



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS XII**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MICHELLE MOREIRA SANTOS**

**UMA ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE E SOBREVIVÊNCIA  
PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE  
GUANAMBI-BA.**

**GUANAMBI - BA**

**2013**

**MICHELLE MOREIRA SANTOS**

**UMA ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE E SOBREVIVÊNCIA  
PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE  
GUANAMBI-BA.**

Monografia apresentada Universidade do Estado da Bahia - UNEB, Curso de Administração, como pré-requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. M. Sc. Euclides Santos Bittencourt

Professor de TCC: M. Sc. Carlos Fernando Faria Leite

**GUANAMBI - BA  
2013**

FICHA CATALOGRÁFICA  
Sistema de Bibliotecas da UNEB  
Bibliotecária: Jacira Almeida Mendes – CRB: 5/592

Santos, Michelle Moreira

Uma estratégia de compatibilidade e sobrevivência para pequenas e médias empresas do município de Guanambi - BA / Michelle Moreira Santos . – Guanambi, 2013.

73f.

Orientador: Euclides Santos Bittencourt.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Colegiado de Administração. Campus XII. 2013.

Contém referências, apêndices e anexos.

1. Pequenas e médias empresas - Guanambi (BA) - Administração. 2. Relações econômicas. Guanambi (BA) - Comércio. 4. Planejamento estratégico. I. Bittencourt, Euclides Santos. II. Leite Carlos Fernando Faria. III. Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação.

CDD: 613.7

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**MICHELLE MOREIRA SANTOS**

### **UMA ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE E SOBREVIVÊNCIA PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE GUANAMBI-BA.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus XII como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração. Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA/ COMISSÃO AVALIADORA**

---

**Prof. M. Sc. Euclides Santos Bittencourt**  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

**Prof. Esp. Marcelo Neves Costa**  
Universidade Federal de Lavras - MG

---

**Prof. M.Sc. Suely Lago**  
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

A minha mãe Maria do Socorro, que com muito sofrimento e dor, suportou minha ausência e foi minha força e motivação ao longo desses anos, distante de casa.

A minha irmã Francielle Santos, razão da minha inspiração, ser exemplo e motivo de dedicação para ela.

A meu padrasto, Renato Araújo, que em cada momento difícil, sempre com uma palavra de força e perseverança.

Ao meu namorado, Tarcisio Pires, estive sempre ao meu lado, ajudando aos finais de semanas a estudar, dando sempre o apoio e o ombro amigo nas horas de sufoco.

A todos os meus familiares, em especial minha avó Bernardina, me recebia todos finais de semana com um abraço aconchegante, recarregando minhas energias.

## **AGRADECIMENTOS**

A **DEUS**, que com sua grandeza e bondade, me proporcionou a oportunidade de aprendizado, não me desamparou em nenhum momento, me ensinou a importância da família e a lutar pelos objetivos.

Aos meus amigos, que sempre em momento de fraqueza esteve comigo, me apoiando em especial Danielle Eleine Leite Fagundes e Ângela Maria Rocha Nascimento.

Aos colegas de trabalho da Faculdade Guanambi e a CDL de Guanambi, onde aprendi a utilizar as ferramentas administrativas com veemência e honestidade.

Ao professor orientador Euclides Santos Bittencourt, que acreditou no meu trabalho, ajudou na escolha do tema deliberando seus conhecimentos, paciência e dedicação para elaboração do trabalho.

Ao professor da disciplina de TCC Carlos Fernando Leite Faria, por acreditar no tema proposto, ajudando sempre.

Aos professores do curso Bacharelado em Administração – UNEB, que com papéis de suma importância na formação profissional de cidadão, contribuíram para o meu conhecimento.

Aos colegas de turma, que desde o início me elegeram líder de turma, sendo exercido até a conclusão do curso. E em especial Ricardo Cairo e Juliana Nascimento.

Aos colaboradores da UNEB – CAMPUS XII, que sempre ajudaram e compreenderam minhas necessidades, em especial os da biblioteca.

A todos os meus amigos, que direta ou indiretamente, tão perto ou longe, traziam uma mensagem de força, de fé, de torcida, por acreditarem na concretização dos meus sonhos.

*“Ser competente é acertar um alvo que ninguém acertou. Ser administrador é acertar um alvo que ninguém viu.”*

*Erlandson F. A. Andrade (2007)*

## RESUMO

O presente estudo tem o propósito de levantar as ações estratégicas da rede de cooperação de 10 empresas do município de Guanambi-Ba, dando ênfase na competitividade e sobrevivência. O estudo em questão parte do viés da estruturação formal das empresas após serem inseridas em rede de cooperação. Através dessas alianças as empresas atuam de forma associada na busca de novos aliados e na difusão de seus serviços ou produtos. Justifica-se este trabalho na abordagem dos fatores importantes que além de gerar desenvolvimento econômico e social proporcionam benefícios e ganhos competitivos de forma conjunta. O compartilhamento de ideias, a troca e ajuda mútua concretizam o crescimento das pequenas e médias empresas "PME's". A pesquisa é exploratória, segue uma abordagem de natureza qualitativa, caracterizada pela tipologia descritiva. No estudo de campo (entrevista, via questionário) foram levantadas observações de duas situações distintas, na visão do empreendedor formal e informal, fortalecendo o estudo comparativo. Todavia foi estratégico adotar o método dedutivo para coleta de dados, por meio de questionário fechado, semi estruturado, obtendo informações satisfatórias para análise dos dados levantados. Na análise foi perceptível identificar que as empresas se organizaram para, superarem dificuldades impostas pelo mercado, o que resultou em aumento do conhecimento dos empreendedores sobre gestão empresarial, planejamento estratégico, comercialização e mercado. Reforçando o conceito de colaboração mútua a fim de que as empresas possam sobreviver e se manterem no mercado competitivo. Os resultados encontrados apontam que as empresas possuem o ambiente organizacional estruturado, desenvolvem planejamento estratégico, houve aumento nos ganhos competitivos após associar-se e participam efetivamente no processo de ações estratégicas da associação.

**Palavras-chave:** Ganhos Competitivos. Redes de Cooperação. Sobrevivência.

## ABSTRACT

The present study aims to raise the strategic actions of the cooperation network of 10 companies in the municipality of Guanambi-Ba, emphasizing competitiveness and survival. The study in question the bias of the formal structure of the companies after being inserted in cooperation network. Through these alliances, companies act in combination on the search for new allies and dissemination of their services or products. Justified this approach on the work of the important factors in addition to generating economic and social benefits and provide competitive returns jointly. The sharing of ideas, exchange and mutual help materialize the growth of small and medium enterprises 'SMEs'. The research is exploratory, follows a qualitative approach, characterized by descriptive typology. In the field study (interview via questionnaire) were raised observations of two situations, the vision of the formal and informal entrepreneur, strengthening the comparative study. But was the strategic adopt the deductive method for data collection through a closed questionnaire, semi-structured, obtaining satisfactory information to analyze the data collected. The analysis was noticeable that companies organized to, overcome difficulties imposed by the market, which resulted in increased awareness of entrepreneurs about business management, strategic planning, marketing and market. Reinforcing the concept of mutual collaboration in order to enable companies to survive and remain competitive in the market. The results show that companies have structured organizational environment, develop strategic planning, increased in competitive gains after join and participate effectively in the process of strategic actions of the association.

**Keywords:** Competitive Gains. Cooperation Networks. Survival.

## **LISTA DE SIGLAS**

AE – Administração Estratégica

AIG – Associação Industrial de Guanambi-BA

PME's – Pequenas e Médias empresas

SIG – Sistema de Informações Gerenciais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
<b>1.2 Pressuposto .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>14</b>
<b>2 AMBIENTE ECONÔMICO DAS REDES DE COOPERAÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Princípios da Vantagem Competitiva .....</b>	<b>18</b>
2.1.1 Vantagem Competitiva.....	19
2.1.2 Estratégias Competitivas Genéricas .....	21
<b>2.2 Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Gestão do Conhecimento nas Empresas.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Cultura Organizacional .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5 Estruturas Organizacionais.....</b>	<b>26</b>
<b>2.6 Sistemas de Informação .....</b>	<b>26</b>
<b>2.8 Planejamento Estratégico.....</b>	<b>27</b>
<b>2.7 Estratégias Competitivas.....</b>	<b>28</b>
<b>2.9 implantando a administração estratégica.....</b>	<b>29</b>
<b>2.10 Vantagens e Grau de Exclusividade da Rede de Empresas.....</b>	<b>30</b>
<b>2.11 Ganho Empresarial Tradicional x Rede de Cooperação .....</b>	<b>31</b>
<b>2.12 Os Ganhos Competitivos de uma Rede de Cooperação Empresarial .....</b>	<b>32</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Tipo de Pesquisa quanto aos meios.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 Caracterização e Perfil do objeto de estudo .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4 Procedimentos da pesquisa.....</b>	<b>37</b>
<b>3.5 Amostragem .....</b>	<b>37</b>
<b>3.6 Caracterização dos informantes e/ou sujeitos .....</b>	<b>38</b>
<b>3.7 Estratégias de coleta de dados.....</b>	<b>38</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNCIDE.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A partir do crescimento acelerado do mercado mundial, e a crescente complexidade dos processos produtivos, alterou-se a forma tradicional da gestão das operações e criou um novo desafio às empresas. O acirramento competitivo e o aumento das dificuldades das pequenas e médias empresas (PMEs) devido às transformações econômicas contemporâneas fizeram ressurgir os movimentos em prol da união de esforços, sob a lógica da união empresarial.

A ênfase da união de empresas centra-se na percepção de que dificuldades e oportunidades comuns podem ser superadas e alcançadas mediante a realização de ações conjuntas coordenadas por meio de redes de cooperação entre empresas.

São também chamadas de consórcios, uma forma vanguardista de associação entre empresas que trocam sinergia entre si para vencer, ou superar, limitações, ou ganhos escalas em mercados competitivos. Formando assim, o conjunto de nós e os resultados competitivos obtidos coletivamente são elementos importantes para a delimitação do conceito de rede.

No concernente ao fator organizacional o termo rede, traz evidências que podem ser utilizadas para denominar os arranjos empresariais que buscam interação entre empresas em forma de aliança, que hoje são utilizados para definir entre outros fatores a necessidade, visando à troca de recursos, e informações para que as empresas obtenham condições de competir no mercado globalizado.

Entender a forma de conectá-los determina o objetivo de criar uma nova entidade para suprir as necessidades de participação nas alianças oportunistas que objetivam a vantagem competitiva imediatista, sendo definidas brevemente ou não, podendo ser constituídas de um novo negócio ou ampliação de algum já existente.

Em uma ampla revisão da leitura sobre os caminhos da pesquisa nesta área do conhecimento, denota que, as redes de cooperação são o conjunto de relações externas de uma organização, formam a junção estratégica, que cada vez mais se tornam importantes para a economia por permitirem a interdependência cooperativa entre as empresas.

Paralelamente ao processo de desenvolvimento econômico as empresas permitem maior flexibilidade em busca da inovação, optando por obtenção de informações e conhecimento proporcionado pelas políticas públicas voltadas à promoção das redes de cooperação. Tais empresas são moldadas e buscam a

adaptação reconstrutiva consequente do seu macro ambiente. Atrélado a esse processo, as redes de empresas vem ganhando ênfase principalmente entre as pequenas e médias empresas PME's.

Associar-se a uma denominada rede, as empresas enxergam uma nova visão de oportunidade envolvida pelos ganhos de vantagens no mercado competitivo, ao se adotar a estratégia da participação em redes, percebe-se que um novo desafio é lançado aos empresários de PME's. Consiste em superar a costumeira visão individualista de seu negócio, baseado nas relações de barganha e oportunismo, para uma visão mais coletivista.

A geração de ganhos competitivos, formulados pelas redes de cooperação, estimulam empresas, governos e entidades privadas ao redor do mundo, a promoverem políticas de apoio e parceiras entre ambos. No Brasil, o Programa de Redes de Cooperação é uma das experiências mais duradouras, que fomenta, desde 2000, no Rio Grande do Sul, a geração de um amplo e variado conjunto de redes. Baseado nas relações de barganha e oportunismo, para uma visão mais coletivista, que envolve um relacionamento aberto com outros empresários e tomada de decisão conjunta.

Os fatores que potencializam a rede associativa são realmente importantes para garantir a competitividade, sobretudo podem explorar ao máximo os benefícios de redução de custos e riscos, poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade e força de mercado. Paralelo ao desempenho competitivo das redes tende a receber influência da qualidade das relações dos empresários que as compõem, principalmente nos aspectos sócio comportamentais, pois estes podem facilitar o relacionamento entre os sócios, diminuindo os riscos e possibilitando a criação de valor.

As grandes empresas realizam alianças estratégicas quando pretendem entrar num mercado novo, para viabilizar altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento para realização de novos projetos, para promoverem inovações e obterem penetração do novo produto no mercado, para aumentar seu poder de competitividade e fazer frente a outros concorrentes, para integrarem tecnologia e mercados, quando necessitam de competências que não possuem; quando necessitam assimilar novos conhecimentos e habilidades.

Em outra perspectiva de estudos e buscando identificar a correlação entre as linhas de pesquisa, apontam que união de esforços para combinarem tecnologias e

habilidades relacionadas a meio ambiente objetivando atuarem em diferentes mercados, alcançarem padrões globais em setores que são movidos por inovações tecnológicas, para enfrentarem mercados emergentes e blocos econômicos buscam união com empresas locais, para cortar ou minimizar custos relativos ao movimento de se deixar um negócio.

