresa “C” “[...] a gente se envolve muito com a fábrica e se esquece da questão administrativa, da parte financeira; [...] planejamento estratégico a gente não usa muito, há uma falha aí, temos dificuldade para implantar; [...] contratamos uma consultoria, mas primeiro a gente precisou focar os processos da empresa, o que cada um estava fazendo e gente estava mais atendendo diretamente os clientes e a parte administrativa estava ficando de lado. Agora com a consultoria estamos fazendo o planejamento estratégico, justamente para a empresa poder crescer.”</p> <p>Empresa “D” “[...] nós temos a ISO e então já temos há três anos planejamento, controle dos estoques, tudo, senão não teríamos a certificação.”</p> <p>Empresa “E” “[...] planejamento estratégico, apesar da gente não fazer [...] agora a gente mudou a sistemática, até por ter conhecido a sistemática utilizada na rede, a gente mudou um pouquinho, acho que isso melhorou. Nós já fazíamos, mas agora está mais sistematizado. A gente tem a ISO 9000 implantada, isso nos dá todo o sistema de gestão da empresa, não só da qualidade, mas de gestão também.”</p> <p>Empresa “F” “[...] nós não tínhamos sistema de gestão nenhum; [...] as ferramentas que a gente está usando, claro que é muito das ferramentas que a ISO nos oferece.”</p> <p>Empresa “G” “[...] paralelamente o que aconteceu com a associação a gente</p>

	<p>implantou alguns programas aqui dentro da empresa em termos de aquisição de material, de estoque, planejamento de compras de pastilhas junto com a associação, óleo; [...] a gente tem uma planilha com o nosso consumo de pastilha mensal, porque antes a gente não tinha como mensurar. Tanto o óleo mineral que a gente usa no torno CNC que para nós é caríssimo, a gente não tinha esse controle, não sabia se gastava quinze caixas por semestre ou por trimestre, a gente não sabia. Então a partir da associação a gente sabe, a gente tem esse parâmetro, a gente sabe quanto está consumindo; [...] planejamento a gente está tentando implantar, é que até outubro do ano passado a gente estava com a ISO, agora a gente é certificado, mas a gente vai implantar.”</p>
<p>2) Quais ferramentas de gestão a associação à qual a empresa está associada utiliza?</p>	<p>Empresa “A” “[...] a gente chama de indicadores de matéria prima, mas seriam indicadores de ganhos de compras, hoje a gente trabalha basicamente com três itens sendo que acompanhamento integral daquela forma mais correta possível é matéria prima, nós temos outros dois itens que é combustíveis e insertos; [...] planejamento estratégico com planejamento de ações para o ano, com planejamento financeiro.”</p> <p>Empresa “B” “[...] planejamento estratégico; [...] indicadores (de matéria prima, de gastos de ferramentas, de combustível).”</p> <p>Empresa “C” “Planejamento.”</p> <p>Empresa “D” “Planejamento estratégico.”</p> <p>Empresa “E” “Planejamento estratégico.”</p> <p>Empresa “F” “Planejamento.”</p> <p>Empresa “G” “Indicadores.”</p>
<p>3) Como acontece o alinhamento das ferramentas de gestão utilizadas pela empresa com as ferramentas utilizadas pela rede?</p>	<p>Empresa “A” “[...] aquilo que a gente pode estar instituindo, a gente implanta, é aquela história, se a coisa é boa a gente implanta.”</p> <p>Empresa “B” “[...] o sistema de informação da empresa de cada associado acaba alimentando o sistema de gestão da rede.”</p> <p>Empresa “C” “[...] o que as outras empresas decidem fazer, mas planejamento estratégico está junto com tudo isso então não está bem alinhada a coisa ainda.”</p> <p>Empresa “D” “[...] agora quando a gente faz o planejamento da empresa a gente pensa junto, não dá mais para fazer separado.”</p> <p>Empresa “E”</p>

	<p>“[...] a gente acaba tendo que alterar algumas coisas mesmo na empresa, por exemplo investimentos em marketing como a gente já está fazendo algumas ações conjuntas com a rede, exposição em feiras, material publicitário, então não se deixa de lado os investimentos próprios da empresa, nós continuamos fazendo, mas alguns a gente acaba deixando. Por exemplo, exposição em feiras a gente não vai tomar nenhuma iniciativa de expor se já se faz pela Asiusi, esse é um dos exemplos, mas existem outros também.”</p> <p>Empresa “F”</p> <p>“[...] como a gente não tinha nada, eu estou engatinhando no processo; [...] acaba vendo lá e revendo aqui; [...] muitas coisas que a gente vê lá eu questiono o consultor aqui, e digo que acho interessante e que a gente deve aplicar. Muitas coisas que ele me trás eu questiono o pessoal da rede. Vejo com três ou quatro empresas, se eles usam tal ferramenta, se eles me disserem que funciona para a usinagem eu implanto. Eu acabo fazendo um levantamento, não precisa muita burocracia, algumas cabeças pensando e eu decido o que vai ser feito e o que não vai ser feito.”</p> <p>Empresa “G”</p> <p>“[...] a gente era bem desprovido dessas ferramentas.”</p>
<p>4) Quais os principais objetivos da Rede?</p>	<p>Empresa “A”</p> <p>“[...] é fomentar o negócio das associadas e prosperar esse negócio, porém a gente não pode esquecer da responsabilidade ambiental e da responsabilidade social, ou seja, o lucro não é a qualquer custo, tem princípios; [...] ética, as pessoas sabem se comportar muito bem e isto prospera uma associação; [...] o principal é o lucro, então tem duas coisas que a gente tem que trabalhar que é o custo e o faturamento; [...] a gente trabalha o custo com maior poder de barganha junto aos fornecedores e com as melhores práticas sendo implantadas principalmente nos processos, que são as melhores práticas de gestão de processos de fábrica, de chão de fábrica, de processos administrativos que todo o dia a gente troca.”</p> <p>Empresa “B”</p> <p>“[...] fomentar novos negócios; [...] trazer mais informações para os associados e gerar uma fonte de troca constante, tanto de informações, quanto de serviços, quanto de mercado; [...] iniciativas onde os associados se tornam parceiros.”</p> <p>Empresa “C”</p> <p>“[...] no início era comprar junto, baixar os custos, mas a gente viu que podia fazer mais coisas, a feira, mais clientes.”</p> <p>Empresa “D”</p> <p>“[...] eu acho que é a troca de informações entre nós, se manter no mercado e diminuir os custos.”</p> <p>Empresa “E”</p> <p>“[...] fortalecer o setor, como um todo, buscando alternativas como capacitação técnica, melhoria da nossa mão de obra,</p>

	<p>desenvolvimento de novos fornecedores, desenvolvimento de novos clientes, mas fortalecer o setor como um todo.”</p> <p>Empresa “F” “[...] é prospectar mercado e se mostrar; [...] tornar a Asiusi não só uma marca, mas um selo que qualidade.”</p> <p>Empresa “G” “[...] fomentar o desenvolvimento de todos os associados da rede; [...] a compra em conjunto; [...] a gente está fazendo uma troca bem legal de serviços.”</p>
<p>5) Qual(ais) ações foram implementadas na empresa a partir da associação à ASIUSI, nas áreas comercial, administrativa, financeira, de produção, etc.?</p>	<p>Empresa “A” “[...] elaboração do site da empresa; [...] participação na Mercopar.”</p> <p>Empresa “B” “[...] a negociação conjunta antes da aquisição da matéria prima, combustíveis, insumos; [...] aplicação de pesquisa de clima organizacional.”</p> <p>Empresa “C” “[...] a partir do momento que a gente começou a trabalhar com a rede então houve uma atenção maior para tudo que se fosse fazer, quando se ia comprar algum item havia uma discussão, um produto, alguma coisa nova que se precisasse na empresa, uma ferramenta havia uma discussão para ver o que que o outro estava usando, qual era a melhor opção, pesquisar preço, melhor fornecedor, antes não tinha tanto essa preocupação, claro existia, nunca se faz se sopetão mas a partir daí, uma preocupação maior, uma atenção maior e realmente buscar a melhor qualidade de qualquer produto que se queira adquirir, qualquer componente; [...] a gente ia muito na conversa do vendedor, mas os vendedores hoje já é outra idéia quando eles trabalham com empresas da associação, ficam com um pé atrás, e agora? Não podem mentir para um que o outro fica sabendo; [...] tem também a Mercopar, a empresa já tinha participado de duas feiras, mas sozinho, a gente ficou meio perdido, não teve tanto foco, não chamou tanto a atenção como a partir do momento que a gente participou na Mercopar com a Asiusi, fomos lá participamos de rodada de negócios é uma empresa pequena que está ali aparecendo; [...] inclusive nas rodadas de negócios, porque em empresas que se interessam muito posso tratar com mais segurança, todos se comprometem, se uma empresa não consegue atender a outra atende aí dá mais credibilidade, dá mais segurança; [...] na produção muitos processos foram mudados justamente a troca de idéias, informações entre as empresas o processo de uma em relação ao processo da outra e isso não vai parar nunca sempre vai ser melhor.”</p> <p>Empresa “D” “[...] a compra de insumos, gasolina, ferramentas; [...] participamos pela primeira vez da Mercopar, mostramos a cara da empresa no mercado, isso é muito importante, quem não é visto, não é lembrado, vale a pena o retorno sempre</p>