Nesse contexto perverso, um novo paradigma surge com as formas organizacionais, as redes de cooperação funcionam como válvula de ascensão das PME's, onde a coordenação das ações é realizada com a participação de todos os envolvidos. As salvaguardas contratuais tornam claros os direitos e os deveres, conservam a individualidade, buscam o comprometimento dos envolvidos e evitam o surgimento de privilégios ou desequilíbrios entre os associados.

Os ganhos proporcionados pelas redes de cooperação às PME's serão abordados de forma complexa e estruturados. As empresas de pequeno e médio porte conseguem se adequar com maior facilidade às demandas, pois possuem a flexibilidade e a rápida adaptabilidade ao mercado, peculiares dos empreendimentos de menor porte, o planejamento, a visão estratégica e a coordenação, típicos das grandes estruturas. São essas características distintivas das redes de cooperação que possibilitam a geração de benefícios às empresas que se associam.

Diante da necessidade de conhecer as redes de empresas, sob um olhar predominante de seus benefícios para todos em conjunto, são estudadas suas estratégias competitivas que estão geralmente inseridas em um ambiente institucional, funcionam como fator essencial para sua sobrevivência e para sua economia, o qual abrange incentivos de governos locais e regionais, serviços educacionais, associações comerciais que fornecem informação econômica, treinamento e serviços de marketing.

Portanto, questionam-se: Quais são as principais ações estratégicas promovidas, pelas redes de cooperação de empresas pequenas e de médio porte no município de Guanambi-Ba no ano de 2012, para o fortalecimento dos laços empresariais?

## 1.1 OBJETIVOS

Compreendida como uma nova forma de coordenação econômica, as redes entre empresas surgiram em resposta às atuais contingências econômicas, buscando solucionar determinados problemas práticos da organização. Tais interações objetivam um sentido coletivo de competição, em oposição à tradicional visão individualista da empresa, as redes fortalecem a competitividade das empresas associadas por meio da cooperação. Os arranjos organizacionais cooperativos envolvem uma variedade de formas organizacionais - redes, *joint ventures*, alianças estratégicas - que podem ser diferenciadas pelo grau de interdependência dos parceiros (LORANGE; ROOS, 1996). Sendo assim, as ações colaborativas conscientes para estabelecer e manter um grupo de empresas, facilitando a realização de ações conjuntas e a integração de recursos para alcançar objetivos comuns.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Levantar as ações estratégicas promovidas pelas redes de cooperação no município de Guanambi-Ba no ano de 2012.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para subsidiar o sucesso da pesquisa, os objetivos subjacentes destacados serão tratados de um modo específico.

- Identificar as variáveis que influenciam diretamente na gestão das redes de cooperação;
- Comparar a percepção dos gestores das ações adotadas para Gestão do Conhecimento;
- Propor melhorias para Gestão das Redes de Cooperação existentes.

## 1.2 Pressuposto

A rede de cooperação é um mecanismo de verticalização da região e as empresas trocam sinergia de forma horizontal na forma de consórcios, visando superar algumas dificuldades econômicas, sociais e políticas. Com base nessas relações entre os associados, sustentam-se ganhos proporcionados pelas redes de cooperação destacando-se: (i) a aprendizagem organizacional derivada do compartilhamento de informações e de conhecimentos; (ii) combinação de competências; (iii) partilha de riscos e recursos; (iv) linha de produtos diversificada e superior; (v) pressão no mercado; recursos compartilhados; (vi) fortalecimento do poder de compra; (vii) força para atuar em mercados competitivos.

## 1.3 Justificativa

As considerações expressas anteriormente evidenciam a fertilidade do terreno proporcionando oportunidade única de pesquisa na região. Os aspectos empíricos estudados no decorrer da delimitação do tema, impulsionou a descoberta de diversas contribuições para o estudo teórico na área organizacional, despertando no pesquisador a busca pelo crescimento pessoal e profissional.

O resultado esperado propõem benefícios para cidade de Guanambi-Ba. Diante da tendência de predomínio das pequenas e médias empresas, considerando a limitação de acesso aos recursos necessários no atual cenário competitivo para estas empresas.

Baseado na análise de gerenciamento de redes de empresas, visto que a teoria de conhecimento aporta as técnicas conhecidas no meio acadêmico para diagnosticá-los e resolvê-los. Os norteadores deste estudo foram os pesquisadores que entendem que o empreendedorismo visa desenvolver e conceituar as empresas em ascensão através da vantagem competitiva e arte estratégica de administrar. Ao associa-se entre empresas, as vantagens e ganhos coerentes com o desenvolvimento proporcionam a ambas o crescimento gradativo.

Para o direcionamento dos estudos empíricos, identifica-se benéficos favoráveis que de acordo com RIBAULT *et al.* (1995), existe um grande número de tipos de alianças estratégicas entre empresas grandes, médias e pequenas. São em geral constituídas para atacar mercados precisos com o objetivo de se apossarem

de partes de mercados em detrimento de concorrentes que se encontram em desvantagem às empresas ligadas por alianças estratégicas.

Do ponto de vista normativo, a contribuição potencial da pesquisa estão nas vantagens das negociações, aumento do poder de barganha, redução de riscos, ganho de conhecimento, o marketing compartilhado além da troca de informações. A forte comunicação entre os associados é uma ferramenta permanente de aprendizagem e de desenvolvimento estratégico, pois as empresas associadas acessam novos conceitos, novas formas de gestão e novas políticas comerciais.

Na perspectiva de aprofundar os conhecimentos acerca do empreendedorismo e conhecer sobre as redes de empresas e as vantagens e desvantagens proporcionadas por ele às pequenas e médias empresas, essa pesquisa se propõe a fazer um estudo da(s) rede(s) existente(s), no município de Guanambi, na Bahia. As limitações para um estudo mais amplo devem-se ao tempo e disponibilidade dos inquiridos para valorização dos resultados.

As pequenas e médias empresas começaram a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos, além de modificar estruturas organizacionais internas e a buscar novos vínculos com o entorno socioeconômico, de modo a constituir uma via de reestruturação industrial que pode competir em alguns setores com as grandes empresas. Assim, conhecer as redes de empresas existentes no município de Guanambi-Ba, e identificar as estratégias de mercado atribuídas a elas, constitui o objeto da pesquisa, viabilizado pela valorização da gestão voltada para o crescimento competitivo e o desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

Para facilitar a compreensão dos interlocutores, o trabalho foi estruturado em cinco capítulos da seguinte forma: No primeiro capítulo, versa sobre o surgimento das redes de empresas, suas finalidades e real necessidade perante desenvolvimento econômico e social, constitui na abordagem favorável ao estudo a seguir; No segundo capítulo, encontra-se a fundamentação teórica, fazendo referência aos norteadores do estudo e os temas contundentes para elaboração da pesquisa estruturada, diante da pesquisa de grande punho para o ambiente acadêmico; No terceiro capítulo faz-se presente os procedimentos metodológicos, levantamento do objeto da pesquisa e análise dos dados encontrados, bem as argumentações pertinentes ao resultado encontrado; No quarto capítulo, estão as considerações finais no olhar da pesquisadora, perante a abordagem e conclusão do estudo.

Para tais evidências no próximo capítulo, serão apresentadas as considerações preliminares sobre o estudo, as abordagens teóricas que conduziram a assegurar a relevância do *locus* da pesquisa. Baseando no conhecimento e na reflexão da necessidade de aprender e utilizar as ferramentas necessárias para identificação do objetivo principal.

## 2 AMBIENTE ECONÔMICO DAS REDES DE EMPRESAS

O novo ambiente econômico é propício para o surgimento de novos empreendedores. O ritmo dessa mudança é implacável uma vez que esses são seres visionários, acreditam, conquistam novos horizontes, questionam, agem criativamente, produzem constantemente produtos inovadores e são determinados a fazer sucesso. Dornelas (2008, p. 5) diz que “os empreendedores estão revolucionando o mundo, e que seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos”.

As transformações econômicas recentes estão alterando o padrão tradicional das organizações, dentre as diversas formas de gerenciamento da inovação, a incorporação das pequenas e médias empresas na economia fortalecem as relações comerciais, entretanto, o setor constitui destaque, entre outras peculiaridades, pela quantidade de firmas, e os contrapontos na proporção delas relativamente à população, geração de postos de trabalho, além das condições que oferecem aos investidores com espírito empreendedor.

Neste sentido, para compreender o surgimento das redes de empresas torna-se factivo para o processo de sobrevivência das pequenas e médias empresas. A ideia de Rede de Empresas surgiu a partir do crescimento do porte das organizações e os incrementos da sua complexidade estrutural, interligados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, conduzem as organizações a buscar maior capacidade de formular e programar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazo.

A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores (MEIRELLES, 1995).

São formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas. Na formação de redes entre empresas (PMEs) existe a possibilidade de estas configurarem-se como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como

clusters de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação, geralmente como organizações virtuais, ou ainda como as chamadas “*supply chain management*” ou gerenciamento da cadeia de suprimentos.

No desencadear da evolução dessas redes muitos autores têm concordado que a existência de uma nova forma de organização econômica; admitem a emergência de uma nova organização social. De forma operante as trocas econômicas estão envoltas em um contexto particular de estrutura social, dependentes de conexões, interesses mútuos e reputação e pouco guiadas por uma estrutura formal de autoridade.

Para Ribault *et al.* (1995) a sociedade de empresas, por vezes chamada rede de empresas, é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si. As empresas em rede complementam-se umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição) e decidem apoiar-se mutuamente em prioridade; mas a constituição em rede pode também traduzir-se, por exemplo, pela criação de uma central de compras comum às empresas da rede.

Trata-se, pois, de um modo de associação por afinidade de natureza informal e que deixa cada uma das empresas responsável pelo seu próprio desenvolvimento. É uma escolha de estrutura bem adaptada às PMEs para quem este tipo de associação é uma maneira de concretizar o lema “a união faz a força”.

## **2.1 Princípios da Vantagem Competitiva**

A vantagem competitiva nasce necessariamente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provêm da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação.

Para Porter (1985), a estruturação da Vantagem Competitiva fundamentada na Eficácia Operacional ocorre a partir de uma análise interna detalhada dos processos. Tal análise propiciará a identificação das competências essenciais da organização, ou seja, será imperativo observar todas as atividades

exercidas pela empresa, visto que cada uma destas atividades poderá exercer uma contribuição para a posição de custos ou geração de valor da empresa. Esta análise das atividades deve ser desenvolvida de forma sistemática, utilizando-se como ferramenta o conceito de Cadeia de Valores.

### **2.1.1 Vantagem Competitiva**

O conceito de vantagem competitiva nasceu diante da necessidade de mensurar o valor que uma empresa é capaz de criar para beneficiar seus clientes externos. Na realidade esta se apresenta como sinônimo de valor superior ao ofertar determinado produto e/ou serviço. Aquino (1979) usa o termo como referencia mercadológica sendo considerada uma propriedade derivada da percepção de tendências provenientes do mercado, que são adquiridas à frente da concorrência e ajustadas à demanda de determinada empresa.

A evolução temática do termo ocorre em 1980 quando ela começa a executar o papel de auxiliar no campo estratégico, isso posto, devido à necessidade de propor um processo de Gestão Estratégica como vantagem competitiva, onde identificar problemas, tomar decisões e desenvolver estratégias pode ser visto como vantagem tangível de geração de valor para a empresa.

A base fundamental do desempenho é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. O posicionamento determina a rentabilidade, embora a empresa possa ter altos e baixos em comparação aos seus concorrentes.

Sendo assim, entende-se que a possibilidade de conseguir uma vantagem competitiva torna-se importante elemento na seleção de uma estratégia de sucesso.

As vantagens competitivas identificadas no estudo de caso assemelharam-se aos atributos competitivo selecionados, os principais fatores competitivos, em redes são: ganhos de escala e de poder de mercado; provisão de soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos; e relações sociais. As vantagens identificadas, também se assemelham aos fatores que influenciam a performance de redes, é resultante de efeitos combinados com fatores que buscam o desempenho organizacional, através de uma visão prática sobre todo o processo que envolve a empresa (BARNEY, 2002 p. 49).

Percebe-se que, do ponto de vista estratégico, a vantagem competitiva torna-se constitui um valor imensurável para a empresa, pois auxilia na sua permanência

mercadológica, sendo que, se bem utilizada, garante à empresa está sempre à frente dos seus concorrentes. Para o autor, tem-se que a vantagem competitiva representa um diferencial capaz de permitir às empresas que entreguem valor agregado aos seus clientes.

Considerado como pioneiro no desenvolvimento do pensamento competitivo, Porter (1998), ressalta que a vantagem competitiva pode ser percebida como uma posição favorável baseada em lucratividade e sustentabilidade a favor de uma empresa a qual busca sobressair-se frente à concorrência.

Segundo Carpinetti (2008), a gestão da qualidade é responsável pela manutenção dos requisitos adotados como fatores competitivos. Sendo assim, uma empresa jamais conseguirá manter-se à frente da concorrência se não souber gerir adequadamente o patamar alcançado em termos de competitividade. Tais considerações remete a fatores que estão significativamente ligados a importância da qualidade de vida no trabalho, como ferramenta para a melhoria de processos internos, baseados na concepção de valor do capital humano.

Cada estratégia competitiva é um método fundamentalmente diferente para criação e sustentação de uma vantagem competitiva, as ações específicas buscam uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, tendo uma visão ampla de estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e a fatores que determinam esta atratividade. A segunda questão central em estratégia competitiva são os determinantes de posição competitiva relativa dentro de uma empresa.

Formas competitivas em conjunto, direciona a empresa a realizar as atividades de forma organizada, para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, obter uma visão holística das atividades da organização trará o entendimento de quais destas atividades são essenciais para o negócio e quais atividades são de apoio. A partir dessa avaliação, Porter (1998), sugere a identificação das atividades que auxiliarão a empresa a identificar suas melhores práticas.

Para tal, Porter (1998) sugere desagregar sucessivamente por grupo de atividades (denominadas categorias genéricas) e designar as que mais contribuem

para a Eficácia Operacional da empresa, contribuindo significativamente na construção da Vantagem Competitiva.

### **2.1.2 Estratégias Competitivas Genéricas**

A segunda questão central em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro de uma corporação. Uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta. A base fundamental do desempenho acima da média em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável.

Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura industrial. Elas resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças melhor que seus rivais.

Para Porter (1989, p.10) Os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

A estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia de enfoque visa uma vantagem de custo ou diferenciação num segmento estreito.

As ações específicas necessárias à implementação de cada estratégia genérica variam muito de indústria para indústria, da mesma forma que as genéricas viáveis em uma indústria particular. Embora a seleção e a implementação de uma estratégia genérica estejam longe de ser simples, elas são, contudo, os caminhos lógicos para a vantagem competitiva que devem ser investigados em qualquer indústria.

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas segundo Porter (1989) é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para

obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha - se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la.

### **2.1.2.1 Liderança no Custo**

Funciona como a mais clara das três estratégias genéricas. Nela, uma empresa parte para ser o produtor de baixo custo de sua indústria, atuando em um escopo amplo e coordenado. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da indústria. Elas podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferenciais a matérias-primas, etc.

Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo. Via de regra, estes produtores vendem um produto-padrão, sem maquiagem. Com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos.

Um líder em custo não pode, contudo, ignorar as bases da diferenciação. Se o produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo da concorrência para ganhar vendas, o que pode anular os benefícios de sua posição.

### **2.1.2.2 Diferenciação**

Neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores na indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer essas necessidades. Ela é recompensada pela singularidade com um preço-prêmio.

Um diferenciador não pode ignorar sua posição de custo porque seus preços-prêmio serão anulados por uma posição de custo acentuadamente inferior. Um diferenciador visa, assim, a uma paridade ou a uma proximidade de custo em relação aos seus concorrentes, reduzindo custos em todas as áreas que não afetam a diferenciação.

### **2.1.2.3 Enfoque**

A terceira estratégia genérica é o enfoque. Esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros. Assim, procura obter vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, embora não possua uma vantagem competitiva geral.

Para um determinado segmento alvo, a vantagem competitiva pode ser obtida por “enfoque no custo” ou “enfoque na diferenciação”. Ambas as estratégias baseiam-se nas “diferenças” entre os segmentos-alvo e outros segmentos na indústria. Estas diferenças implicam que os segmentos são atendidos de uma forma insatisfatória por concorrente com alvos amplos, que os atendem ao mesmo tempo que atendem aos outros.

Após conhecer a importância da vantagem competitiva e suas estratégias genéricas, no próximo item apresenta a Gestão do Conhecimento como ferramenta crucial para aplicação da vantagem competitiva dentro da empresa.

## **2.2 Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva**

A Gestão do Conhecimento implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis, que ocupam processos que interferem diretamente na infraestrutura física e digital que facilitam e favorecem os estímulos humanos de criação, compartilhamento e o uso de conhecimentos individuais e coletivos, visando o sucesso da organização.

Na era do conhecimento, o papel fundamental da alta administração é a definição da “área do conhecimento” a ser explorado pela empresa, o fator crítico de êxito empresarial, passando a ser a capacidade da empresa em dominar suas habilidades, que denotam que as competências organizacionais envolvem a obtenção de resultados específicos e tangíveis para o uso efetivo dos recursos para elaboração do produto final.

Com base em Fleury e Oliveira Jr. (2001) pode-se dizer que toda e qualquer empresa possui vantagem competitiva em seu ambiente organizacional, através dos seus recursos. Estes podem ser vistos como pontos fracos e pontos fortes, tangíveis

ou intangíveis das empresas. Como exemplo a marca, conhecimento tecnológico desenvolvido internamente, selecionar e manter funcionários qualificados, bons contratos e parcerias de negócio, instrumental e maquinário atuante, sem ociosidade, processos eficazes, capital, entre outros, estes recursos possibilitam vantagem competitiva de forma sustentável.

A visão da empresa baseada em recursos percebe a empresa como um conjunto de recursos e capacidades em que a tarefa primária da administração é maximizar valor por meio do desenvolvimento ótimo dos recursos e capacidades existentes, debruçando-se ao mesmo tempo sobre a tarefa de desenvolver os recursos que vão constituir a base para o futuro da empresa (Fleury e Oliveira Jr. 2001, p. 17).

Tendo como visão uma empresa baseada em recursos, que contribui para o desenvolvimento de competências, e compreendendo o fator conhecimento como recurso estratégico. Alguns autores como Penrose (1959) *apud* Fleury e Oliveira Jr. (p. 123, 2001) compreendem empresas como um conjunto de recursos, trazem a abordagem de “visão da empresa baseada em recursos” que compreende uma análise interna e externa da organização colocando os recursos internos com maior responsabilidade sobre o desempenho desta, sendo os principais determinantes de sua competitividade.

As empresas precisam encontrar tais recursos que possam sustentar uma barreira através da posição em recursos, de forma que nenhuma outra empresa possua atualmente barreira semelhante, e onde a empresa perceba uma boa possibilidade de estar entre as poucas bem-sucedidas em construí-la. As empresas devem avaliar recursos que combinem bem com aqueles que a empresa já possui e que eles tenham que enfrentar apenas uns poucos competidores também capazes de adquirir o recurso.

Para ser competitivo e sustentável, o recurso precisa ser difícil de imitar e precisa estar integrado sistemicamente com os outros recursos. “Diferentemente dos demais recursos econômicos, cujo valor deriva de sua escassez, o conhecimento valoriza-se à medida que o mesmo torna-se abundante” afirmam Santos e Schmidt (2002, p.171). Ele se difere por ser ilimitado. É importante salientar que esta discussão tem enfoque no conhecimento organizacional e como caracterizá-lo como estratégico.

Ressalta-se que deve ser tarefa da gestão estratégica do conhecimento ficar atenta ao que precisa ser realmente desenvolvido, como compartilhar o conhecimento que irá sustentar sua vantagem competitiva e criar mecanismos de proteção para esses conhecimentos.

### **2.3 Gestão do Conhecimento nas Empresas.**

Um dos passos mais importante no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento é a necessidade de desenvolvimento de uma “Estratégia de Conhecimento”. Nas organizações são desenvolvidas em forma de documentos que não se limitam a falar de mercados, clientes, organização, receitas e custos; funcionando de forma central e explícita.

A Gestão do Conhecimento é importante para organizações ambiciosas que operam em setores altamente competitivos, sujeitos a rápidas mudanças de cenário e cujos determinantes de vantagem competitiva se modificam com relativa rapidez ao longo prazo.

A incorporação da gestão diferenciada na empresa, apresenta um campo crescente na comunidade empresarial, suas aplicações e direcionamentos, constituem um contexto relativamente vantajosos para empresas, lembrando que nos processos de negócios, a necessidade de entender como o conhecimento é gerado e usado na solução de problemas e tomadas de decisão.

### **2.4 Cultura organizacional**

A cultura organizacional representada, em parte, por sua missão e valores constituída por meios simbólicos e ações da alta administração que valorizam o conjunto de normas da organização e como estas se alinham à estratégias e aos sistemas gerenciais.

Para Santos (1996, p. 35):

Cultura pode por um lado referir-se à alta cultura, à cultura dominante, e por outro, a qualquer cultura. No primeiro caso cultura surge em oposição à selvageria, à barbárie; cultura é então a própria marca da civilização. Ou ainda, a alta cultura surge como marca das camadas dominantes da população de uma sociedade; se opõe à falta de domínio da língua escrita, ou à falta de acesso à ciência, à

arte e à religião daquelas camadas dominantes. No segundo caso pode-se falar de cultura a respeito de qualquer povo, nação, grupo ou sociedade humana. Considera-se como cultura todas as maneiras de existência humana.

Nos ambientes de rápidas mudanças, onde milhares de decisões são tomadas no dia-a-dia por cada um dos colaboradores da organização os valores sólidos são balizadores na interpretação dos fatos e informações importante. Assim, culturas muito fortes devem, por sua vez, ser contrabalanceadas por fortes incentivos à diversificação de personalidades e formações afim de construir um ambiente ideal de convivência em prol do sucesso de todos envolvidos.

## **2.5 Estruturas organizacionais**

Terra (2005) afirma que “uma estrutura organizacional define como são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas às tarefas dos cargos”. Para ele, os gestores devem considerar seis componentes fundamentais à sua estrutura, a especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, margem de controle, centralização, descentralização e formalização.

A fim de estreitar a discussão sobre as estruturas organizacionais com foco em gestão do conhecimento, estudiosos do tema como Terra (2005), empresas tradicionais com características industriais, burocráticas e tayloristas não constituem ambiente propício para a gestão do conhecimento.

Marx (1997) acrescenta que a flexibilidade organizacional que corresponde à capacidade de reação da organização frente aos sobressaltos impostos pelos movimentos de inovação, representa uma das vantagens competitivas na concorrência de mercado. As adaptações das estruturas organizacionais refletem um impacto sensível na forma pela qual o trabalho é organizado.

## **2.6 Sistemas de Informação**

Após evolução da teoria dos sistemas através do tempo, vista sob um enfoque moderno, pode-se dizer que esta teoria procura desenvolver técnicas para lidar com a complexidade das empresas; visão do todo de forma a abranger um contexto, o todo; as entradas do sistema, o processo de transformar esta entrada de insumos em resultado, produto ou serviço e as saídas. Para realimentar este processo é feito o feedback do sistema (OLIVEIRA, 2007).

Os primeiros resultados em Gestão do Conhecimento são baseados essencialmente em sistemas de informação. As empresas que utilizam esta ferramenta tem percebido o *input* de informação caracterizada pela consolidação do processo administrativo, com suas funções de planejamento, organização, direção e controle, com foco na otimização dos resultados.

O Sistema de Informações Gerenciais – SIG utilizado como forma de tomar decisões sólidas que concretizem seus objetivos estabelecidos previamente. Para Oliveira (2007, p. 26) o SIG “é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

Corroborando com Oliveira (2007 p. 10), Laudon e Laudon (2004, p. 7) afirmam que:

Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

A inovação tecnológica dentro de uma organização deve ser feita de forma gradativa. Claro que deve ser respeitado o poder econômico de cada uma, sendo que estas precisam incluir recursos tecnológicos em seus ambientes de trabalho para que viabilizem o aumento de produção.

## **2.8 Planejamento Estratégico**

Para que uma empresa se torne competitiva num mercado globalizado deve aperfeiçoar continuamente produtos, técnicas de venda, processos etc., procurando adaptar sua estrutura organizacional a esta nova realidade de constantes incertezas, que podem representar ameaças ou oportunidades.

O planejamento estratégico auxilia os empresários a tomarem decisões, a se anteciparem às mudanças ou mesmo se prepararem para tal. Assim, o planejamento estratégico deve possuir como principal característica a flexibilidade, com o intuito de permitir o ajuste necessário face as incertezas do mercado.

O Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, Visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando, de forma inovadora e diferenciada (Para Oliveira 2004 p.47-48).

Esta ferramenta teve grande impacto na área, aplicando pesquisa quantitativa a problemas de estratégia de negócios e corporativa, uma vez que possibilita tomar decisões sobre estratégias. Em cooperativas, pode ter aplicabilidade na análise acerca da sua participação no mercado e projetar e ou identificar seu crescimento, favorecendo a implementação de ações focadas nos seus objetivos.

## 2.7 Estratégias Competitivas

O estabelecimento de estratégias tem de levar em conta as características e o dinamismo que domina as relações empresariais e, também, a complexidade, heterogeneidade e rapidez que se requer nas suas decisões. Exige-se dos empresários, mudanças na visão do mundo e em sua postura frente à formulação e implementação de estratégias, buscando não somente a sobrevivência, mas o crescimento e a competitividade da empresa.

A questão chave para a uma empresa é buscar (perseguir) sempre fatores diferenciais como a criatividade, a inovação e a qualidade como elementos de autoafirmação, com o intuito de projetá-la como empresa dinâmica, resultado do estabelecimento de estratégias bem sucedidas. Para Mintzberg et al. (1999), os conceitos que a literatura podem ser agrupados da seguinte forma:

- **Estratégia é Planejamento:** é o sinônimo mais comum, ao lado da direção, guia, modo de ação futura, entre outros;
- **Estratégia é Modelo:** é um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo;
- **Estratégia é Posicionamento:** é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados;
- **Estratégia é Perspectiva:** é o meio fundamental para execução de tarefas;
- **Estratégia é Armadilha:** é uma manobra específica, destinada a abalar o concorrente.