	<p>vem, pode não ser logo, mas vem.”</p> <p>Empresa “E” “[...] nós participamos da Mercopar, que é a primeira feira que nossa empresa participa juntamente com a Asiusi, foi uma iniciativa nova; [...] banco de dados de funcionários, de curriculuns; [...] foi desenvolvido um programa de treinamento interno junto com a estagiária de psicologia que a UCS disponibilizou, que esteve trabalhando conosco neste semestre, então a gente desenvolveu alguns treinamentos internos na empresa, algumas pesquisas de clima que a gente não fazia anteriormente; [...] folder nós não tínhamos na empresa e agora temos com a Asiusi; [...] site a gente fez este ano, mas tem também o da Asiusi e estão lincados os dois; [...] teve também ações de controle, de indicadores, por causa das compras que a gente faz pela associação então a gente tem que levantar esses indicadores internamente.”</p> <p>Empresa “F” “[...] o trabalho feito com os colaboradores pela estagiária de psicologia, disponibilizada pela UCS; [...] a questão de divulgar a marca; [...] a gente fez um folder novo; [...] está desenvolvendo o site.”</p> <p>Empresa “G” “[...] o que eles estão fazendo nas empresas, o que a gente aprendeu, eu acho que as visitas não deviam ser a cada dois ou três meses, a gente gostaria de fazer as visitas mensais em todas as empresas, para ver o que está sendo feito nas empresas que possa ser assimilado. Várias coisas aqui na empresa melhoraram, o próprio ambiente de trabalho. O que a gente discutia lá, o que eu aprendia lá, eu trazia para cá. A gente se espelha muito na associada “D”.”</p>
<p>c) Percepção da necessidade de implantação de um processo de mudança organizacional na empresa a partir do ingresso na Rede:</p>	
<p>1) A partir da entrada na Rede, como foi percebida a necessidade de implementar alguma mudança na empresa?</p>	<p>Empresa “A” “[...] a gente teve a oportunidade de conhecer os empresários que fazem parte da Associação; [...] possibilidade também de estar conversando com o SIMECS, com o Sebrae, de uma forma um pouco diferente; [...] pessoalmente houve uma mudança na minha pessoa, que acabou culminando em termos de leitura de mercado, em termos de como atuar, aonde tu tem que botar um esforço maior.”</p> <p>Empresa “B” “[...] o contato que a gente teve entre associados trouxe vários benefícios, como melhores práticas.”</p> <p>Empresa “C” “[...] a gente já estava fazendo uma reestruturação, com a entrada na rede vimos que era mesmo necessário. A gente viu que as empresas que estavam melhores eram mais rápidas.”</p>

	<p>Empresa “D” “[...] agora tem que pensar junto, na empresa, na rede, e nas outras empresas da rede.”</p> <p>Empresa “E” “[...] não percebi essa mudança tão claramente, a não ser no relacionamento com as empresas que antes eram tratadas como concorrentes e hoje são parceiros, a gente tem liberdade para ir às empresas com portas abertas em todas as empresas da associação, nós conseguimos formar um grupo muito unido, mas mudança assim [...] além desse tratamento entre as empresas eu não lembro de nada [...].”</p> <p>Empresa “F” “[...] desde o inicio nosso objetivo era melhorar, desde a entrada na rede a gente percebeu a necessidade de mudanças.”</p> <p>Empresa “G” “[...] paralelo a isto desde o ano passado a gente vem desenvolvendo a obtenção da ISO.”</p>
<p>2) Que mudanças foram necessárias implementar?</p>	<p>Empresa “A” “[...] ouvir o cara que sofreu demais e aí pô, aquilo lá deu certo, então essas mudanças [...]. A gente com criatividade implementou algumas ações nesse sentido, buscando sempre alguma sinergia, uma boa prática de um, uma orientação de outro. Um exemplo, olhando aquilo lá deu certo, não necessariamente copiando exatamente aquilo, mas adaptando para nossa realidade com criatividade elaborando uma ação para que surtisse efeito para a empresa.”</p> <p>Empresa “B” “[...] a principio nenhuma, é uma mudança de paradigma; [...] são investimentos muito simples que tu consegue fazer e operacionalizar de uma forma bem facilitada.”</p> <p>Empresa “C” “[...] não eram realizados testes práticos para saber se o óleo era bom ou não o que que resulta na usinagem a partir do momento que a gente começou a fazer testes descobriu a porcaria que a gente estava usando; [...] uma empresa da rede quando vai contratar um funcionário verifica se ele trabalha em outra empresa da rede, por que ele está saindo de lá [...] tem mais segurança [...], como é essa pessoa, se eu posso contratar, se está sobrando gente aqui, posso indicar ou se quero por tal motivo. Mas o que foi necessário fazer até hoje, o que precisava ser feito, foi feito muitos ajustes foram feitos na empresa em função da rede e muita coisa melhorou aqui dentro.”</p> <p>Empresa “D” “[...] não foi necessário mudança, algumas ações.”</p> <p>Empresa “E” “[...] não houve necessidade de mudar nada.”</p> <p>Empresa “F” “[...] ontratamos um novo consultor, uma pessoa especializada não só para fazer a parte da ISO.”</p>

	<p>Empresa “G” “[...] o que teve que mudar foi basicamente a forma de pensar; tentar uma maneira de melhorar o nosso processo produtivo não só na parte da usinagem.”</p>
<p>3) Como aconteceu esta mudança na empresa? Quais as etapas pelas quais esta mudança passou ou passa?</p>	<p>Empresa “A” “[...] não foram planejadas, não houve acompanhamento; [...] na verdade não tem como, nós estamos trabalhando [...] não houve uma estruturação das ações, houve a necessidade de fazer.”</p> <p>Empresa “B” “[...] não houveram grandes mudanças, houve algumas adaptações simples, por exemplo nós tínhamos indicadores semestrais de compra de matéria prima, a gente começou a fazer indicadores mensais para alimentar o sistema da associação.”</p> <p>Empresa “C” “[...] não é muito estruturado, a gente vai fazendo.”</p> <p>Empresa “D” “[...]a gente vai implantando, nada com etapas muito claras.”</p> <p>Empresa “E” “[...] nada que mereça destaque.”</p> <p>Empresa “F” “[...] geralmente no processo de mudança sou eu que dou o primeiro palpite, passo para meus sócios, mas também tem muitas vezes que a gente acaba fazendo mudanças em reuniões com os funcionários e/ou trazendo coisas da rede.”</p> <p>Empresa “G” “[...] a cada ano a gente aprende com a convivência dos associados e uma coisa que a gente não fazia é a programação de entrada de pedido e a saída da nota.”</p>
<p>4) Quem lidera o processo de mudança?</p>	<p>Empresa “A” “Eu.”</p> <p>Empresa “B” “Os gestores de cada área.”</p> <p>Empresa “C” “[...] no caso da nossa empresa que só eu estou participando por enquanto eu trago a necessidade de mudanças, qual é a idéia para trocar, para melhorar; [...] a gente encontra dificuldade nas mudanças tem que superar os paradigmas, tem que insistir, tem que dizer lá é assim e funciona, por quê aqui não funciona? Tem que insistir e mostrar, com essa liberdade que a gente tem de visitar as empresas a gente vai lá e vê que funciona e como funciona nessas empresas.”</p> <p>Empresa “D” “Sou eu, nós temos uma empresa familiar.”</p> <p>Empresa “E” “As mudanças são implementadas por mim e pela minha equipe. Meu sócio participa das reuniões, ajuda a decidir quais as mudanças serão implementadas.”</p> <p>Empresa “F”</p>

	<p>“Normalmente sou eu.”</p> <p>Empresa “G”</p> <p>“Eu e o meu sócio, que é da família.”</p>
5) Há alguém responsável na empresa para conduzir estas mudanças? De que forma este processo é conduzido?	<p>Empresa “A”</p> <p>“A linha estratégica é toda minha discutida com meu sócio, que é da família; [...] nossa funcionária, também familiar, participa da implementação; [...] a parte ligada à produção, ao desenvolvimento de novos processos ou mesmo produtos, os procedimentos que são implantados na fábrica, na produção, são discutidos com os funcionários.”</p> <p>Empresa “B”</p> <p>“Os gerentes todos estão envolvidos com a Asiusi e com o Programa.”</p> <p>Empresa “C”</p> <p>“Depois que os sócios são informados e aceitam a mudança cada um cuida daquilo que está na sua parte.”</p> <p>Empresa “D”</p> <p>“Sou eu que começo, mas todo mundo ajuda, cada um tem seu cargo.”</p> <p>Empresa “E”</p> <p>“Por mim e pela minha equipe mas não há nada sistematizado.”</p> <p>Empresa “F”</p> <p>“Quem ajuda são os sócios, que no caso são familiares, mas não há um processo.”</p> <p>Empresa “G”</p> <p>“Basicamente por mim e pelo meu irmão, que é sócio.”</p>
6) Como foi identificada a necessidade de rever os objetivos ou políticas da empresa?	<p>Empresa “A”</p> <p>“[...] a necessidade faz o momento.”</p> <p>Empresa “B”</p> <p>“[...] eu acho que os objetivos permanecem os mesmos, as metas permanecem as mesmas, sabendo que talvez seja mais fácil de atingi-las através da rede.”</p> <p>Empresa “C”</p> <p>“[...] houve mudança, sim. Principalmente foco, encher gar lá na frente e viajar para o exterior.”</p> <p>Empresa “D”</p> <p>“[...] a gente tem que se adaptar e fazer as coisas que a gente decide na rede.”</p> <p>Empresa “E”</p> <p>“[...] não houve mudança nos objetivos da empresa, a rede vai nos ajudar a atingi-los.”</p> <p>Empresa “F”</p> <p>“[...] na verdade nós aperfeiçoamos o que nós já estávamos fazendo; agora a gente está trabalhando com metas.”</p> <p>Empresa “G”</p> <p>“[...] é complicado, muito complicado. Mas a gente deverá rever algumas coisas.”</p>
	<p>Empresa “A”</p> <p>“Concorre como concorrente normal, a única coisa é que a</p>