A elaboração da estratégia empresarial é realizada nos vários níveis organizacionais e as atividades envolvidas neste processo são: a análise, o

planejamento e a seleção de estratégias que aumentem as chances de os objetivos da organização serem alcançados.

Nesta sequência de abordagens temos a visão dos Evolucionistas que veem a dinâmica do mercado como um processo darwiniano de seleção natural das espécies mais adaptadas. A estratégia no sentido clássico de planejamento racional orientado para o futuro é frequentemente irrelevante.

O ambiente é tipicamente muito implacável e imprevisível para que se façam previsões eficazes, as empresas são como as espécies da evolução biológica: os processos competitivos cruelmente selecionam a mais apta a sobreviver; Portanto, do ponto de vista evolucionário, é o mercado, e não os gerentes, que faz as escolhas mais importantes.

Portanto a estratégia no nível corporativo especifica as ações que uma empresa para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos. Ajudando as empresas solucionar novas estratégias as quais se espera aumentar o valor das empresas.

A seguir entende-se a importância de se implantar a Administração Estratégica nas empresas. Uma estratégia em conjunto integrada é o compromisso coordenado e as ações definidas para explorar competências essenciais e obter ganhos da vantagem competitiva.

## **2.9 Implantando a Administração Estratégica**

A Administração Estratégica (AE) teve uma constituição tardia em relação a outras disciplinas tradicionais do Conhecimento Administrativo. Surgiu como uma disciplina híbrida, sofrendo influências da sociologia e da economia; é, essencialmente, uma evolução das teorias das organizações (VASCONCELOS, 2001).

Dadas às transformações da Administração a partir da década de 1950 passou a receber maior atenção dos meios acadêmico e empresarial, quando então alavancou o seu desenvolvimento, notadamente a partir dos anos 60 e 70. Até os anos 50, a preocupação dos empresários se restringia aos fatores internos às empresas, como a melhoria da eficiência dos mecanismos de produção, uma vez que ainda não existia um ambiente de hostilidade competitiva.

Centralizado os esforços, a partir dos anos 50 a complexidade do mundo empresarial aumentou, passando a exigir um perfil gerencial mais empreendedor, respostas mais rápidas e corretas à ação de concorrentes, uma redefinição do papel social e econômico das empresas e uma melhor adequação à nova postura assumida pelos consumidores. É nesse cenário que se constituiu a Administração Estratégica.

O crescimento da AE pode ser, assim, associado ao bom desenvolvimento empresarial ocorrido após a II Guerra Mundial, quando então surgiram as grandes empresas, de administração mais complexa, configurando um cenário de mercado mais competitivo e dinâmico. Tais mudanças exigiam cada vez mais conhecimentos específicos dos administradores, que, diante do desafio, passaram a se profissionalizar e a desempenhar um papel fundamental no contexto empresarial (GHEMAWAT, 2000).

O processo da AE é o conjunto de compromissos decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. O primeiro passo para a gestão incorporar a AE é analisar seus ambientes externos e internos para determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais. A partir dessas informações a empresa desenvolve a sua visão e sua missão e formula sua estratégia.

Inserir a flexibilidade estratégica nas empresas, formula um conjunto de capacitações utilizado para responder as necessidades das organizações, visando obter os benefícios competitivos, aumentando assim as possibilidades em lidar com os ambientes incertos, além de gerar informações necessárias para o seu crescimento.

Para contextualizar o enfoque estratégico nas empresas que fomentam as redes de cooperação, no tópico a seguir, apresentará as vantagens e grau de exclusividade que as organizações em rede garantem o seu processo de desenvolvimento.

## **2.10 Vantagens e Grau de Exclusividade da Rede de Empresas**

De fato, as relações estabelecidas entre as empresas que têm um objetivo nitidamente mais comercial do que técnico, não estão ligadas por cláusulas de acesso cruzadas às tecnologias ou aos processos de cada uma delas.

Ao participar de uma rede, as empresas passam a ser percebidas com distinção em sua área de atuação, além de receber maior crédito e reconhecimento por parte do público, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu contexto institucional.

Neste entendimento a cooperação em rede, dando suporte ao empreendimento de ações conjuntas, permite a redução de custos diversos, tais como os de produção, de transação, de informação e de resolução de conflitos.

De acordo com Ribault *et al.* (1995), as principais vantagens são:

- Cada uma das empresas de uma rede pode aprofundar uma especialização. É ao nível de conjunto de rede que se faz a perenidade de todo o *know how* das atividades.
- As empresas de uma rede podem deste modo tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede. Esta é uma maneira de pôr em prática o modelo da cadeia de valor de Porter.

A tabela abaixo apresenta a diferença entre empresas tradicionais e as empresas em redes, os ganhos contemplados pela cooperação que as distingue das empresas que contem o posicionamento individualista.

### 2.11 Ganho Empresarial Tradicional x Rede de cooperação

Os ganhos empresariais ao associar-se para as redes de cooperação, contextualizam um novo ambiente organizacional.

**Tabela 1** – Ganho empresarial tradicional x Rede de cooperação

<b>Características da Gestão</b>	<b>Empresa Tradicional</b>	<b>Redes de Cooperação</b>
Objetivo principal	Lucro	Ganhos Coletivos
Interação	Impositiva e Burocrática	Colaborativa e em redes
Contratualização	Rígida e Formalizada	Constitucional e flexível
Coordenação	Funcionalistas e hierárquicas	Transversal e interdependente
Papel dos Gestores	Internamente nas empresas; base autoridade e comando.	Por meio das empresas; base influência e

		negociação.
Tomada de Decisão	Centralizada e Impositiva	Descentralizada e Democrática
Planejamento	Geral em cada departamento	Conjunto e em cada empresa associada
Direção	Definida de forma hierárquica	Definida de forma interdependente
Controle	Baseada em direitos proprietários e em acordos contratuais	Baseado na reciprocidade das relações entre associados
Avaliação	Resultados departamentais e por empregado	Resultados coletivos e por empresa associada

Fonte: BALESTRIN, A; VERSCHOOR E, J. (2008).

## 2.12 Os Ganhos Competitivos de uma Rede de Cooperação Empresarial

A dinâmica dos mercados atuais exige novos formatos para o enfrentamento dos desafios em relação à manutenção e sobrevivência das pequenas e médias empresas nos mercados globais. As redes de cooperação, são caracterizadas no contexto atual como alternativa viável e diferentes para as organizações emergentes.

“As redes de cooperação surgem com o objetivo central de reunir atributos que permitam adequação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica pautada por iniciativas com relativo grau de padronização, mais descentralizadas, com o intuito de possibilitar ganhos de escala para as empresas envolvidas, mantendo a sua flexibilidade proporcionada pelo seu porte enxuto.” (BALESTRINI, VERSCHOORE, 2008).

Ao associar-se a rede, as organizações aumentam sua capacidade competitiva diante da concorrência, dentre vários benefícios destacam-se os ganhos alcançados em termos de obtenção de recursos e diminuição de custos, as empresas participantes de redes tendem a preferir benefícios de curto prazo que resolvam questões e dificuldades pontuais, ou que venham a ampliar o desempenho e a competitividade dos associados por meio de instrumentos e serviços gerados e disponibilizados coletivamente.

“As Redes de Cooperação se apresentam como uma terceira via organizacional e incentivam o acesso rápido a recursos e *know how* que normalmente, não podem ser produzidos internamente nas organizações, de forma isolada.” (VILGA *et al*, 2007).

Com isto, são vários os ganhos enumerados por estudiosos provenientes das relações de colaboração organizacional, mas dois deles especificamente, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa se destacam devido ao contexto atual onde o conhecimento e as inovações constituem instrumental considerável para o desenvolvimento de competências organizacionais e conseqüentemente de vantagens competitivas.

Para Vilga *et al apud* Sarcomano Neto (2007, p.24) “diferentemente das relações de mercado e da hierarquia, as redes operam com uma lógica própria e particular ao perseguirem acordos cooperativos para obterem acesso rápido a informações e inovações tecnológicas”. Nesta conjuntura organizam as ações para contemplar todos os envolvidos de forma estruturada.

A tabela a seguir apresenta a síntese dos ganhos competitivos das empresas em redes, é perceptível que o agregado de valor nas suas atribuições fortalece o seu desenvolvimento e a estruturação dos benefícios acarretam no aumento dos ganhos relativamente direcionado para a promoção, crescimento e desenvolvimento de todas as empresas associada.

**Tabela 2 - Síntese dos Ganhos Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação**

Ganhos Competitivos	Definição	Variáveis
Escala e Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede.  Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder de barganha</li> <li>- Relações comerciais</li> <li>- Representatividade</li> <li>- Credibilidade</li> <li>- Legitimidade</li> <li>- Força de mercado</li> </ul>
Acesso a Soluções	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação</li> <li>- Consultorias</li> <li>- Marketing</li> <li>- Prospecção de oportunidades</li> <li>- Garantia ao crédito</li> </ul>

Aprendizagem e Inovação	O compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disseminação de informações</li> <li>- Inovações coletivas</li> <li>- Benchmarking interno e externo</li> <li>- Ampliação de valor agregado</li> </ul>
Redução de Custos e Riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades compartilhadas</li> <li>- Confiança em novos investimentos</li> <li>- Complementaridade</li> <li>- Facilidade transacional</li> <li>- Produtividade</li> </ul>

**Fonte:** R.Adm. Eletrônica, São Paulo, v.1, n.1, art.2, jan./jun. 2008.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

Neste capítulo trata da metodologia da pesquisa, no qual será apresentada a abordagem metodológica, a caracterização da pesquisa, os objetivos e os procedimentos técnicos, o método, o universo, a técnica utilizada para coleta de dados e a apresentação das unidades de análise e observação.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Para Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior finalidade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses, seu planejamento tende a ser flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

A pesquisa exploratória permite definir objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa mais ampla, descobrir novo enfoque para o tema, avaliar a possibilidade de se desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado tema. Envolve, habitualmente, levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

A perspectiva é conhecer as empresas que compõem a Associação Industrial no Parque Industrial do município de Guanambi-BA, com finalidade de levantar informações sobre a sinergia da rede de empresas.

#### **3.2 Tipo de pesquisa quanto aos meios**

Por se tratar de um estudo voltado à busca de conhecimento quanto à interligação de empresas para formação de redes. Quanto aos objetivos é descritiva, que segundo Gil (2002) tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. E acrescentando Vergara (2010) diz que pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Através do apoio da Secretaria de Indústria e Comércio do município de Guanambi, foi agendada a primeira visita para conhecimento e conclusão do objeto da pesquisa, após essa identificação houve o retorno com visita programada a empresas do Parque Industrial e aplicação dos questionários separadamente em

todas as empresas. Para melhor compreender como essas redes de empresas desenvolvem suas atividades e colaboram entre si.

### 3.3 Caracterização e perfil do objeto de estudo

Fundada oficialmente em 12 de Janeiro de 2012 à Associação Industrial de Guanambi (AIG), possui 27 empresas distribuídas em 36 lotes (cada associado com sua metragem necessária) doados pela Prefeitura Municipal de Guanambi, deste então a AIG opera suas atividades no Parque Industrial, bairro criado para realização das atividades bem como favorável ao escoamento da produção.

Conforme a Portaria n. 10/2009, regulamentada pela Lei de doação de Terrenos, estabelece os procedimentos e critérios para aquisição do terreno. O distrito industrial de Guanambi possui uma área de 51.610 m<sup>2</sup>, distribuído em 36 lotes em sua primeira etapa, instalados na Avenida Castelo Branco, que contam com empresas industriais de confecções, industrialização de feijão, industrialização de água de coco, doces e derivados, panificadoras, indústria química, entre outras atividades.

Segundo o presidente da AIG Sr. Roberval Rebouças Rangel (2013) *“a necessidade de criar a associação surgiu após viajar pela região, e visitar feiras expo agropecuárias, onde encantado com os benefícios das associações visitadas, fortaleceu a buscar pela criação de uma rede no município de Guanambi. Deste então, formalizou-se o pedido junto a prefeitura, após aprovação da Câmara Municipal, houve a aquisição dos terrenos e iniciou-se as instalações no parque industrial.”*

Após a formalização da AIG, a busca pelos interesses em comum tornam-se metas contundentes nas formas burocráticas de realizações do planejamento das ações a curto e médio prazo. A doação do terreno foi à válvula de escape para muitas empresas, sendo uma oportunidade de ampliação dos negócios já existente. Como por exemplo, a aquisição de uma empacotadeira, para beneficiadora de feijão instalada na AIG, na qual faz a limpeza do feijão, separando as impurezas, uma peneiradora que qualifica o feijão pelo tamanho distribuído em feijão comum, especial e super especial, este ultimo, como destaque, não só em Guanambi mais em toda região com uma aceitação de mercado surpreendente.

Um das ações realizadas recentemente da AIG foi a Missão Empresarial promovido pelo ao SEBRAE e a Secretária de Indústria e Comércio, em Cariacica/ES, a visita propôs conhecer o distrito industrial de Cariacica/ES, sua formalização, ganhos competitivos em conjunto, beneficiamento dos associados e as parcerias para o fortalecimento da associação.

Para o Sr. Roberval Rebouças (2013) *“a AIG enfrenta muitos obstáculos: falta a pavimentação das 4 ruas que ainda não foram iniciadas pela prefeitura, quando chove à o alagamento complicando principalmente o escoamento da produção. A iluminação noturna é precária, precisa-se de vigias em período integral, entre outras.”*

Dentro deste contexto, percebe-se que o compartilhamento do conhecimento, já abordado no capítulo anterior, evidenciam que em relação ao ganho competitivo, e aprendizagem coletiva e a disponibilidade de novas tecnologias que resultam em inovação, que favorecem muito para o desenvolvimento de todos os participantes da rede.

A cooperação oferece a possibilidade de disponibilizar tecnologias e diminuir os custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, conseqüentemente a competitividade das empresas que colaboram entre si (OLAVE e NETO 2005).

### **3.4 Procedimentos da Pesquisa**

O método utilizado será o dedutivo baseado na pesquisa exploratória, por meio de entrevista, visita in loco, conhecer as demonizações e localização do objeto. Segundo Lakatos (2010), em termos de explicação, pode até certo ponto apontar vínculos causais, entre fatores presentes e ausentes, ou seja, consiste em investigar coisas ou fatos e explicá-los segundo suas semelhanças e diferenças.

Após recebimento dos questionários será confeccionado e tabulado um banco de dados contendo todas as respostas. A preocupação primordial é com a eficácia e lisura do processo, o próprio pesquisador digitou e tabulou os dados no programa Microsoft Office Excel, que, em uma segunda etapa foram transformados para o gráfico de melhor visualização dos dados analisado.

### **3.5 Amostragem**

A pesquisa na sua totalidade é amostral, por conta do tamanho da população e exiguidade de tempo. Do total de 27 empresas distintas, de segmentos diferentes, captou-se coletar os dados primários e as explicações necessárias para o alcance dos objetivos do trabalho foi utilizado o questionário fechado, Selecionou-se o grupo de respondentes aleatoriamente a partir do cadastro das empresas da AIG. Alcançou-se uma unidade amostral de 10 respondentes, avaliada como satisfatória para os fins dessa pesquisa em aproximadamente 40% da amostra.

**Tabela 3** – Amostra de aplicação de questionários

Optantes	Quantidade	Percentual
Respondentes	10	40%
Não encontrados	8	30%
Não responderam	9	33,3%

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2013.

### 3.6 Caracterização dos informantes e/ou sujeitos

Dentre as empresas entrevistadas, estão os seguintes segmentos: Distribuidora de peças, Reforma de pneus, Alimentos, Indústria e Comércio de móveis escolares, Produtos de Alimentos, Serraria, Locação de Maquinas, Tornaria mecânica e soldas em máquinas pesadas, Metalúrgica e Serralheria. São de pequeno e médio porte, cujo faturamento compreende entre R\$ 60.000,00 à R\$ 2.880.000,00 unidade de medida, localizadas no Parque Industrial, no lotes: (01, 14, 38, 11, 21/22, 7, 5, 2, 12, 26).

Associadas a rede, com participação efetiva no processo de tomadas de decisões, e estruturação das ações estratégicas a serem designadas pela rede, junto à sociedade e órgão de regulamentação e organização nas esferas municipais, estaduais e federais. Atuam de forma fidedigna junto ao seu contexto organizacional e proporcionam a AIG, contribuições necessárias para sua efetivação junto aos demais associados.

### 3.7 Estratégias de Coleta de Dados

Os dados serão coletados através de investigação de dados disponíveis nas instituições supracitadas. Vale ressaltar que após essa coleta, os mesmos serão analisados a partir do referencial teórico que é composto por observações de autores consagrados na temática pesquisada.

Para mensurar todas as variáveis envolvidas na pesquisa foi construído um questionário cuja versão aplicada aos participantes pode ser vista no Anexo 1. Inicialmente, foi realizado o conhecimento do instrumento, a fim de elaborar os questionamentos e verificar a possibilidade de aplicação quanto os entrevistados.

Segundo Deshaies (1992) a escolha do questionário como instrumento de inquirição a um determinado número de pessoas apresenta vantagens e desvantagens relativas à sua aplicação. A aplicação de um inquérito por questionário possibilita uma maior sistematização dos resultados fornecidos, permite uma maior facilidade de análise bem como reduz o tempo que é necessário despendido para recolher e analisar os dados. Este método de inquirir apresenta ainda vantagens relacionadas com o custo, sendo este menor.

Para a análise da influência da participação em redes dos resultados das pequenas e médias empresas, foi adotado o faturamento bruto mencionado pelos respondentes como variável Proxy. A análise dos resultados foi realizada de maneira agregada e desagregada por setor de atuação, número de associados e tempo de existência da rede. Os dados foram interpretados por meio de análises estatísticas uni variadas. Os resultados das análises são apresentados a seguir.

## 4 Análise dos Resultados

A análise que segue baseia-se nos resultados da pesquisa realizada junto aos empresários participantes da AIG. Inicialmente, os resultados indicaram que as 27 empresas pesquisadas fazem parte de uma rede de cooperação e contemplam os diversos segmentos de atuação junto ao cenário econômico do município.

**Tabela 4** – Segmentos da Associação

Segmento	Percentual de Participação
Segmentos de indústria	4%
Comércio de cereais	4 %
Comércio de alto peças e Distribuidora	4 %
Terraplanagem	4 %
Fábrica de móveis	4%
Serralheria	26 %
Fábrica de toldos	4 %
Fábrica de colchões	4%
Produção de alimentos	7 %
Agronegócios	4 %
Feijão especial	4 %
Marmoraria	4%
Oficina e tornearia mecânica	4%
Hortaliças	4 %
Retifica de pneus	4%
Carpintaria	7%
Serraria	7%

**Fonte:** Desenvolvida pela autora, 2013.

Optou-se por adotar a visita *in loco* por ser uma técnica multivariada que permite compreender como respondentes desenvolvem preferências de importância sobre determinado fenômeno. Por meio dela, é possível identificar graus importância para determinado conjunto de fatores, permitindo assim ordená-los hierarquicamente e realizar análises detalhadas sobre o efetivo impacto ou a verdadeira utilidade das variáveis implícitas em cada fator.

A presente rede em estudo apresentou dados concernentes para a conclusão do estudo. A conjuntura atual formalizada no Estatuto vide anexo B. Contextualiza as empresas que compunham a mesma. A união de esforços para um trabalho em parceria por intermédio da formação de redes de colaboração apresenta-se como uma alternativa viável para a concretização de objetivos conjuntos entre as organizações para fazer frente ao acirramento competitivo.

Reconhecendo que as pequenas e médias empresas enfrentam uma série de problemas, principalmente em relação à obtenção de recursos financeiros, capacitação técnica e gerencial, utilização de inovações tecnológicas, acesso a informações e oportunidades de mercado, a formação de redes de cooperação possibilita a resolução de seus principais problemas.

A tabela 5 demonstra as empresas que compunha a rede estudada, sua localização denominada por lotes de doação e o ramo de atuação de cada uma.

**Tabela 5 - Associação Industrial de Guanambi**

Nº DO LOTE	EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO
01	HÉLIO SERRALHEIRO	SERRALHEIRIA
02	RR TERRAPLANAGEM	TERRAPLANAGEM
03	TORMESOL	OFICINA MECANICA E TORNEARIA
04	SERRARIA DO BENO/ WL	SERRARIA
05	SERRARIA DO GERALDO/ MARIA DA GLORIA	SERRARIA
06	MARMORARIA GUANAMBI	MARMORARIA
07	SUBRIL	INDUSTRIAL DE PRODUTOS QUIMICOS
08	AGUA DE COCO ICE	AGROINDUSTRIA
09/10	MAGALHÃES E MAGALHÃES	FARMÁCIA DE COLCHÕES
11	PANIFICADORA ELITA	PANIFICADORA
12	PANIFICADORA MANÁ	PANIFICADORA
13	TAMPINHA	COMÉRCIO DE CEREAIS
14	COMPEG	COMÉRCIO DE ALTO PEÇAS - DISTRIBUIDOR
18	PLACTOL	FÁBRICA DE TOLDOS
19	JOSÉ SAULO COSTA	SERRALHEIRIA
20/21	GRAUS IND. E COMERCIO	FÁBRICA DE MÓVEIS
22	POLIFERRO	SERRALHEIRIA
23/31	PERFILAR	SERRALHEIRIA
24	LOURO DA VERDURA	HORTALICIAS
26	SERRALHEIRIA DO ZÉ	SERRALHEIRIA
27	LD MÓVEIS	FÁBRICA DE MÓVEIS

28	SERRALHEIRIA MÉTALICA	SERRALHEIRIA
29/30	BRASMEC	SERRALHEIRIA
32/33	ANTONIO ALVES SANTANA/ ANTONIO MELADO	FEIJÃO ESPECIAL
35 <sup>a</sup>	CARPINTARIA CORME E DORME	CARPINTARIA
35	CARPINTARIA CARVALHO	CARPINTARIA
36	RALLY PENEUS	RETIFICA DE PENEUS

**Fonte:** Desenvolvida pela autora, 2013.

A seguir a figura 1, traz a segmentação dos associados da rede industrial e sua percentagem de modo geral. O propósito nuclear das redes de cooperação está na união de atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo, possibilitem ganhos de escala com a união e preservem a flexibilidade do seu porte enxuto.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008) as redes de cooperação apontam soluções organizacionais distintas da tradicional. Os ganhos competitivos obtidos coletivamente pelas redes de cooperação são fatores cruciais para o seu estabelecimento. A cerca do tema apresenta-se as cinco proposições sobre os fatores relevantes ao estabelecimento de redes de cooperação, reunindo um conjunto de ganhos obteníveis pelas empresas associadas.

A configuração das empresas em uma rede também promove um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, conhecimentos e habilidades, além dos recursos essenciais para o processo de inovação. Para isso, é necessário que os autores dessas redes conheçam o ambiente em que transitam ou transitarão, e tenham habilidades específicas para desempenhar suas funções, comunicar-se com os parceiros, interagir e partilhar interesses comuns, entre outros.

Balestrin e Verschoore (2008) complementa que, a interrelação entre os participantes é muito mais que uma simples adaptação. Ela estabelece relações que suprem a sinergia coletiva, estruturadas a partir das capacidades individuais, identificando diferentes capacidades acumuladas e diferentes formas de utilizar os recursos da rede.

Ribault *et al.*(1995) afirma, para que a sinergia aconteça as empresas parceiras tem de intensificar a comunicação entre si e aprender a definir estratégias de trabalho em conjunto, mantendo sua individualidade, e preservando os dados da empresa, sem que tenham forçosamente laços financeiros entre si.

**Figura 1** – Segmentação das empresas associadas à AIG



**Fonte:** Desenvolvida pela autora, 2013.

A importância da formação da rede traz um novo ambiente de transformação econômica. A existência ou não de formas de atuação cooperativa tem importância para a formulação de políticas públicas visando o desenvolvimento local, caso presentes, as relações de cooperação poderão favorecer o fomento de arranjos produtivos locais atuantes, se ausentes, deverão ser estimuladas em prol do desenvolvimento local neste e em outros segmentos do município.

Em seguida será apresentada a formulação dos resultados qualitativos da pesquisa, quanto à percepção dos respondentes ao serem questionados sobre pontos fundamentais para participação da empresa em uma rede, bem como as trocas e alcance de resultados compartilhados, os pontos levantados são: cultura

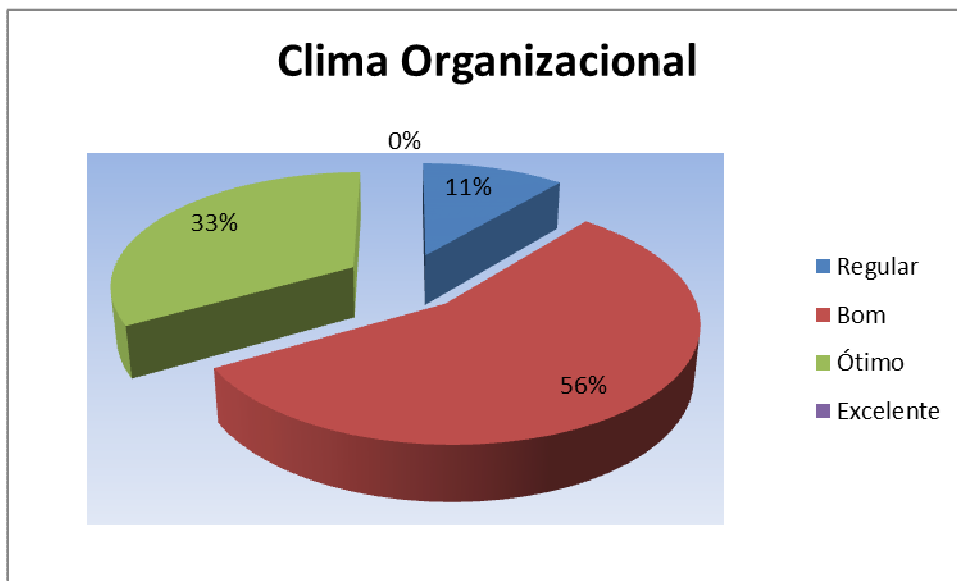
organizacional, planejamento estratégico, participação nas decisões, ganhos competitivos e

Para Mintzberg *et al.* (2000, p.195), a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Para o autor, a força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência.