<p>7) Como a empresa concorre com as demais empresas associadas à Rede, uma vez que atua no mesmo segmento?</p>	<p>gente é amigo, a única coisa é que a gente não [...] a gente respeita [...], na verdade eu respeito todos os meus concorrentes, mas existem alguns concorrentes que são leais e outros que são desleais, mas não tem mole; [...] eu acho que a gente não é verdadeiramente concorrentes, a gente trabalha no mesmo segmento, mas cada um tem um parque fabril diferenciado, com uma linha de atuação; [...] aA gente é muito mais, mas muito assim disparado, parceiro, facilitadores do que qualquer outra coisa; [...] eu acabei desenvolvendo duas parcerias com os meus vizinhos que a gente estava na mesma linha, embora não façam parte da rede.”</p> <p>Empresa “B” “[...] inicialmente a gente teve que quebrar aquele medo da concorrência; [...] nossa concorrência está no mundo; [...] tu é concorrente de ti mesmo, tu faz por merecer o teu cliente; [...] o programa mostrou que a gente tem mais força sendo parceiro do que sendo concorrente.”</p> <p>Empresa “C” “[...] a gente via primeiramente com uma certa distância, agora não, não tem problema nenhum, cada um cuida da sua área.”</p> <p>Empresa “D” “A gente está no mesmo segmento, mas a gente tem um respeito. Ninguém vai lá tirar cliente do outro.”</p> <p>Empresa “E” “[...] na verdade não tive problema com as empresas que estão na rede, mas claro, que pelo fato de estarmos no mesmo segmento somos concorrentes.”</p> <p>Empresa “F” “[...] por estarmos no mesmo segmento, nós não deixamos de ser concorrentes.”</p> <p>Empresa “G” “[...] não tem nenhuma concorrência, embora estejamos no mesmo segmento.”</p>
<p>8) Qual a relação da empresa com as demais empresas associadas antes e depois da formação da Rede?</p>	<p>Empresa “A” “Total diferença, é da água para o vinho, agora existe cooperação; [...] a gente se conheceu melhor, onde existe um relacionamento mais estreito, existe uma diferença muito grande, principalmente no aspecto comportamental; [...] hoje eu “mando” nas empresas, eu chego lá e sou de casa, sem melindre nenhum, e da mesma forma aqui, todo mundo é bem recebido.”</p> <p>Empresa “B” “Já existia um relacionamento com algumas, mas de uma forma mais delicada; [...] sempre existem alguns medos e esses medos são difíceis de serem sanados ou melhorados e eu acho que depois que foi implementado a associação a gente passou por esse processo de se auto conhecer e conhecer o próximo e melhorou muito o relacionamento; [...] hoje todo o associado tem liberdade de entrar na casa ou na empresa do</p>

	<p>outro de uma forma como se fosse colaborador daquela empresa.”</p> <p>Empresa “C” “Algumas eu já conhecia, nunca tivemos problema com nenhuma delas, mas não nos conhecíamos tanto; Agora a gente entra nas empresas, agora nós somos amigos, não nos vemos como concorrentes, cada um cuida da sua empresa e gente faz algumas coisas juntos; [...] a gente tinha um contato, mas era um contato meio assim devagar meio tímido e agora uma liberdade total e além de buscar os recursos que todos se beneficiam.”</p> <p>Empresa “D” “[...] a gente se conhecia, já tinha se encontrado em algumas feiras, mas não tinha trocado serviço com algumas das associadas.”</p> <p>Empresa “E” “Antes nos víamos como concorrentes, mas agora temos portas abertas.”</p> <p>Empresa “F” “Antes da associação nossa empresa só conhecia uma das outras associadas, nós tínhamos portas-abertas, mas não tanto assim, depois com o andar da história da Asiusi a gente foi conhecer todas as outras empresas, conhecendo pessoas novas;”</p> <p>Empresa “G” “A maioria das empresas a gente já conhecia, depois da associação a gente ficou mais amigos, acho que mais é impossível.”</p>
<p>9) Como os sócios e/ou funcionários souberam da participação da empresa na Rede?</p>	<p>Empresa “A” “Meu sócio, que é meu irmão foi o primeiro a saber; [...] a nossa funcionária por ser da família, integrante também da diretoria já sabia disso quase que desde o princípio; [...] a gente comunicou os funcionários um tempo depois. Houve uma reunião que a gente fez, e depois os funcionários de certa forma, um ou outro, não todos na mesma vez, participaram de algumas ações, onde ou a Universidade estava envolvida, ou o Programa Redes de Cooperação estava viabilizando, então em cima de tudo isso, os funcionários, os meus pelo menos estão bem integrados com relação ao que é a Associação, como começou, etc.”</p> <p>Empresa “B” “Os sócios ficaram sabendo quando a gente foi convidado a participar; [...] os funcionários quando a gente fez o lançamento da rede a gente fez uma breve apresentação para eles dizendo o que estava acontecendo.”</p> <p>Empresa “C” “A partir do momento que a rede realmente tomou rumo a gente comentou em uma reunião com os funcionários que agora nosso concorrente era nosso aliado, comentamos com os funcionários que o Redes já existia há bastante tempo, em</p>

	<p>vários segmentos, farmácias, supermercados e que agora chegou na usinagem. Falamos das empresas que estavam na rede, foi surpresa para eles saber que os concorrentes podem trabalhar juntos. A gente sempre comenta que esta questão da troca de idéias a gente sempre aprende. Inclusive a questão de ética, tem algumas regras.”</p> <p>Empresa “D” “Nas reuniões, quando teve o lançamento a gente convidou e colocou um cartaz no mural, também foram todos convidados para visitar a Mercopar.”</p> <p>Empresa “E” “Antes de ingressar na Asiusi eu conversei com o meu sócio e com os funcionários houve um comentário informal, e depois de um ano mais ou menos que estávamos na associação, já colhendo frutos é que fizemos o comunicado oficial tanto para funcionários quanto para o mercado. Para o mercado nós fizemos um evento de lançamento na UCS, onde teve a cobertura da imprensa, foram convidados nossos principais clientes e fornecedores. Foram convidados alguns funcionários, os mais estratégicos, depois o anúncio foi feito aqui dentro da empresa em uma reunião que a gente costuma fazer semanalmente.”</p> <p>Empresa “F” “Naquela época nós tínhamos só um funcionário, não tínhamos outros, quando nós entramos na Asiusi o pessoal já sabia; [...] costumamos dizer que nós estamos trabalhando em benefício não só nosso, mas dos funcionários também, é bom para nós, é bom para o nosso cliente, é e bom também para o pessoal interno.”</p> <p>Empresa “G” “Desde o primeiro momento que a gente formou essa associação, no quadro já constava que a gente participava da associação e as demais associadas.”</p>
<p>10) Ocorreu resistência por parte dos sócios ou funcionários na associação da empresa à Rede? Se encontrou(aram), como agiu(ram)?</p>	<p>Empresa “A” “Na empresa é total apoio, o pessoal só vê com bons olhos; [...] os funcionários, os meus pelo menos, tem uma visão assim de parceria, de amizade, do que seria a Associação, dos associados e que existe essa integração.”</p> <p>Empresa “B” “Inicialmente todo mundo paga para ver; [...] no momento que aparecem os resultados positivos, todo mundo vê com bons olhos. Isso a gente já conquistou.”</p> <p>Empresa “C” “Dos sócios, não digo resistência, mas faltou um pouco mais de interesse dos sócios em talvez ir lá nas reuniões e participar; [...] quanto aos funcionários que trabalham na empresa, para eles, eles só tem a ganhar a gente discute a questão salarial como está o mercado, em relação a conhecimento, a cursos.”</p> <p>Empresa “D”</p>

	<p>“Nada, todos sabem que isso só traz benefícios, então é sempre bem vindo.”</p> <p>Empresa “E”</p> <p>“Não, não houve.”</p> <p>Empresa “F”</p> <p>“O meu pai foi na terceira reunião, ele disse: primeiro vão vocês dois. E eu mostrei para ele as empresas, meu irmão tinha muito medo. Ele falou que quando eles viessem conhecer nossa empresa nós devíamos esconder os desenhos.”</p> <p>Empresa “G”</p> <p>“Do meu pai sim, ele dizia que era perda de tempo.”</p>
<p>11) De que forma as pessoas ligadas a empresa perceberam os motivos que o(s) levou(aram) a ingressar na Rede? No caso, clientes, fornecedores, entre outros.</p>	<p>Empresa “A”</p> <p>“Eu acho que o maior benefício é assim um pouco mais de estabilidade, de segurança e dizer assim que a empresa é um pouquinho mais séria; [...] a gente sempre precisa de um “selo”, nós somos pequenos, não somos nada ainda, então se tiver um selo no peito a mais, é sempre uma aposta e eu acho que dá um conforto maior.”</p> <p>Empresa “B”</p> <p>“Algumas pessoas do ambiente externo parabenizaram a empresa pela iniciativa; [...] algumas pessoas do meio externo disseram que não daria certo; [...] cada um tem uma cultura, tem gente que acredita e tem gente que não acredita.”</p> <p>Empresa “C”</p> <p>“Na questão dos vendedores, eles ficaram surpresos, no principio a gente ouviu comentários que não acreditavam muito.”</p> <p>Empresa “D”</p> <p>“Uns nos deram os parabéns, elogiaram, por quebrar paradigmas, outros disseram que não vai dar, vai quebrar.”</p> <p>Empresa “E”</p> <p>“Alguns clientes num primeiro momento ficaram desconfiados do que seria essa associação, no caso se não poderia se formar um cartel ou alguma coisa do gênero, mas acho que foi bem explicado no lançamento da associação. E os fornecedores todos eles gostaram, todos eles apoiaram a iniciativa desde o começo.”</p> <p>Empresa “F”</p> <p>“De clientes foi até uma certa resistência sim, na posição de alguns clientes nossos eles se assustaram e não gostaram da idéia [...] até um cliente meu falou que cartel é crime. Mas não é cartel; [...] alguns fornecedores também ficaram resistentes, o pessoal não aceitava.”</p> <p>Empresa “G”</p> <p>“Um cliente de São Paulo ficou fascinado, porque ele disse que lá não tem esse tipo de coisa, lá é cada um por si, ele não conhece uma associação como a nossa. E teve clientes nossos daqui que também foram favoráveis, nos parabenizaram e disseram que não é fácil fazer uma associação, ainda mais nesse setor de usinagem, porque tem muita espionagem no</p>

<p>12) Como os sócios e funcionários tomam conhecimento dos objetivos da empresa e da Rede?</p>	<p>setor; [...] os fornecedores que a gente tinha, continuam.”</p> <p>Empresa “A” “‘A rede assim dentro daquilo que é possível envolvê-los a gente envolve, mas eles não tem assim [...] uma retroalimentação, vamos considerar como um período mensal, quando existe algo, por exemplo, quando o site foi lançado a gente chamou todo mundo e disse olha a gente montou um site, apresentamos o site, olha tem isso, tem aquilo; [...] existem algumas coisas que a gente passa, e outras não; [...] as reuniões com os funcionários não tem assim uma periodicidade fixa, mas ela acontece na medida em que a gente acha interessante estar passando informações; [...] a gente não precisa fazer uma reunião para estabelecer um monte de coisas, eu passo uma informação e quando precisa uma chancela é na folha, a nossa funcionária escreve, todo mundo assina, ou coloca no mural.”</p> <p>Empresa “B” “‘Da empresa sim, da rede não. Da rede por enquanto só os sócios. Normalmente a gente faz reuniões, no próprio planejamento estratégico é citado, a gente faz reuniões de análise crítica mensalmente e a gente mostra os resultados alcançados da empresa e da rede. Isto para os sócios, para os funcionários ainda não.”</p> <p>Empresa “C” “‘Não há uma comunicação muito clara ainda sobre isto, mas a gente pretende melhorar.”</p> <p>Empresa “D” “‘A sócia é da família ela acompanha tudo, os funcionários a gente faz reuniões e tem o mural.”</p> <p>Empresa “E” “‘Nós temos reuniões semanais e nestas reuniões a gente costuma estar informando todos os funcionários a respeito dos indicadores da empresa, dos números, de como ela está, da rede ainda não.”</p> <p>Empresa “F” “‘A gente joga sempre aberto, a gente diz o que está acontecendo na rede, a gente conta os benefícios o nosso crescimento vai ser assim. Nós temos reuniões, na média quinzenais, onde a gente passa para o pessoal onde a empresa está, até para dar uma segurança, onde a empresa está, quais os objetivos.”</p> <p>Empresa “G” “‘O ano passado a cada reunião da rede que tinha eu chamava meus sócios e explicava o que estava acontecendo, a gente faz reunião toda a semana; [...] e com os funcionários até no final do ano que a rede fez uma ação solidária de doar leite a quatro creches, o pessoal aqui da empresa quis colaborar com dez cestas básicas. Eles foram comunicados da ação e eles quiseram participar.”</p>
---	--

d) Resultados obtidos pela empresa provenientes da associação à ASIUSI:	
<p>1) Como são identificados, medidos os “ganhos” da empresa a partir do ingresso na Rede?</p>	<p>Empresa “A” “Difícil, além dos indicadores de matéria prima que é o maior, não temos como medir; [...] a gente tem um feeling; [...] uma informação, uma dica, um preço que é mais competitivo do que a empresa vinha comprando, mas nem tudo é documentado; [...] a gente mede alguma coisa, claro, mas ela acaba sendo uma medição subjetiva ou por feeling, mas que não está errado, os empresários também trabalham por feeling.”</p> <p>Empresa “B” “A principal ferramenta que a gente tem hoje é o indicador; [...] indicador principalmente na matéria-prima, que a gente conseguiu melhorar muito nosso poder de barganha foi bastante significativo, eu acho que mesmo eu tendo um volume de compra grande eu não conseguiria conquistar aquilo que a gente conquistou junto com a rede.”</p> <p>Empresa “C” “Tem os indicadores que a gente junta os indicadores [...] e depois cada empresa pega seus indicadores e junta numa tabela só depois lá na rede. Tem uma empresa encarregada de juntar e mostrar e aí vão aparecendo os resultados, na compra da matéria-prima, na compra dos insertos, na troca do óleo que deu um resultado grande, independente de ser mais caro. Tudo isso vai aparecendo, houve uma mudança muito grande. Onde foi trabalhado houve resultado, então tem que trabalhar, se dedicar mais e sempre vai melhorar; [...] a informação é muito importante para a rede. A falta de informação é que faz isso não aparecer. Todo o trabalho que é feito sempre tem um resultado bom, mas para tem que aparecer no papel, tem que mostrar.”</p> <p>Empresa “D” “Nós ainda não medimos os serviços que um passa para o outro, mas para mim melhorou bastante. A gente tem os indicadores para a compra. Nós precisaríamos uma pessoa para medir mais.”</p> <p>Empresa “E” “Nós temos indicadores que são controlados mensalmente.”</p> <p>Empresa “F” “Um dos resultados que está sendo medido é a questão das negociações que hoje está sendo feito um trabalho muito bom com vários materiais, mas o principal é a matéria-prima que é o aço.”</p> <p>Empresa “G” “No caso da negociação a gente consegue medir, na parte financeira.”</p>

<p>2) Quais são os resultados e/ou benefícios?</p>	<p>Empresa “A”</p> <p>“A negociação de matéria prima, os fornecedores fazem para mim pelo preço que eles fazem porque eu estou dentro da rede, isto me dá uma grande vantagem competitiva; a troca de informações; a criação do site; [...] teve dois eventos que eu não tivesse auxílio da rede, a contribuição da rede eu não poderia participar: Mercopar e a participação que estamos planejando em uma feira no exterior; [...] melhorar na questão de aquisição de matéria prima em conjunto ação de marketing conjunta onde a gente conseguiu através da parceria, a gente reduziu custos e reduziu os esforços e maximizar resultados, porque a ação é conjunta; [...] a gente conquistou no mínimo um cliente muito importante ele representa hoje, mais ou menos, uns 30% do faturamento do segundo semestre da empresa; [...] hoje nos informam sobre as feiras do setor que irão acontecer; [...] participamos de rodada de negócios, promovidas pelo Sebrae; [...] negociamos a estruturação de três sites e o pacote para gente saiu a metade do preço, então em função desse valor, de novo aquela história, poder de barganha. O site foi viabilizado em função da gente estar participando da Asiusi; [...] a gente não contabiliza uma série de outras relações informais, uma informação que a gente sabe que uma informação vale muito; [...] uma ferramenta que a gente troca; [...] foi mostrado ontem na assembléia da rede que gente ganhou 54 mil reais no ano, essa conta é muito maior no ano, o que a gente economizou, essa conta é muito maior. Por que tem uma série de ações que acabam por não [...] uma questão de não anotar de anotar, de documentar, não registra que acontece mesmo; [...] a questão dos cavacos que a gente acabou optando por um fornecedor quase que único; [...] a empresa jamais poderia participar da Mercopar se não fosse pela associação, segundo não está no planejamento da empresa participar de uma feira desse porte. Por exemplo, é diferente do que eu planejei aquilo que eu tinha planejado para fazer uma feira para empresa, isso veio antes, tem coisas que ainda não aconteceram, isso já acelerou, isto talvez coroa todo o nosso processo de amadurecimento e inclusive a questão da integração dos associados da empresa; [...] a nossa empresa está interada do percentual de ganhos sim, mas como a gente não tem documentado tudo, a gente só tem o feeling, de que isso é vantagem estar na rede; [...] está dando resultados e as melhorias não param por aí, a gente gostou do negócio.”</p> <p>Empresa “B”</p> <p>“Em termos financeiros o principal eu acho que é a negociação da matéria-prima, mas eu acho que existem outros ganhos, troca de informação, troca de serviços, banco de currículos. Tem várias iniciativas que trazem benefícios a longo prazo. A gente vai conseguir visualizar isso de repente daqui a algum tempo, esse benefício; [...] associativismo ainda é novidade, muitas pessoas não conhecem e isto chamou a</p>
--	--

atenção. Eu acho que isto é um benefício, porque as pessoas percebem que a união faz a força e eu acho que essa foi a grande diferença de estar lá sozinho e estar lá em grupo, sendo que neste grupo, um apóia o outro. Então o que a gente mostrou principalmente para o nosso cliente é que a gente consegue resolver uma necessidade que talvez sozinho não conseguiria, foi isso que a gente demonstrou lá na feira. Que a gente unido resolve uma necessidade que antes não era resolvida; [...] os resultados a gente foi projetando e eles foram acontecendo. Tudo que a gente projetou dentro da rede aconteceu de fato e hoje os benefícios são inúmeros.”