Conhecer a cultura organizacional da empresa implica em identificar seus pilares e sua conjuntura estrutural, para realização de atividade com coerência e detalhamento de suas ações estratégicas num todo. Em ambientes de rápidas mudanças, onde milhares de decisões são tomadas no dia-a-dia por cada um dos colaboradores da organização, os valores sólidos funcionam como importantes balizadores de interpretação dos fatos e informações e de cada ação individual.

Os fatores que condicionam tais climas estão no beneficiamento de todos os colaboradores com os ganhos provenientes dos arrecadamentos anuais nas empresas, para os entrevistados, oferecerem benefícios compreendem a necessidade de contribuir de forma social a todos que contribuem para os resultados da organização.

Na figura 2, apresenta que os respondentes denotam quanto ao clima organizacional de suas empresas, correspondem á 56%, ambientes sadios e bem estruturados. A diferença de interpretação tem como base os organizacionais e sociais da época estudada. A análise da cultura como conjunto de pressupostos que entre si e integrado possibilita uma melhor relação interpessoal como subsídio para adequação e adaptação ao mundo corporativo e competitivo.

**Figura 2** – Características da cultura organizacional das empresas

**Fonte:** Desenvolvida pela autora, 2013.

Conforme abordado por Porter (1998) a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa influenciam no seu comportamento. É aquela "atmosfera psicológica" que todos nós percebemos quando entramos num determinado ambiente e que nos faz sentir mais ou menos à vontade para ali permanecer, interagir e realizar.

O próximo questionamento está na percepção dos entrevistados quanto ao seu planejamento estratégico, relacionados às ações estratégicas elaboradas pelas suas empresas. Uma estratégia em nível de negócios descreve as ações de uma empresa que visam explorar suas vantagens competitivas sobre os concorrentes. Para tal, o processo de tomada de decisões é viável quando formulam e implantam as estratégias de forma simultânea objetivando o sucesso da organização.

Na figura 3, ao serem questionados sobre o planejamento desenvolvido em suas empresas, os respondentes consideram em sua maioria bom com 45%, à baixa inserção de conhecimento de alguns os fizeram responder em forma regular, denotam a ausência de conhecimento específicos de planejamento, os que considerarão ótimos contam com auxílio de profissionais estudantes do curso de Administração.

**Figura 3** – Utilização do Planejamento Estratégico nas empresas.



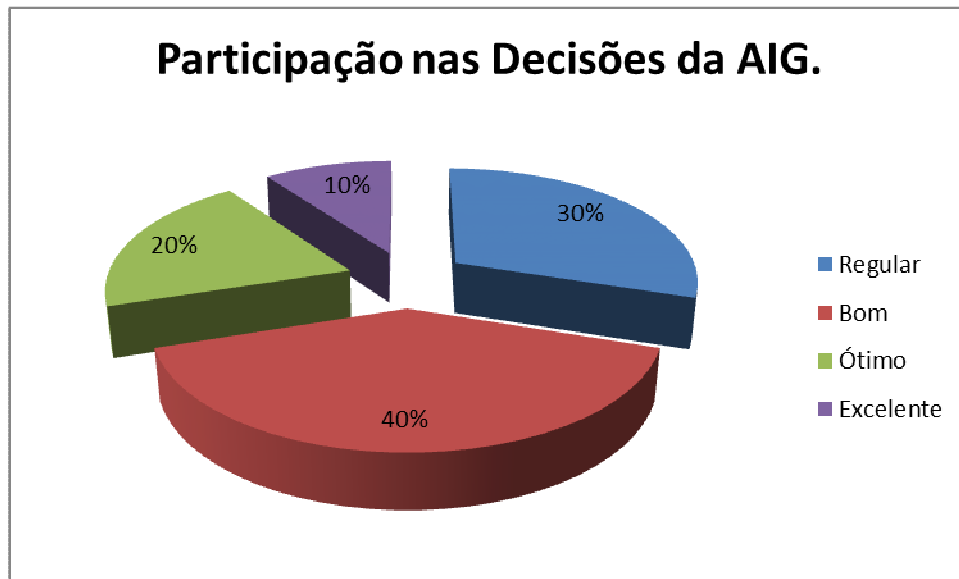
**Fonte:** Desenvolvido pela autora, 2013.

Diante de relatos o planejamento estratégico restringia-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando depois a se preocupar também com o planejamento e a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional. São entendidos que o planejamento é uma ferramenta fundamental na sobrevivência da empresa, compreendem que conhecer-lo, é de suma importância para conseguir o sucesso e ultrapassar os obstáculos vivenciados continuamente.

Para Ansoff (1993) o processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.

A próxima figura (4) apresenta o quantitativo de participação dos associados nas decisões na rede, a importância de fortalecer é papel vital para sobrevivência de associações de empresas, todos que contemplam a formação atual, estão envolvidos com as transformações e objetivam melhorias em conjunto.

**Figura 4 – Participação dos associados na AIG**



**Fonte:** Dados da Pesquisa.2013.

A disparidade quanto ao seu envolvimento no processo decisório da AIG é presente nessa análise, 40% considera sua participação boa, 10% se constituem excelentes em suas participações, pois designam parte do seu tempo diário para buscar novas oportunidades de crescimento da rede.

De modo geral, a participação dos associados são efetivas e comprometedoras, todos estão dispostos a propor melhorias e reivindicar juntos os interesses da AIG, uma vez que os resultados são compartilhados para os associados. Em um rápido olhar as redes são formalizadas por empresas que formam parceiras para atingir os objetivos compartilhados.

Uma estratégia cooperativa obtém informações e conhecimentos de diversas formas, propondo produzir inovações melhores que beneficiam todos os envolvidos, as evidências indicam que as alianças estratégicas aumentam o nível de negócios, reagem com maior firmeza a concorrência e reduzem as incertezas de novos investimentos.

Segundo Lorange (1996), as estratégias corporativas são utilizadas para facilitar a diversificação de produto e de mercado, permite que a associação utilize de suas competências para aumentar e gerar ganhos competitivos continuamente. Para tal a atuação do líder estratégico tem que possuir a capacidade de visualizar o futuro, e exercer influência significativa sobre as atitudes e direcionamento procedente.

O questionamento seguinte concentra-se nos pilares dos estudos quanto a redes de cooperação, os ganhos competitivos são fundamentais para a busca de associar-se a uma rede, por uma empresa individualista. Os ganhos de economias de escalas são principalmente no que se refere às ações promovidas em conjunto que favoreçam a todos os envolvidos.

Por meio dos projetos, os associados recebem treinamento e consultoria, utilizam estratégias para barganhar com seus fornecedores, contribuindo de forma significativa para redução de custos, pois os fornecedores atuam de forma colaborativa, oferecendo matéria-prima mais barata, de melhor qualidade e atendendo as empresas em momentos críticos.

Na figura (5), os ganhos competitivos são avaliados pelos respondentes de forma qualitativa, visando proporcionar entre os ganhos aferidos pela empresas após associar-se, compreendendo que a visualização da empresas perante os concorrentes conquistou credibilidade diante dos consumidores.

**Figura 5 – Ganhos Competitivos da AIG.**



**Fonte:** Desenvolvida pela autora, 2013.

Os respondentes compreendem que em pouco tempo de formação a AIG apresenta, ganhos são favoráveis que corresponde 60% qualificando como bom os resultados alcançados pela rede para tal período. Ambos acreditam que no futuro próximo as vantagens tendem ampliar e proporcionar maiores resultados.

O beneficiamento das empresas após associar-se a rede, é resultante das possibilidades oferecidas diante das vantagens de associar-se, porém não extingue

os riscos que as organizações correm ao participar deste novo modo de se organizar. As empresas participantes da rede procuram preferir benefícios de curto prazo que resolvam questões e dificuldades pontuais, ou que venham a ampliar o desempenho e a competitividade dos associados por meio de instrumentos e serviços gerados e disponibilizados coletivamente.

Para Wright (2010) ao reunir, apontar, conceituar e classificar estes ganhos é possível clarificar a relevância da colaboração pautada em objetivos comuns, em interação e gestão. Para atingir tais ganhos e produzir o diferencial competitivo é preciso um rigoroso e sistematizado processo de gestão, coordenado e direcionado para objetivos específicos da rede, com um amplo e favorável canal de comunicação, permitindo que as empresas parceiras apropriem das vantagens competitivas geradas pela rede.

Os respondentes, afirmam que fazer parte da rede trouxe benefícios de marketing perante a sociedade, aumentou o poder de barganha e reduziram os custos, além de aumentarem a produtividade.

Nesta questão seguinte representada pela figura (6), os respondentes são avaliados quanto o conhecimento sobre rede de cooperação. As redes de empresas apontam uma nova direção para o enfrentamento das pressões competitivas, na qual as conexões entre os agentes constituem uma reflexão e um reconhecimento da interdependência, de forma oposta à autonomia postulada pela teoria clássica da firma. Os resultados competitivos obtidos coletivamente são elementos importantes para a delimitação do conceito de rede.

Para Balestrin e Verschoore (2008) nas redes de cooperação entre PMEs, a coordenação das ações é realizada com a participação de todos os envolvidos. As salvaguardas sociais balizam os relacionamentos, estabelecendo as regras básicas de conduta. As salvaguardas contratuais tornam claros os direitos e os deveres, conservam a individualidade, buscam o comprometimento dos envolvidos e evitam o surgimento de privilégios ou desequilíbrios entre os associados.



**Fonte:** Desenvolvida pela autora, 2013.

Na percepção dos respondentes, estão em equilíbrio quanto aos conhecimentos sobre redes, identificam que é de suma importância a existência das redes, e que a AIG nasce com o propósito de transformar a realidade do município de Guanambi.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do estudo é levantar as ações estratégicas e o fortalecimento dos laços empresariais, promovidos pela rede cooperação no município de Guanambi-BA, bem como conhecer a sua estrutura e os benefícios adquiridos por todos os associados. Nesta perspectiva conhecer a formação da rede no município e os fatores que levaram a permanecerem, são ações importantes no processo de desenvolvimento local.

A análise apresentada abrange os resultados de uma análise conjunta aplicada a representantes das empresas participantes da Associação Industrial de Guanambi-BA. Inicialmente, pode-se afirmar que o modelo de pesquisa adotado e a coleta de dados realizada foram bem-sucedidos, apreciação dos resultados do processamento dos dados referentes aos ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação, de acordo com a percepção dos representantes de empresas, reafirmam a importância de todos os ganhos competitivos definidos pelos objetivos da pesquisa.

Para tal, a pesquisa apontou a deficiência quanto à estruturação da rede e gerenciamento de suas atividades, compreendendo que as empresas participantes estão dispostas a unir esforços para obtenção conjunta de resultados positivos. Compreender a gestão do conhecimento nas empresas ocorre de forma primária na alta administração das empresas, ambos concordaram quanto a necessidade reestruturarem a conjuntura gerencial para o desenvolvimento e crescimento das empresas no processo de inserção a rede de cooperação.

No que se refere à percepção dos empresários quanto à cultura organizacional, foi identificado que consideram o ambiente bom, estável, compreendem que a necessidade de manter a cultura ajustada, funciona como a análise do ambiente interno, requer avaliar os recursos humanos da organização, trabalhar esses recursos de forma favorável ao crescimento da empresa. Na visão dos respondentes, a cultura implantada nas empresas são ambientes estruturados e visam crescimento em conjunto.

Avaliou-se qualitativamente o nível de planejamento estratégico das organizações, utilizando suas percepções quanto ao direcionamento das ações individuais, como os gerenciamentos das tomadas de decisões ocorrem, os respondentes analisam como bons ótimos e regulares. Sendo positivos quanto os

resultados esperados. É imprescindível que o planejamento seja via de regra para apuração de resultados plausíveis para organização, sua importância interfere diretamente no direcionamento da empresa diante de qualquer eventualidade.

Diante da observação quanto à participação dos associados nas decisões da AIG, foi verificado que há uma efetiva colaboração no processo decisório da rede, entender que a força faz a diferença definido pelos participantes da AIG. Avaliam como boa, e regular. Os objetivos em comum valorizam a representatividade da associação perante órgãos públicos, reivindicar em conjunto traz força e enriquecimento para os ganhos futuros em conjunto.

A transformação quanto aos ganhos competitivos após associar-se é inerente ao processo de formação da AIG, que chama a atenção é a relevância dada ao fator de aprendizagem e inovação pelos representantes das empresas. Considerando-se o fato de que ações como compartilhamento de informações e práticas de com vistas à geração e à disseminação de melhorias, são fundamentais ao desenvolvimento de diferenciais competitivos.

Os benefícios apresentados após conjuntura com a rede, são válvulas de motivação da AIG, compreendem que, a doação do terreno foi fator importante para expansão da empresa, a facilidade de escoar a produção também são contundentes. Além da redução das taxas municipais e maior visibilidade junto ao mercado impulsionam as vantagens de serem participantes da rede. Diante do pouco tempo de instalação no Parque Industrial os benéficos são prioritariamente vantajoso para diferenciação diante dos concorrentes.

Segundo os respondentes, a promoção das ações estratégicas da AIG encontra-se em estágios bons, ótimos e regulares, ou seja, a administração das ações funciona inerente ao seu desenvolvimento, lutas por melhorias em conjunto fomentam uma regularização de toda estrutura. A busca em conjunto faz a promoção ser deliberada por todos os participantes, decididas em assembleias onde as ações são formuladas, questionadas e direcionadas conforme necessidade, tornando-se viável para existência da associação e na luta pelos interesses em comum.