Empresa “C”

“A questão das compras, da matéria-prima, dos insertos, do óleo. Tem também a Mercopar. E tem as informações, as trocas de serviço, nem tudo dá para medir; [...] além do ganho da matéria prima que a gente teve que não é tão grande, mas só o fato de nós nos aproximarmos e agora inclusive quando uma empresa está em dificuldade ela entra em contato com o grupo, ou o grupo ajuda para alguma coisa, pode ser com ferramental [...] sempre há uma atenção se não tem como ajudar é dito por que, mas sempre a gente [...] ninguém deixa de dar atenção e discute o assunto; [...] a liberdade que a gente tem de visitar as empresas a gente vai lá e vê que funciona e como funciona nessas empresas. Isso foi a primeira coisa que começou a melhorar foi o trabalho interno das empresas, aprendendo com o outro, principalmente; [...] como a rede são várias empresas e quem comanda essas empresas é um órgão maior, esse órgão nos possibilita participar de feiras no exterior, de pensar em objetivos maiores. Principalmente por causa da rede, senão a gente teria que ir mais devagar, com a rede dá para tentar acelerar mais esses processos e ir além. Eu falo do SIMECS que ajudou a formar a rede, e a partir da formação da rede o apoio da SEDAI, da UCS e do SEBRAE. Se estivéssemos sózinhos não receberíamos a mesma ajuda que estando numa rede.”

Empresa “D”

“Mais são as informações e as troca de serviço.”

Empresa “E”

“Ganhos internos da empresa nós não temos nenhum indicador palpável, mas nós temos plena consciência de que temos ganhos até pela troca de serviço entre as associadas e também pela exposição em mídia, no mercado, alguns clientes com os quais nós tínhamos contato acharam a iniciativa muito interessante, passaram a ter um contato mais próximo com a empresa, captação de novos clientes acho que também foi interessante na Asiusi, os clientes olharam com bons olhos. Acho que nada formal, mas a gente tem a percepção que sim, que vale a pena; [...] não resultados específicos, era uma novidade para mim, não sabia o que esperar, mas imaginava que a gente poderia ter maior poder de barganha, que

	<p>realmente a gente já vem tendo, junto a fornecedores e conseguir melhorar preços na hora de comprar, melhorar negociações de compra, que realmente está tendo resultados.”</p> <p>Empresa “F”</p> <p>“No início a gente teve um ganho muito bom e esse ganho veio se mantendo; [...] outras coisas que não são medidas, mas que tem também o seu valor é a questão de cursos que foi disponibilizado; [...] essa questão de troca de maquinários; [...] troca de serviço; [...] questão de instrumentação também que a gente se empresta; a participação na Mercopar; a criação da logomarca; o site; [...] a gente conseguiu conquistar uma empresa bem importante agora no final do ano; [...] hoje eu não vou deixar de atender o meu cliente por não ter a máquina na hora aqui. Eu não vou deixar de atender o meu cliente, liguei para as empresas da rede e não vou deixar de fazer o serviço, e na questão de mensurar isso aí é nosso próximo trabalho; [...] mas o que mais marcou para nós foi o aprendizado e a visão de estar de outro lado de uma feira; [...] é difícil sozinho e acompanhado continua sendo difícil, mas é um pouquinho menos difícil do que sozinho; [...] sem contar a questão do aprendizado que a gente teve, eu participei de algumas redadas de negócios com o pessoal que eu nunca tinha participado e eu não sei te dizer quando eu poderia participar de uma porque nós não tínhamos a mínima idéia de participar de uma. Não caberia para nós estar participando da Mercopar.”</p> <p>Empresa “G”</p> <p>“Na parte de marketing também é muito importante; nós não tínhamos uniforme padronizado, agora a gente tem o pessoal tem camisa de inverno, verão e jaqueta, a partir da associação; [...] teve a feira, a Mercopar; participamos da rodada de negócios; [...] o trabalho da estagiária de psicologia; [...] então a gente não tinha esse leque de opções que agora a gente tem com a associação. A gente nunca tinha participado de uma feira e a gente participou da feira; [...] a gente teve vantagens financeiras mesmo, em vários fornecedores devido a negociação.”</p>
<p>3) De que forma as pessoas da empresa, envolvidas no processo, têm conhecimento destes resultados?</p>	<p>Empresa “A”</p> <p>“Alguns benefícios onde a gente entende que deve passar a gente passa.”</p> <p>Empresa “B”</p> <p>“Através das reuniões.”</p> <p>Empresa “C”</p> <p>“Nas reuniões que a gente faz, as gerais, e na tabela dos indicadores que vai para o quadro de informações e daí aparece que a associação está negociando tal matéria com o fornecedor.”</p> <p>Empresa “D”</p> <p>“Os funcionários não sabem ainda dos resultados da rede, mas eles sabem quando nós somos indicados por outras empresas</p>

	<p>da associação.”</p> <p>Empresa “E” “Nas reuniões semanais.”</p> <p>Empresa “F” “Hoje esses resultados ainda não estão sendo medidos, a gente viu que teve resultado positivo. Na parte de clientes, a gente conseguiu conquistar uma empresa bem importante agora no final do ano. E todos os funcionários se envolveram, era um desafio e a gente conseguiu.”</p> <p>Empresa “G” “Toda a ação que a gente faz na associação a gente fala para os funcionários.”</p>
<p>4) Como esses resultados são comemorados?</p>	<p>Empresa “A” “Aí eu chamei todo mundo e disse a empresa está [...] teve dois novos clientes conquistados esse ano, muito importantes, porque a nossa carteira de clientes é pequena e então dois é bastante, principalmente desse porte. Então a gente ta fazendo o site, está indo para a Mercopar, A gente fez o seguinte, quando a gente lançou o site, a gente pontuou com uma caixa de bombom.”</p> <p>Empresa “B” “Uma vez por ano. A gente integra todos os funcionários a gente apresenta os resultados da empresa e comemora junto com eles.”</p> <p>Empresa “C” “A partir do momento que qualquer ganho que a empresa tenha, vai ser dos funcionários e de todo mundo. Se a empresa melhorar, o plano de saúde vai melhorar, seria a divisão dos lucros. [...] a gente trabalha para melhorar, inclusive a questão de ambiente de trabalho, os pavilhões alugados é teto de zinco, com paredes simples. Estamos fazendo novo prédio 100% financiado, com teto duplo, parede dupla, o ambiente interno de trabalho fica melhor.”</p> <p>Empresa “D” “Nós temos PPR, uma vez por ano a gente distribui. Uns ganham mais outros menos, depende de tudo, se não falta, se bate o cartão direitinho. Eles acompanham os resultados no mural, todo mundo sabe. A gente também faz janta, faz sorteio. Neste final de ano fizemos uma festa, com sorteios, até de um DVD.”</p> <p>Empresa “E” “A gente tem feito pouco isso. Não a gente não tem comemorado os resultados. Eles foram apresentados agora no final desse ano, mas a coisa ta tão corrida, que acho que vamos fazer uma janta no próximo ano.”</p> <p>Empresa “F” “Esse é um passo ainda um pouco ofuscado, eu tomei esse susto agora, há pouco tempo, de ver o resultado.”</p> <p>Empresa “G” “A gente faz churrascos e comemora aniversários dos</p>

	funcionários, e também faz confraternizações com os familiares.”
5) De que forma os resultados das ações implementadas na sua empresa em decorrência da associação à Rede, estão gerando a implementação de outras ações?	<p>Empresa “A” “Por exemplo, a ISO 9000 já estava na pauta, só que a pressão é maior hoje, para gente poder se estruturar, se organizar melhor; [...] trabalhar mais a integração também dos funcionários das empresas associadas; trabalhar mais o social; [...] a associação nos auxilia na tomada de decisão.”</p> <p>Empresa “B” “Uma coisa depende da outra que está totalmente interligada; [...] a gente não inseriu a questão dos nossos funcionários dentro da rede como troca de informações com os funcionários das outras empresas, enfim nos ajudar na parte mais operacional, agora a gente vai começar um esforço para eles se inserirem na rede; [...] agora a gente quer operacionalizar a Asiusi para os funcionários. Queremos apresentar e fazer com que eles interajam nesse processo.”</p> <p>Empresa “C” “A partir do momento que uma ação deu um resultado bom, isso aí é um caminho para se tomarem novas ações para cada vez mais melhorar; [...] chega a informação e a gente testa, implanta na empresa; [...] a gente está falando em 2008 juntar todos os funcionários das empresas e fazer uma convenção, para que se conheçam melhor.”</p> <p>Empresa “D” “[...] muitas coisas os outros associados ao visitarem minha empresa gostaram e estão implantando na empresa deles; [...] aqui, agora nós vamos fazer os cursos que a Asiusi programou, tem também a qualidade, tem sempre que melhorar.”</p> <p>Empresa “E” “A única coisa que me lembro agora no momento é devido esse programa de qualificação que estamos fazendo isso está entrando no programa de treinamento e desenvolvimento do próximo ano, então vem a complementar algumas ações que a gente já estava tomando na parte de recursos humanos.”</p> <p>Empresa “F” “Tudo é um aprendizado para nós, então muitas ações estão sendo implementadas.”</p> <p>Empresa “G” “A gente de espelha muito na associação porque a gente tem idéias de todos os empresários; [...] são muitas coisas pequenas que juntas [...] é complicado de mensurar, de dizer; [...] a gente já foi até sondado pela própria associação para desenvolver uma máquina para as empresas associadas.”</p>
	<p>Empresa “A” “Eu sempre acreditei muito na associação; estava certo e superou as expectativas; [...] a associação tem um consultor para nos alertar para algumas coisas, é o conhecimento, é o respaldo de uma entidade como a Universidade, então essa</p>

<p>Gostaríamos de agradecer e deixamos em aberto se você quiser fazer outras colocações:</p>	<p>estrutura toda, eu entendo hoje, a gente não faz tudo o que deveria, mas [...] a estrutura está montada, temos planejamento, com indicadores, com follow-up, com planilhas, com uma visão financeira de fluxo de caixa, de previsão de investimento dentro da associação; [...] a gente tem um caixa que a gente paga uma mensalidade e que a gente paga um caixa extra para a feira. Então a gente já se prepara, a sempre vai ter uma despesa realizada com caixa já, e que o caixa também já recebe essa visão; [...] nós estávamos no horário de trabalho lá na Mercopar e funcionando assim mais então esse foi o momento a Mercopar que corou isso onde eu tive o sentimento de que eu estava certo quando apostei nisso, tudo o que eu imaginei quando eu entrei aqui na primeira, segunda reunião, terceira claro, não foi tudo logo no início, mas no início, tá acontecendo da forma como imaginei.”</p> <p>Empresa “B”</p> <p>“O que a gente deseja dentro da rede, dentro do nosso grupo de trabalho é fazer com que todas as empresas que estão ali prosperem e tenham sucesso. Ninguém está ali para roubar cliente de ninguém, ninguém está ali para ter informações privilegiadas e nem formar cartel. O que a gente quer é fortalecer cada uma das empresas para que todas tenham sucesso. Esse é o grande objetivo da Asiusi.”</p> <p>Empresa “C”</p> <p>“Fizemos uma reestruturação da sociedade, precisa ser feito, quando entramos na rede vimos que tinha que ser feito logo, só acelerou. A gente começou a olhar lá fora, não só dentro das paredes, a partir do contato com as outras empresas foi ainda mais forte a necessidade de se organizar aqui.”</p> <p>Empresa “D”</p> <p>“Eu acho que é isso, sempre acreditei que daria certo, mas tem que cuidar das empresas que entram na rede, porque algumas gostam de roubar clientes dos outros e nós não fizemos isso. Nós somos parceiros.”</p> <p>Empresa “E”</p> <p>“Realmente está superando minhas expectativas, o grupo está bem coeso, está tirando bons frutos só apenas um pouco difícil a gente coordenar todo o trabalho que a gente tem aqui, porque as empresas são pequenas não tem uma estrutura administrativa um pouco reforçada, fica difícil para gente conciliar as duas coisas, mas acho que dentro da nossa possibilidade os trabalhos estão sendo desenvolvidos, acho que está valendo bastante a pena.”</p> <p>Empresa “F”</p> <p>“Acho que toda essa transição, nós conseguimos abordar com as perguntas que foram feitas.”</p> <p>Empresa “G”</p> <p>“Eu acho que esse programa e a Asiusi a tendência é só evoluir, crescer mais.”</p>
--	--

APÊNDICE C – TABELA CATEGORIZAÇÃO/FREQÜÊNCIA DE OCORRÊNCIAS

VARIÁVEIS	QUESTÕES	RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA DE OCORRÊNCIA
a) Razões que levaram a empresa a se associar à Rede	a-1) Como soube da existência do Programa Redes de Cooperação?	Pelos consultores do programa na UCS;	5
		Outros.	2
	a-2) Como obteve conhecimento que o Programa estava apoiando a formação de uma rede de empresas de usinagem?	Pelos consultores do programa na UCS;	5
		SIMECS.	2
	a-3) Qual (is) fator (es) o levou a obter maiores informações sobre este projeto (de formar uma rede de empresas de usinagem)?	Acreditar em parcerias, em cooperação e que a união faz a força;	4
		Por conhecer o caso de outras redes, tanto nacional como internacionalmente;	3
		Para fortalecer o setor de usinagem;	2
		Para alavancar faturamento;	1
		Para maximizar resultados usando a sinergia da rede;	1
		Para comprar em conjunto;	1
Pelo aprendizado;	1		
Porque as demais empresas convidadas possuíam o mesmo perfil.	1		

	a-4) Na ocasião, quais fatores do ambiente externo da empresa eram conhecidos?	Tínhamos pouco conhecimento do mercado;	3
		Concorrência;	2
		Fatores econômicos;	2
		Fatores tecnológicos.	1
	a-5) Qual (is) fator (es) ou argumento(s) o fez decidir pela associação da empresa à Rede?	Alternativas para crescer e melhorar nossa margem de lucro;	5
		Mais poder de negociação;	3
		Conhecimento e experiência dos representantes das demais associadas;	2
		Gostar particularmente do associativismo;	2
		Buscar novos negócios;	1
		Se unir, aqui no Rio Grande do Sul e competir com São Paulo, com a China;	1
		Já existia uma certa cooperação com algumas empresas da rede;	1
		Por conhecer as demais empresas associadas;	1
		O fator determinante é fortalecer o setor;	1
		Credibilidade e conhecimento (UCS e Governo Estadual);	1
A seriedade das demais empresas associadas.	1		

	a-6) Além destes fatores, quais sentimentos surgiram definindo que a empresa não poderia “ficar fora da rede”?	Havia uma sementinha dentro de mim, um sentimento meu;	4
		Acreditar no associativismo, a gente tem que cooperar para progredir;	4
		Não poderia deixar escapar esta oportunidade;	2
		Idéias melhores, um tem uma idéia passa para o outro;	2
		Acreditar no potencial maravilhoso da ASIUSI prosperar e eu vou estar junto nesse negócio, não vou ficar de fora;	1
		A ajuda mútua;	1
		O que vou ter de retorno e o que vou investir nisso e se todo mundo está sintonizado para que isso aconteça e que todo o mundo divida os trabalhos e os esforços;	1
		Não tenho nada a perder só tenho a ganhar;	1
		O sentimento de fazer alguma coisa em conjunto, de participar de um grupo;	1
		Será que vai dar certo?	1
	a-7) Quais os resultados esperados a partir da associação a Rede?	Aumentar o faturamento atual e buscar novos clientes;	5
		Comprar em conjunto para reduzir custos;	4
		Trocar conhecimento;	2
		Ter visão de mercado;	1
		Melhorar a maneira de agir com os funcionários;	1
		Na época não tinha noção de que resultado esperar, sabia que precisava de ajuda, não sabia de que ajuda precisava;	1
Ações de marketing.		1	

	a-8) Quais esforços estão sendo dirigidos para manter a participação da empresa na Rede?	Participar nas reuniões;	4
		Participar nos trabalhos;	4
		Dedicação;	2
		Participar das negociações;	1
		Nada é de graça, precisa se dedicar para ter um retorno;	1
		Assumir cargos na diretoria ou nos grupos de trabalho;	1
		Não esperar pelo outro e ir atrás.	1
b) Ações implementadas decorrentes da associação da empresa na Rede:	b-1) Quais ferramentas de gestão a empresa utiliza?	ISO 9001;	4
		Planejamento estratégico;	3
		Planejamento estratégico a gente não usa muito, é pouco estruturado;	3
		Sistema de informações gerenciais de todas as áreas;	1
		Planejamento financeiro (fluxo de caixa, plano de investimentos, plano orçamentário);	1
		Banco de dados de clientes;	1
		<i>Just in time</i> ;	1
		Planejamento de compras.	1

	b-2) Quais ferramentas de gestão a associação à qual a empresa está associada utiliza?	Planejamento estratégico;	6
		Indicadores de matéria prima, ou indicadores de ganhos na negociação;	3
		Planejamento financeiro;	1
		Planejamento de ações para o ano.	1
	b-3) Como acontece o alinhamento das ferramentas de gestão utilizadas pela empresa com as ferramentas utilizadas pela rede?	Algumas coisas, como plano de marketing, de compras, mas não está bem alinhado ainda.	6
		O sistema de informação da empresa de cada associado acaba alimentando o sistema de gestão da rede.	1
		Agora quando a gente faz o planejamento da empresa a gente pensa junto, não dá mais para fazer separado.	1
	b-4) Quais os principais objetivos da Rede?	É fomentar novos negócios para as associadas;	5
		A troca de informações e das melhores práticas;	3
		Diminuição de custos com maior poder de barganha junto aos fornecedores;	2
		Troca de serviços;	2
		Tornar a Asiusi não só uma marca, mas um selo que qualidade;	1
		Participar de feiras;	1
		Fortalecer o setor;	1
		Capacitação técnica, melhoria da nossa mão de obra;	1
Desenvolvimento de novos fornecedores;		1	
Desenvolvimento de novos clientes.	1		