Para tal, foi questionada a percepção dos respondentes quanto seus conhecimentos em relação às redes de cooperação, suas finalidades, e suas proporções em meios econômicos, havendo assim o equilíbrio na análise do resultado, identificando a disparidade de conhecimento entre ambos, porém a visão

corresponde que os ganhos vantajosos da rede são de grande relevância para o mercado econômico cujo esteja inserido.

Contudo, ao compreender os relatos dos participantes da rede, há muito que se fazer, aprimorar os conhecimentos são cruciais para existência da associação, os obstáculos surgem corriqueiramente, quando estão resolvendo algo, aparecem demais necessidades para apreciação e busca de resolução. Um dos fatores que comprometem a rede são as ações estratégicas de relevância gerencial da rede, aprender e inserir novos conhecimentos juntos aos associados é papel de suma importância para AIG.

O propósito analisado pela pesquisa está na percepção das ações promovidas pela rede de cooperação e, contudo apresentar a necessidade de gerir com mais conhecimento e estruturação proativa e direcionada para a melhoria da rede. As limitações foram contundentes, houve atraso na definição do objeto de estudo, tempo hábil para aplicar um método de pesquisa mais adequado, e, contudo a pesquisa individual como um fator de superação para pesquisado.

É perceptível que, o aprofundamento da pesquisa é fator relevante para conhecer o desenvolvimento das mesmas, estudar diversas formas de cooperação entre empresas. Para Santos *et al.* (1994, apud, Amato, 2001), existem dois tipos básicos de redes: Verticais, que são as empresas que cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços; horizontais, onde as empresas cooperam com seus concorrentes, o que gera maior número de conflitos. Complexos Industriais são agrupamentos de empresas em torno de um setor-chave localizadas em determinada área geográfica. Esses agrupamentos permitem uma produção mais eficiente, crescimento do mercado de trabalho especializado, melhor aproveitamento de matérias-primas e recursos naturais, difusão das inovações tecnológicas, redução de custos de transporte.

Sendo assim, para pesquisas futuras, sugere-se um estudo mais aprofundado, utilizando-se uma amostra maior que ampare os resultados e descreva a realidade dessa cooperação.

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais.** Oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

\_\_\_\_\_ ; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

AQUINO, C.P. **Administração de Recursos Humanos:** uma introdução. São Paulo: Atlas, 1979.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. 2008. **Redes de cooperação empresarial:** estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre, Bookman, 216 p

BALESTRIN, Alsones. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais.** 2005. Tese (Doutorado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Rio Grande do Sul, Brasil. Bookman, 2000.

CARPINETTI, L. C. R. **Clusters e redes de cooperação de pequenas e médias empresas:** observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro. *Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso)*, v. 15, p. 351-365, 2008.

DESHAIES, B. **Metodologia da investigação em ciências humanas;** Lisboa: Instituto Piaget. 1992.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FLEURY, Maria T.L. & OLIVEIRA JR., Moacir de M.(Coord.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios:** texto e casos. Porto Alegre: Campus, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HITT, Micheal A. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. 2 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5.Ed. – 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

LAUDON K. C. & LAUDON J. P. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEON, M.E.: **Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor de Telecomunicações**. Dissertação de Mestrado, Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez. 1998.

LORANGE, P; ROOS, J. **Alianças Estratégicas**: formatação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas 1996.

MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição**. São Paulo, Atlas. 1997

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte:UFMG, 1995.

OLAVE, M.E.L.; AMATO NETO, J.. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, João. Rede entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: EDUSP, 2001.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro:

PORTER, M.: **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. 13 ed., Rio de Janeiro, Campus, 1989 – 13 ed. 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

RIBAULT, M.; MARTINET, B. & LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Coleção gestão& inovação. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995.

SANTOS, J. L. dos e SCHMIDT, P. **Avaliação de Ativos Intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, R. S. **A Administração Política como Campo do Conhecimento**. São Paulo – Salvador: Edições Mandacaru; 1ª ed. 2006.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e caso. Rio de Janeiro: R&A Editora. 2004

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Negócio Editora; 2ª ed. 2004.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VASCONCELOS, F. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: **XXV ENANPAD, 25º, Anais...** Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WRIGHT, Peter L. **Administração Estratégica**: conceitos. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE SONDAGEM

O presente instrumento de pesquisa faz parte do trabalho monográfico para conclusão do Curso Bacharelado em Administração – UNEB – Campus XII.

### Questionário

Associado: \_\_\_\_\_

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Porte: ( ) Pequeno ( ) Médio ( ) Grande

Faturamento Anual: \_\_\_\_\_

Lote de Localização: \_\_\_\_\_

Tempo de Existência da Empresa: \_\_\_\_\_

Ramo de Atuação: \_\_\_\_\_

***O questionário a seguir compreende instrumento de pesquisa, para conclusão do trabalho científico do Curso de Administração da UNEB – Campus XII – Guanambi – BA.***

Questões 1 - 7	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
1 – Diante da importância de manter o clima organizacional bem estruturado você caracteriza o ambiente da sua empresa como?				
2 – Considerado como fator crucial para sobrevivência da empresa, o planejamento estratégico de sua empresa				

é?				
3 – Como você considera sua participação nas decisões da AIG encontra-se?				
4 – Como é caracterizado os ganhos competitivos da sua empresa após associar-se a AIG são?				
5 – Os benefícios após associar-se a AIG seguem em que proporção?				
6 – Os aspectos que proporcionam as ações estratégicas da AIS funcionam de forma?				
7 – Qual a sua percepção sobre Redes de Cooperação (Associação de Empresas) ?				

## APRÊNDICE B

### ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DE GUANAMBI

Nº DO LOTE	EMPRESA	RAMO DE ATUAÇÃO
01	HÉLIO SERRALHEIRO	SERRALHEIRIA
02	RR TERRAPLANAGEM	TERRAPLANAGEM
03	TORMESOL	OFICINA MECANICA E TORNEARIA
04	SERRARIA DO BENO/ WL	SERRARIA
05	SERRARIA DO GERALDO/ MARIA DA GLORIA	SERRARIA
06	MARMORARIA GUANAMBI	MARMORARIA
07	SUBRIL	INDUSTRIAL DE PRODUTOS QUIMICOS
08	AGUA DE COCO ICE	AGROINDUSTRIA
09/10	MAGALHÃES E MAGALHÃES	FARMÁCIA DE COLCHÕES
11	PANIFICADORA ELITA	PANIFICADORA
12	PANIFICADORA MANÁ	PANIFICADORA
13	TAMPINHA	COMÉRCIO DE CEREAIS
14	COMPEG	COMÉRCIO DE ALTO PEÇAS - DISTRIBUIDOR
18	PLACTOL	FÁBRICA DE TOLDOS
19	JOSÉ SAULO COSTA	SERRALHEIRIA
20/21	GRAUS IND. E COMERCIO	FÁBRICA DE MÓVEIS
22	POLIFERRO	SERRALHEIRIA
23/31	PERFILAR	SERRALHEIRIA
24	LOURO DA VERDURA	HORTALICIAS
26	SERRALHEIRIA DO ZÉ	SERRALHEIRIA
27	LD MÓVEIS	FÁBRICA DE MÓVEIS
28	SERRALHEIRIA METÁLICA	SERRALHEIRIA
29/30	BRASMEC	SERRALHEIRIA
32/33	ANTONIO ALVES SANTANA/ ANTONIO MELADO	FEIJÃO ESPECIAL
35 <sup>a</sup>	CARPITARIA CORME E DORME	CARPINTARIA
35	CARPINTARIA CARVALHO	CARPINTARIA
36	RALLY PENEUS	RETIFICA DE PENEUS

FONTE: Desenvolvida pela autora, (2013).

# ANEXOS

CARTÓRIO DE REGISTRO  
DE IMÓVEIS E ANEXOS  
Dalci Rodrigues R. Fernandes  
Oficial

## ESTATUTO

### ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DE GUANAMBI - AIG

#### **CAPÍTULO I - Da Denominação, Sede, Duração, Fins e Patrimônio.**

**Artigo 1º** - A Associação Industrial de Guanambi, fundada em na cidade de Guanambi, estado da Bahia, sendo-lhe facultado o uso da abreviatura **AIG** de seu nome original, é uma sociedade civil, sem finalidades econômicas, com sede e foro na cidade de Guanambi, BA, e com personalidades jurídica distinta de seus associados.

**Artigo 2º** - A Associação Industrial de Guanambi, cujo prazo de duração é ilimitado, tem por finalidade:

- 1) Sustentar e defender perante os poderes públicos e onde quer que se faça necessário, os interesses e as aspirações de seus associados;
- 2) Promover, por todos os meios a seu alcance, a perfeita unidade e a mais estreita solidariedade entre os seus associados, e em geral, entre os elementos das classes que representa;
- 3) Promover pesquisas e estudos técnicos sobre as atividades produtoras, divulgando-as entre os seus associados;
- 4) Interferir, sempre que necessário, nos debates de problemas técnicos, sociais, financeiros, de âmbito nacional ou regional, do interesse dos associados, sugerindo medidas e procurando evitar a aplicação das que considerar prejudiciais aos interesses que representa e defende;
- 5) Manter departamentos e serviços especializados que orientem os seus associados no exato cumprimento e observância da legislação social e tributária;
- 6) Criar, tão logo seja possível, serviços de reconhecido interesse para os seus associados, assim como um Departamento Recreativo, com a finalidade de congregar os seus componentes e incentivar as relações de caráter social, entre os seus associados e suas famílias;
- 7) Divulgar e promover Guanambi-BA em todos os sentidos.

**Artigo 3º** - Constitui patrimônio da Associação os bens móveis, imóveis, direitos e títulos que possua ou venha possuir.

**Artigo 4º** - A dissolução da Associação somente poderá ser decidida pela Assembléia Geral, reunida com a presença mínima de dois terços dos seus componentes, cabendo-lhes, ao mesmo tempo, decidir sobre o destino a ser dado ao patrimônio social.

#### **CAPÍTULO II - Dos Sócios, sua Admissão, seus Direitos e Deveres**

**Artigo 5º** - Poderão ser sócios da AIG:

- 1) As empresas que exerçam atividades econômicas no país;
- 2) Os comerciantes e produtores em geral, as indústrias, as entidades financeiras, os representantes comerciais, os corretores de mercadorias e imóveis, os profissionais liberais, as entidades de qualquer natureza e outras categorias autônomas ligadas ao comércio e indústria, perfeitamente adequadas à legislação vigente no país.

**Parágrafo único** - Os sócios não respondem solidária ou subsidiariamente pelas obrigações sociais, contraídas pela AIG.

**Artigo 6º** - Os sócios dividem-se nas seguintes categorias:

- 1) Efetivos;
- 2) Beneméritos;
- 3) Correspondentes.

SECRETARIA DE REGISTRO  
DE IMÓVEIS E ANEXOS  
Dalci Rodrigues R. Fernandes  
Oficial

**Artigo 7º - Efetivos:** são aqueles que, admitidos na forma destes Estatutos ficam obrigados a pagar as contribuições fixadas pela Diretoria.

**Parágrafo único -** A mensalidade do sócio, aceito depois do dia 15 (quinze), somente será devida à partir do mês seguinte.

**Artigo 8º - Beneméritos:** são as pessoas que, em virtude de relevante e excepcionais serviços prestados à AIG ou aos interesses que ela representa, forem consideradas merecedoras desse título que é pessoal e intransferível, mediante proposta de qualquer sócio com os pareceres da Diretoria e Conselho Deliberativo, aprovados em Assembléia Geral Extraordinária.

**Artigo 9º - Correspondentes:** são aqueles que, residindo ou estabelecidos fora do município de Guanambi, tenham interesse em participar do quadro social da AIG, sem prejuízo das obrigações dos sócios efetivos.

**Artigo 10º -** Os sócios Beneméritos e Correspondentes não terão interferência na direção da AIG, mas poderão ser admitidos nas deliberações e discussões, sem direito a voto.

**Artigo 11º - São Direitos dos sócios:**

- 1) Comparecerem às Assembléias Gerais e tomarem parte em todas as discussões e deliberações;
- 2) Votarem e serem votados para os cargos de administração;
- 3) Freqüentarem a sede social e utilizarem-se de todos os serviços postos à disposição;
- 4) Proporem a inclusão de novos sócios e representar, por escrito, à Diretoria quando sentir-se prejudicado em seus direitos, podendo ainda participar das reuniões da Diretoria, sem direito a voto.

**Artigo 12º - São deveres dos sócios:**

- 1) Exercerem, com proficiência e dedicação, os cargos ou comissões para que forem eleitos ou nomeados;
- 2) Observarem fielmente o cumprimento deste Estatuto, dos regulamentos expedidos para a sua execução, das deliberações da Assembléia Geral e da Diretoria, e pagar pontualmente as mensalidades;
- 3) Fornecerem, quando solicitados, os esclarecimentos necessários à manutenção dos serviços informativos da Associação;
- 4) Comparecerem às Assembléias Gerais e demais reuniões especiais para que forem convocados;
- 5) Concorrerem, por todos os meios a seu alcance, para a completa realização dos fins sociais.

**Parágrafo único -** O associado que deixar de pagar as mensalidades, por 03 (três) meses consecutivos, será eliminado do quadro social.