<p>b-5) Qual(ais) ações foram implementadas na empresa a partir da associação à ASIUSI, nas áreas comercial, administrativa, financeira, de produção, etc.?</p>	Participação na Mercopar;	4
	Elaboração do site da empresa;	3
	A negociação conjunta antes da aquisição da matéria prima, combustíveis, insumos;	3
	Aplicação de pesquisa de clima organizacional;	3
	Folder;	3
	Participamos de rodada de negócios;	3
	A gente ia muito na conversa do vendedor, agora a gente faz teste dos produtos e troca informações;	1
	A partir do momento que a gente começou a trabalhar com a rede então houve uma atenção maior para tudo que se fosse fazer;	1
	Na produção muitos processos foram mudados;	1
	Banco de dados de funcionários, de curriculuns;	1
	Foi desenvolvido um programa de treinamento interno;	1
	Teve também ações de controle, de indicadores, por causa das compras que a gente faz pela associação então a gente tem que levantar esses indicadores internamente.	1

c) Percepção da necessidade de implantação de um processo de mudança organizacional na empresa a partir do ingresso na Rede	c-1) A partir da entrada na Rede, como foi percebida a necessidade de implementar alguma mudança na empresa?	Pessoalmente houve uma mudança na minha pessoa, que acabou culminando em termos de leitura de mercado, em termos de como atuar, aonde tu tem que botar um esforço maior;	1
		O contato que a gente teve entre associados trouxe vários benefícios, como melhores práticas e estamos implantando na empresa;	1
		A gente já estava fazendo uma reestruturação, com a entrada na rede vimos que era mesmo necessário. A gente viu que as empresas que estavam melhores eram mais rápidas;	1
		Agora tem que pensar junto, na empresa, na rede, e nas outras empresas da rede;	1
		Não percebi essa mudança tão claramente, a não ser no relacionamento com as empresas que antes eram tratadas como concorrentes e hoje são parceiros, a gente tem liberdade para ir às empresas com portas abertas em todas as empresas da associação, nós conseguimos formar um grupo muito unido, mas mudança assim [...] além desse tratamento entre as empresas eu não lembro de nada [...];	1
		Desde o inicio nosso objetivo era melhorar, desde a entrada na rede a gente percebeu a necessidade de mudanças;	1
		Paralelo a isto desde o ano passado a gente vem desenvolvendo a obtenção da ISO.	1

c-2) Que mudanças foram necessárias implementar?	A princípio nenhuma mudança, só algumas ações;	3
	É uma mudança de paradigma, mudar a forma de pensar;	2
	A gente com criatividade implementou algumas ações, buscando sempre alguma sinergia, uma boa prática de um, uma orientação de outro; não necessariamente copiando, mas adaptando para nossa realidade;	1
	São ações, investimentos, muito simples que se consegue operacionalizar de uma forma bem facilitada;	1
	Não eram realizados testes práticos para saber se o óleo era bom ou não o que resulta na usinagem a partir do momento que a gente começou a fazer testes descobriu a porcaria que a gente estava usando;	1
	Uma empresa da rede quando vai contratar um funcionário verifica se ele trabalha em outra empresa da rede, por que ele está saindo de lá, como é essa pessoa, se eu posso contratar, e se está sobrando gente aqui eu posso indicar;	1
	Mas o que foi necessário fazer até hoje, o que precisava ser feito, foi feito muitos ajustes foram feitos na empresa em função da rede e muita coisa melhorou aqui dentro;	1
	Contratamos um novo consultor, uma pessoa especializada não só para fazer a parte da ISO;	1
	Tentar uma maneira de melhorar o nosso processo produtivo não só na parte da usinagem.	1

	c-3) Como aconteceu esta mudança na empresa? Quais as etapas pelas quais esta mudança passou ou passa?	Não foram planejadas, não houve acompanhamento; não houve uma estruturação das ações, houve a necessidade de fazer;	4
		Não houveram grandes mudanças, houve algumas adaptações simples, por exemplo nós tínhamos indicadores semestrais de compra de matéria prima, a gente começou a fazer indicadores mensais para alimentar o sistema da associação;	1
		Geralmente no processo de mudança sou eu que dou o primeiro palpite, passo para meus sócios, mas também tem muitas vezes que a gente acaba fazendo mudanças em reuniões com os funcionários e/ou trazendo coisas da rede;	1
		A cada ano a gente aprende com a convivência dos associados e uma coisa que a gente não fazia é a programação de entrada de pedido e a saída da nota.	1
	c-4) Quem lidera o processo de mudança?	Eu;	4
		Eu e o meu sócio;	2
		Os gestores de cada área;	1
		As mudanças são implementadas por mim e pela minha equipe.	1

	c-5) Há alguém responsável na empresa para conduzir estas mudanças? De que forma este processo é conduzido?	A linha estratégica é toda minha discutida com meu sócio, que é da família;	2
		Por mim e pela minha equipe mas não há nada sistematizado;	2
		Depois que os sócios são informados e aceitam a mudança cada um cuida da sua parte;	2
		A parte ligada à produção, ao desenvolvimento de novos processos ou mesmo produtos, os procedimentos que são implantados na fábrica, na produção, são discutidos com os funcionários;	1
		Os gerentes todos estão envolvidos com a Asiusi e com o Programa;	1
		Sou eu que começo, mas todo mundo ajuda, cada um tem seu cargo.	1
	c-6) Como foi identificada a necessidade de rever os objetivos ou políticas da empresa?	Eu acho que os objetivos permanecem os mesmos, as metas permanecem as mesmas, a rede irá nos ajudar a atingi-los;	2
		A necessidade faz o momento.	1
		Houve mudança, sim. Principalmente foco, encher gar lá na frente e viajar para o exterior.	1
		A gente tem que se adaptar e fazer as coisas que a gente decide na rede;	1
		Na verdade nós aperfeiçoamos o que nós já estávamos fazendo; Agora a gente está trabalhando com metas.	1
		É complicado, muito complicado. Mas a gente deverá rever algumas coisas.	1

	c-7) Como a empresa concorre com as demais empresas associadas à Rede, uma vez que atua no mesmo segmento?	Pelo fato de estarmos no mesmo segmento somos concorrentes, mas há respeito, ninguém tira cliente do outro;	4
Eu acho que a gente não é verdadeiramente concorrentes, a gente trabalha no mesmo segmento, mas cada um tem um parque fabril diferenciado, com uma linha de atuação;		2	
A gente é muito mais, mas muito assim disparado, parceiro, facilitadores do que qualquer outra coisa;		1	
Inicialmente a gente teve que quebrar aquele medo da concorrência;		1	
Eu acabei desenvolvendo duas parcerias com os meus vizinhos que a gente estava na mesma linha, embora não façam parte da rede;		1	
Tu é concorrente de ti mesmo, tu faz por merecer o teu cliente;		1	
O programa mostrou que a gente tem mais força sendo parceiro do que sendo concorrente;		1	
A gente via primeiramente com uma certa distância, agora não, não tem problema nenhum, cada um cuida da sua área;		1	
Nossa concorrência está no mundo.		1	

	c-8) Qual a relação da empresa com as demais empresas associadas antes e depois da formação da Rede?	A gente se conheceu melhor, hoje existe um relacionamento mais estreito, existe uma diferença muito grande, principalmente no aspecto comportamental; somos amigos;	4
		Hoje todo o associado tem liberdade de entrar na casa ou na empresa do outro de uma forma como se fosse colaborador daquela empresa;	4
		Total diferença, é da água para o vinho, agora existe cooperação;	2
		Não nos vemos como concorrentes cada um cuida da sua empresa e gente faz algumas coisas juntos;	2
		A gente tinha um contato, mas era um contato meio assim devagar meio tímido e agora uma liberdade total e além de buscar os recursos que todos se beneficiam;	1
		A gente se conhecia, já tinha se encontrado em algumas feiras, mas não tinha trocado serviço com algumas das associadas.	1
	c-9) Como os sócios e/ou funcionários souberam da participação da empresa na Rede?	Os sócios ficaram sabendo desde o início, quando fomos convidados a participar;	7
		Os funcionários, nas reuniões, a partir do momento que a rede realmente tomou rumo comentamos que agora nosso concorrente era nosso aliado, que o Redes já existia há bastante tempo. Falamos das empresas que estavam na rede, foi surpresa para eles saber que os concorrentes podem trabalhar juntos. A gente sempre comenta esta questão da troca de idéias que a gente sempre aprende. Inclusive a questão ética, tem algumas regras;	7
		Os funcionários foram convidados a participar do evento de lançamento e da Mercopar;	5
		Além das reuniões colocamos um cartaz no mural.	3

	c-10) Ocorreu resistência por parte dos sócios ou funcionários na associação da empresa à Rede? Se encontrou(aram), como agiu(ram)?	Na empresa é total apoio, o pessoal só vê com bons olhos;	3
		No inicio houve uma resistência parcial dos sócios, mas no decorrer das ações viram que só trazia benefícios;	2
		Dos sócios, não digo resistência, mas faltou um pouco mais de interesse dos sócios em talvez ir nas reuniões e participar;	1
		Inicialmente todo mundo paga para ver, no momento que aparecem os resultados positivos, todo mundo vê com bons olhos. Isso a gente já conquistou;	1
		Os funcionários, tem uma visão assim de parceria, de amizade, do que seria a Associação, dos associados e que existe essa integração;	1
		Quanto aos funcionários que trabalham na empresa, para eles, eles só tem a ganhar a gente discute a questão salarial como está o mercado, em relação a conhecimento,a cursos.	1
	c-11) De que forma as pessoas ligadas a empresa perceberam os motivos que o(s) levou(aram) a ingressar na Rede? No caso, clientes, fornecedores, entre outros.	Tanto cliente quanto fornecedores parabenizaram a empresa pela iniciativa;	2
		Algumas pessoas do meio externo disseram que não daria certo;	2
		Cada um tem uma cultura, tem gente que acredita e tem gente que não acredita;	2
		Alguns clientes num primeiro momento ficaram desconfiados do que seria essa associação, no caso se não poderia se formar um cartel ou alguma coisa do gênero, mas acho que foi bem explicado no lançamento da associação;	2
		E os fornecedores todos eles gostaram, todos eles apoiaram a iniciativa desde o começo;	1
		Alguns fornecedores também ficaram resistentes, o pessoal não aceitava.	1