**Artigo 13º - Suspendem-se as regalias e atribuições dos sócios:**

- 1) Por falência, até completa reabilitação;
- 2) Por pronúncia, em crime inafiançável enquanto perdurarem os efeitos desta;
- 3) Por procedimento irregular dentro da sede da Associação, depois de advertido, por escrito, pelo Presidente. Esta suspensão não excederá de três meses;
- 4) Por uso indevido de seus direitos.

**Parágrafo único -** A suspensão e a perda dos direitos de sócio serão impostas pela Diretoria, referendado pelo Conselho Deliberativo, com recurso para a Assembléia Geral.

**Artigo 14º - Cancela-se a qualidade de sócio:**

- 1) Por sentença criminal, transitada em julgado;

- 2) Por reincidência em faltas que já tenham dado motivo à pena de suspensão;
- 3) Quando causar deliberadamente danos morais e ou materiais à AIG;
- 4) Pela infração destes estatutos.

### **CAPÍTULO III - Dos Órgãos de Administração**

**Artigo 15º** - São órgãos efetivos da Administração:

- 1) Assembléia Geral;
- 2) Conselho Fiscal;
- 3) Diretoria;
- 4) Departamento ou serviços.

CARTÓRIO DE REGISTRO  
DE IMÓVEIS E ANEXOS  
Dalci Rodrigues R. Fernandes  
Oficial

**Artigo 16º** - Os mandatos dos cargos da administração terão a duração de 02 (dois) anos.

**Parágrafo único** - É permitida a reeleição de qualquer membro dos Conselhos e da Diretoria.

**Artigo 17º** - A AIG é administrada por uma Diretoria eleita pela Assembléia Geral, com mandato amplo e ilimitado, dentro das atribuições fixadas nestes Estatutos, sem nenhuma reserva de poderes.

**Artigo 18º** - A Assembléia Geral é, de acordo com o presente Estatuto, o poder máximo da AIG e se constitui pela reunião dos sócios em dia com suas obrigações estatutárias.

**Artigo 19º** - Reunir-se-á anualmente a Assembléia Geral, durante o mês de janeiro, para tomar conhecimento do relatório e aprovar as contas da Diretoria, referentes ao exercício findo.

**Artigo 20º** - Bienalmente, no último dia útil do mês de novembro, a Assembléia Geral deverá eleger e empossar o Conselho e a Diretoria para o biênio seguinte.

**Parágrafo primeiro** - Todo biênio inicia-se no dia 01 de janeiro.

**Parágrafo segundo** - É vedado a Diretoria, após a eleição de uma nova Diretoria, autorizar gastos, que não sejam os de rotina, salvo com anuência da Diretoria eleita.

**Artigo 21º** - Extraordinariamente, reunir-se-á a Assembléia Geral por convocação do Conselho Fiscal ou da Diretoria, ou em virtude de requerimento fundamentado e assinado no mínimo por um terço dos sócios em dia com suas obrigações sociais.

**Artigo 22º** - A Assembléia Geral, ordinária ou extraordinária, será convocada mediante publicação de editais, uma vez pelo menos, em jornais de circulação na cidade, com antecedência mínima de oito dias e por circulares a todos os associados.

**Artigo 23º** - A Assembléia Geral, Ordinária ou Extraordinária, somente poderá ser instalada, em primeira convocação, com a presença no ato da abertura, de pelo menos metade mais um dos associados.

**Parágrafo primeiro** - Verificado o não comparecimento do número de sócios previstos, à hora marcada, a Assembléia poderá reunir-se e deliberar com qualquer número, quinze minutos depois, independentemente de nova convocação.

**Parágrafo segundo** - A Assembléia poderá prorrogar sua sessão pelos dias que julgar necessário, caso seus trabalhos não se concluam em uma só sessão.

**Artigo 24º** - Cada associado tem direito a um voto na Assembléia, permitindo-se o voto por procuração, desde que o procurador seja sócio e representante de apenas um associado.

**Artigo 25º** - Caberá a presidência da Assembléia a um sócio livremente escolhido na abertura dos trabalhos e este escolherá um secretário.

CARTÓRIO DE REGISTRO  
DE IMÓVEIS E ANEXOS

Dalci Rodrigues R. Fernandes  
Oficial

**Artigo 26º** - As deliberações da Assembléia serão tomadas por votação simbólica ou nominal, e a eleição da Diretoria e do Conselho deverão ser feitas por votos secretos, em uma só cédula, com as designações dos cargos de cada candidato.

**Artigo 27º** - São atribuições da Assembléia Geral:

- 1) Resolver sobre todas as propostas que lhe forem encaminhadas pela Diretoria, pelos Conselhos ou pelo Quadro Social;
- 2) Resolver sobre todos os assuntos que não estejam afetados à Diretoria ou aos Conselhos;
- 3) Reformar os presentes Estatutos;
- 4) Eleger e empossar, bianualmente, a Diretoria e os Conselhos;
- 5) Tomar conhecimento, anualmente, do relatório da Diretoria e aprovar, no mesmo período, as contas e balanços do exercício findo;
- 6) Aprovar a admissão de sócios beneméritos com o parecer da Diretoria e do Conselho Deliberativo.

**Artigo 28º** - O Conselho Fiscal, composto de três membros efetivos e um suplente, é eleito bianualmente pela Assembléia Geral, conjuntamente com o Conselho Deliberativo e a Diretoria e servirá pelo tempo destes.

**Artigo 29º** - Compete ao Conselho Fiscal:

- 1) Examinar anualmente, os livros, contas, balanços, orçamentos, registros e todos os documentos de caráter financeiro da sociedade, emitindo a respeito o seu parecer, o qual será apresentado à Assembléia Geral, juntamente com o relatório da Diretoria;
- 2) Dar parecer sobre os assuntos atinentes à finanças sempre que solicitados pela Diretoria.

**Artigo 30º** - As vagas que se verificarem no Conselho Fiscal serão preenchidas de acordo com o artigo 35º.

**Artigo 31º** - A AIG é administrada por uma Diretoria, eleita bianualmente pela Assembléia Geral e composta de até 06 (seis) membros:

- 1) Presidente
- 2) Vice-Presidente
- 3) Secretário
- 4) Tesoureiro
- 5) 2 (dois) Suplentes;

**Parágrafo primeiro** - O Presidente da Associação deverá ser brasileiro

**Parágrafo primeiro** - A Diretoria, após empossada, indicará os seguintes Diretores:

- 1) Diretor Social;
- 2) Diretor de Relações Públicas, Propaganda e Marketing;
- 3) Diretor de Eventos;
- 4) Diretor de Serviço de Proteção ao Crédito.

**Artigo 32º** - Compete à Diretoria:

- 1) Determinar os assuntos que devem ser submetidos ao Conselho Fiscal;
- 2) Cuidar da economia, finanças, do patrimônio e gerir o pessoal, o material, a ordem interna e disciplina dentro da sede;
- 3) Admitir, suspender, eliminar e conceder demissões de sócios;
- 4) Contratar, dispensar e fiscalizar o pessoal contratado para os serviços burocráticos;
- 5) Convocar as Assembléias Gerais;
- 6) Nomear comissões para tarefas especiais, de interesse da própria ACIA e/ou da comunidade;
- 7) Apresentar a Assembléia Geral o relatório e contas de sua gestão;

CARTÓRIO DE REGISTRO  
DE IMÓVEIS E ANEXOS  
Dalci Rodrigues R. Fernandes  
Oficial

- 8) Criar departamentos ou serviços e extingui-los;
- 9) Autorizar dispensas quando superior a 10 (dez) salários mínimos;
- 10) Elaborar o Regimento Interno;
- 11) Fazer cumprir as deliberações da Assembléia;
- 12) Reunir-se, por convocação do Presidente, pelo menos uma vez por mês.

**Artigo 33º** - Vagando algum cargo na Diretoria, por faltas consecutivas, licença, morte ou renúncia, o Presidente preencherá (por outro elemento) livremente a vaga verificada.

**Artigo 34º** - Perderá o mandato o Diretor que, sem motivo justificado perante o Presidente, deixar de comparecer a três sessões consecutivas da Diretoria, ou seis, alternadamente.

**Artigo 35º** - Ao Presidente compete:

- 1) Representar a Associação nos atos de sua vida social e jurídica, podendo delegar poderes;
- 2) Administrar e orientar as atividades da sociedade;
- 3) Convocar as Assembléias Gerais e as reuniões da Diretoria;
- 4) Presidir as reuniões da Diretoria, cabendo-lhe o voto de qualidade, nos casos de empate nas deliberações;
- 5) Apresentar, anualmente, a Assembléia Geral, em nome da Diretoria, o relatório das atividades da Associação no exercício anterior, juntamente com as contas e balanços referentes ao mesmo período acompanhados do parecer do Conselho Fiscal;
- 6) Assinar a correspondência oficial, juntamente com o 1º Secretário;
- 7) Ordenar despesas e assinar, juntamente com o 1º Tesoureiro, os cheques e outros documentos que autorizem pagamentos ou movimentações de fundos.

**Artigo 36º** - Ao Vice-Presidente compete substituir o Presidente em seus impedimentos temporários, exercendo as respectivas funções, e superintender setor de trabalho que lhe será destinado no Regimento Interno.

**Artigo 37º** - São competências do Secretário:

- 1) Superintender todos os serviços da secretaria;
- 2) Secretariar as reuniões da AIG.

**Artigo 38º** - Compete ao Tesoureiro:

- 1) Superintender os serviços de Tesouraria e Contadoria e Caixa;
- 2) Receber e ter sob sua guarda os dinheiros e valores sociais aplicando-os de acordo com as deliberações dos órgãos competentes;
- 3) Elaborar mensalmente um balancete demonstrativo da receita e despesas do mês anterior e, anualmente, o balanço do exercício findo;
- 4) Notificar, mensalmente, ao Presidente, quais os sócios que estão em atraso com suas mensalidades;
- 5) Assinar, juntamente com o Presidente, os cheques e papéis para movimento de fundos.

**Artigo 39º** - Compete ao Diretor Social:

- 1) Cuidar da parte social entre a AIG e os associados no âmbito interno;
- 2) Programar os eventos sociais do ano;
- 3) Organizar e dirigir todas as recepções a cargo da AIG;
- 4) Incentivar a ampliação do quadro social.

**Artigo 40º** - Compete ao Diretor de Relações Públicas, Propaganda e Marketing:

- 1) Cuidar da parte social entre a AIG e outras entidades congêneres;
- 2) Elaborar programas que visem divulgar a AIG e o município;

3) Fornecer aos meios de divulgação, elementos necessários ao conhecimento dos trabalhos e atividades da AIG.

**Artigo 41º - Compete ao Diretor de Eventos:**

- 1) Coordenar a participação de associados em eventos não promovidos pela AIG;
- 2) Cooperar com a organização dos eventos promovidos pela AIG;
- 3) Elaborar programas de participação da AIG nos eventos da cidade.

**Artigo 42º - Compete ao Diretor de Serviço de Proteção ao Crédito:** Coordenar e organizar todos os serviços de Proteção ao Crédito dentro das normas legais vigentes.

**Artigo 43º - Departamentos ou Serviços:**

São órgãos auxiliares a AIG ou aos sócios instituídos pela Diretoria, com as suas atribuições e regulamentações de seu funcionamento fixados no regimento interno.

**Artigo 44º - O exercício dos cargos da Diretoria e Conselhos não serão remunerados, mas considerados de alta relevância.**

**CAPÍTULO IV - Das Disposições Gerais.**

**Artigo 45º - Os presentes Estatutos somente poderão ser reformados pela Assembléia Geral Extraordinária, mediante proposta assinada pelo Conselho Fiscal, pela Diretoria ou, pela maioria dos sócios.**

**Artigo 46º - Tanto nas reuniões dos Conselhos, da Diretoria, como nas Assembléias Gerais, são expressamente proibidas quaisquer manifestações de ordem político-partidária, sendo defeso à sociedade sob qualquer pretexto, tomar atitudes de partidarismo político ou que com este se relacione.**

**Artigo 47º - Como órgão participante da comunidade suas dependências poderão ser cedidas a reuniões, simpósios, cursos e outros eventos que redundem em benefício da cidade e de seu povo.**

**Parágrafo único - Fica à critério da Diretoria, cobrar ou não, taxa de manutenção nos casos deste artigo.**

**Artigo 48º - Este Estatuto entrará em vigor na data de sua aprovação pela Assembléia Geral.**

Guanambi, 27 de janeiro de 2012.

Presidente - Roberto Rebouças Rangel  
CPF 050.808.605-10

Vice-Presidente - Emílio Nogueira Magalhães  
CPF 058.725.885-34

Secretário - Criston Neves Santos Júnior  
CPF 364.952.985-87

Tesoureiro - Ademilton Oliveira Fraga  
CPF 604.125.695-15

CARTÓRIO DE REGISTRO DE IMÓVEIS E ANEXOS  
Dalci Rodrigues R. Fernandes  
Oficial

CARTÓRIO DE REGISTRO DE TÍT E DOC. E DAS  
PESSOAS JURÍDICAS - COMARCA DE GUANAMBI-BA.  
Protocolado sob nº 257  
Registrado no livro A-32, às fls. 165 a 168  
Sob nº de ordem 4435  
Guanambi/BA, 27 de Junho de 2013

Dalci Rodrigues R. Fernandes - Oficial  
Marlôve Melina Medeiros - Sub Oficial



CARTÓRIO DE REGISTRO  
DE IMÓVEIS E ANEXOS  
Dalci Rodrigues R. Fernandes  
Oficial

FOTOS