	c-12) Como os sócios e funcionários tomam conhecimento dos objetivos da empresa e da Rede?	As reuniões com os funcionários não tem assim uma periodicidade fixa, mas ela acontece na medida em que a gente acha interessante estar passando informações. Existem algumas coisas que a gente passa, e outras não;	2
Da empresa sim, da rede não. Da rede por enquanto só os sócios. Normalmente a gente faz reuniões, e a gente mostra os resultados alcançados da empresa e da rede;		2	
Os sócios são da família acompanham tudo, os funcionários a gente faz reuniões e tem o mural;		1	
Nós temos reuniões semanais e nestas reuniões a gente costuma estar informando todos os funcionários a respeito dos indicadores da empresa, dos números, de como ela está, da rede ainda não;		1	
Não há uma comunicação muito clara ainda sobre isto, mas a gente pretende melhorar;		1	
A gente joga sempre aberto, a gente diz o que está acontecendo na rede, a gente conta os benefícios o nosso crescimento vai ser assim. Nós temos reuniões, na média quinzenais, onde a gente passa para o pessoal onde a empresa está, até para dar uma segurança.		1	

d) Resultados obtidos pela empresa provenientes da associação à ASIUSI.	d-1) Como são identificados, medidos os “ganhos” da empresa a partir do ingresso na Rede?	A principal ferramenta que a gente tem hoje são os indicadores na matéria-prima, insertos, óleo e combustível;	6
		Uma informação, uma dica, um preço que é mais competitivo do que a empresa vinha comprando, mas nem tudo é documentado; algumas coisas a gente mede pelo <i>feeling</i> .	3
	d-2) Quais são os resultados e/ou benefícios?	A negociação de matéria prima, os fornecedores fazem para mim pelo preço que eles fazem porque eu estou dentro da rede, isto me dá uma grande vantagem competitiva;	7
		Teve dois eventos que eu não tivesse auxílio da rede eu não poderia participar: Mercopar e a participação que estamos planejando em uma feira no exterior;	7
		A troca de informações;	5
		As trocas de serviço;	4
		A criação do site;	3
		Participação de rodadas de negócios;	3
		Troca de ferramentas, maquinário;	3
		Conquista de novos clientes;	3
		Banco de curriculuns;	1
		Foi mostrado na assembléia da rede que gente ganhou em 2007, essa conta é muito maior no ano, o que a gente economizou, essa conta é muito maior. Por que tem uma série de ações que acabam por não serem registradas;	1
	Tem várias iniciativas que trazem benefícios a longo prazo. A gente vai conseguir visualizar isso de repente daqui a algum tempo, esse benefício;	1	

		<p>Associativismo ainda é novidade, muitas pessoas não conhecem e isto chamou a atenção. Eu acho que isto é um benefício, porque as pessoas percebem que a união faz a força e eu acho que essa foi a grande diferença de estar lá sozinho e estar lá em grupo, sendo que neste grupo, um apóia o outro. Então o que a gente mostrou principalmente para o nosso cliente é que a gente consegue resolver uma necessidade que talvez sozinho não conseguiria, foi isso que a gente demonstrou lá na feira. Que a gente unido resolve uma necessidade que antes não era resolvida;</p>	1
		<p>Só o fato de nós nos aproximarmos e agora inclusive quando uma empresa está em dificuldade ela entra em contato com o grupo, ou o grupo ajuda para alguma coisa, ou sempre há uma atenção se não tem como ajudar é dito por que, ninguém deixa de dar atenção e discute o assunto;</p>	1
		<p>A liberdade que a gente tem de visitar as empresas a gente vai lá e vê que funciona e como funciona nessas empresas;</p>	1
		<p>Os resultados a gente foi projetando e eles foram acontecendo. Tudo que a gente projetou dentro da rede aconteceu de fato e hoje os benefícios são inúmeros;</p>	1
		<p>A questão de cursos que foram disponibilizados;</p>	1
		<p>Eu falo do SIMECS que ajudou a formar a rede, e a partir da formação da rede o apoio da SEDAI, da UCS e do SEBRAE. Se estivéssemos sózinhos não receberíamos a mesma ajuda que estando numa rede;</p>	1

		Hoje eu não vou deixar de atender o meu cliente por não ter a máquina na hora aqui. Eu não vou deixar de atender o meu cliente, liguei para as empresas da rede e não vou deixar de fazer o serviço, e na questão de mensurar isso aí é nosso próximo trabalho;	1
		Mas o que mais marcou para nós foi o aprendizado;	1
		É difícil sozinho e acompanhado continua sendo difícil, mas é um pouquinho menos difícil do que sozinho;	1
		Nós não tínhamos uniforme padronizado, agora a gente tem;	1
		O trabalho da estagiária de psicologia.	1
	d-3) De que forma as pessoas da empresa, envolvidas no processo, têm conhecimento destes resultados?	Através de reuniões e ou murais.	7
	d-4) Como esses resultados são comemorados?	Quando a gente lançou o site, a gente pontuou com uma caixa de bombom;	1
		Uma vez por ano. A gente integra todos os funcionários a gente apresenta os resultados da empresa e comemora junto com eles. A partir do momento que qualquer ganho que a empresa tenha, vai ser dos funcionários e de todo mundo. Se a empresa melhorar, o plano de saúde vai melhorar, as condições físicas vão melhorar;	1
		Nós temos PPR, uma vez por ano a gente distribui. Uns ganham mais outros menos, depende de tudo, se não falta, se bate o cartão direitinho. Eles acompanham os resultados no mural, todo mundo sabe. A gente também faz janta, faz sorteio. Neste final de ano fizemos uma festa, com sorteios, até de um DVD;	1

		A gente tem feito pouco isso. Não a gente não tem comemorado os resultados. Eles foram apresentados agora no final desse ano, mas a coisa ta tão corrida, que acho que vamos fazer uma janta no próximo ano;	1
		Esse é um passo ainda um pouco ofuscado, eu tomei esse susto agora, há pouco tempo, de ver o resultado;	1
		A gente faz churrascos e comemora aniversários dos funcionários, e também faz confraternizações com os familiares.	1
	d-5) De que forma os resultados das ações implementadas na sua empresa em decorrência da associação à Rede, estão gerando a implementação de outras ações?	Trabalhar mais a integração também dos funcionários das empresas associadas; trabalhar mais o social;	3
		Muitas coisas os outros associados ao visitarem as empresas gostaram e estão implantando na empresa deles;	2
		Os cursos que a Asiusi programou para os funcionários;	2
		A associação nos auxilia na tomada de decisão;	1
		Uma coisa depende da outra que está totalmente interligada; A partir do momento que uma ação deu um resultado bom, isso aí é um caminho para se tomarem novas ações para cada vez mais melhorar; chega a informação e a gente testa, implanta na empresa;	1
		A ISO 9000 já estava na pauta, só que a pressão é maior hoje, para gente poder se estruturar, se organizar melhor;	1
		Tudo é um aprendizado para nós, então muitas ações estão sendo implementadas;	1
A gente está pensando em desenvolver uma máquina para as empresas associadas.	1		

d-6) Gostaríamos de agradecer e deixarmos espaço para outras colocações julgadas relevantes:	Eu sempre acreditei muito na associação;	1
	Estava certo e superou as expectativas;	1
	A associação tem um consultor para nos alertar para algumas coisas, é o conhecimento, é o respaldo de uma entidade como a Universidade, então essa estrutura toda, eu entendo hoje, a gente não faz tudo o que deveria, mas [...] a estrutura está montada, temos planejamento, com indicadores, com follow-up, com planilhas, com uma visão financeira de fluxo de caixa, de previsão de investimento dentro da associação, a gente tem um caixa que a gente paga uma mensalidade e que a gente paga um caixa extra para a feira. Então a gente já se prepara, a sempre vai ter uma despesa realizada com caixa já, e que o caixa também já recebe essa visão;	1
	Nós estávamos no horário de trabalho lá na Mercopar e funcionando assim mais então esse foi o momento a Mercopar que corou isso onde eu tive o sentimento de que eu estava certo quando apostei nisso, tudo o que eu imaginei quando eu entrei aqui na primeira, segunda reunião, terceira claro, não foi tudo logo no início, mas no início, tá acontecendo da forma como imaginei;	1
	O que a gente deseja dentro da rede, dentro do nosso grupo de trabalho é fazer com que todas as empresas que estão ali prosperem e tenham sucesso. Ninguém está ali para roubar cliente de ninguém, ninguém está ali para ter informações privilegiadas e nem formar cartel. O que a gente quer é fortalecer cada uma das empresas para que todas tenham sucesso. Esse é o grande objetivo da Asiusi.	1

		Fizemos uma reestruturação da sociedade, precisa ser feito, quando entramos na rede vimos que tinha que ser feito logo, só acelerou. A gente começou a olhar lá fora, não só dentro das paredes, a partir do contato com as outras empresas foi ainda mais forte a necessidade de se organizar aqui;	1
		Eu acho que é isso, sempre acreditei que daria certo, mas tem que cuidar das empresas que entram na rede, porque algumas gostam de roubar clientes dos outros e nós não fizemos isso. Nós somos parceiros;	1
		A informação é muito importante para a rede. A falta de informação é que faz isso não aparecer. Todo o trabalho que é feito sempre tem um resultado bom, mas para tem que aparecer no papel, tem que mostrar. Nós ainda não medimos os serviços que um passa para o outro, mas para mim melhorou bastante. A gente tem os indicadores para a compra. Nós precisaríamos uma pessoa para medir mais;	1
		Realmente está superando minhas expectativas, o grupo está bem coeso, está tirando bons frutos só apenas um pouco difícil a gente coordenar todo o trabalho que a gente tem aqui, porque as empresas são pequenas não tem uma estrutura administrativa um pouco reforçada, fica difícil para gente conciliar as duas coisas, mas acho que dentro da nossa possibilidade os trabalhos estão sendo desenvolvidos, acho que está valendo bastante a pena;	1
		Eu acho que esse programa e a Asiusi a tendência é só evoluir, crescer mais.	1