

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

REJANE DE FÁTIMA COLLODEL MORAIS

INTEGRAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA BELEZA DO MUNICÍPIO DE COLOMBO
ATRAVÉS DO CONHECIMENTO DAS REDES DE COOPERAÇÃO

CURITIBA

2011

REJANE DE FÁTIMA COLLODEL MORAIS

INTEGRAÇÃO DO PROFISSIONAL DA BELEZA DO MUNICÍPIO DE COLOMBO
ATRAVÉS DO CONHECIMENTO DAS REDES DE COOPERAÇÃO

PROJETO TÉCNICO apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. José Wladimir Freitas da Fonseca

CURITIBA

2011

TERMO DE APROVAÇÃO
REJANE DE FÁTIMA COLLODEL MORAIS

INTEGRAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA BELEZA DO MUNICÍPIO DE COLOMBO
ATRAVÉS DO CONHECIMENTO DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Trabalho aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista
no Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal,
Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. José Wladimir Freitas da Fonseca
Orientador – Departamento de Economia, UFPR

Prof. Dr. xxxxxxxxxxxxxxxx
Departamento de xxxxxxxx,UFPR

Prof. Dr. xxxxxxxxxxxxxxxx
Departamento de xxxxxxxx,UFPR

Prof. Dr. xxxxxxxxxxxxxxxx
Departamento de xxxxxxxx,UFPR

Curitiba, 29 de setembro 2011

RESUMO

O presente trabalho objetiva demonstrar como o setor de profissionais da beleza do Município de Colombo pode ganhar espaço e maior competitividade através da inserção pela capacitação e acesso aos diversos serviços públicos municipais por meio das redes de cooperação.

Pretende-se demonstrar como o conhecimento da gestão pública pode beneficiar o setor, como se enquadra na esfera pública e como pode alcançar melhores resultados através das redes de cooperação.

Discorre-se sobre a gestão pública, a capacitação e as redes de cooperação.

Por fim, demonstrar-se-á como o trabalho participativo poderá tornar a empresa mais fortalecida e sustentável.

Palavras chave: gestão, capacitação, redes de cooperação.

SUMÁRIO

RESUMO	4
1.INTRODUÇÃO.	5
2.DESCRICÃO ATIVIDADE – HISTÓRICO	7
2.1 AGENTES DE ATIVIDADE	11
2.2 ASPECTOS ECONÔMICOS – FINANCEIROS	12
2.3 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES	13
2.4 MERCADO	14
2.5 IMPORTÂNCIA DA JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO ASSUNTO A SER TRATADO	16
2.6 DELIMITAÇÕES DO ASSUNTO	16
3 GESTÃO EMPRESARIAL	17
3.1 REVISÃO TEÓRICA	17
3.2. TIPOS DE ORGANIZAÇÕES SEGUNDO ATUAL CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO	19
3.3 INOVAÇÃO	20
4 CAPACITAÇÃO	21
5 REDES DE COOPERAÇÃO	26
5.1 TIPOS E FORMAS DE REDES	29
5.2 VANTAGENS NA FORMAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO	31
6 CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	35
BIBLIOGRAFIA	36

1 INTRODUÇÃO:

Quando as pessoas se unem para buscar soluções para problemas enfrentados por todos, parece que as saídas surgem com mais facilidade. Isso aumenta a vontade de mudar, de melhorar a vida e o lugar onde se vive. Buscando e trabalhando em cooperação pode-se melhorar o modus operandi de um setor e impulsionar o desenvolvimento sustentável do mesmo, apoiando esta atividade produtiva com ganhos para todos. Com isso ganham as pessoas que moram e trabalham nas comunidades, ganham as demais empresas parceiras e ganha o município, lembrando que para o país é muito importante que haja desenvolvimento para todos.

1.1 Histórico

Para que as empresas se mantenham competitivas ao longo do tempo, elas devem estar inseridas num processo natural de evolução de mercado e da economia em que atuam, deixando os padrões convencionais e estruturando-se nos modelos diferenciados, buscando a inserção nos padrões exigidos atualmente. O intenso ritmo de mudanças do mercado se deve, principalmente, pelo fato de os consumidores estarem cada vez mais exigentes em termos de qualidade, custo, diversificação, personalização no atendimento e inovação no segmento. Assim, as empresas se encontram em um cenário onde a agilidade, a flexibilidade e o baixo custo são pontos fundamentais para que possam atender às expectativas de seus clientes. O alto custo da mão-de-obra e necessidades de treinamento, pouco acesso a informação, falta de conhecimento do mercado, escassez de linhas de crédito e poucas iniciativas dos empreendedores, impõem enormes obstáculos para as micro e pequenas empresas manterem-se ativas e competitivas no dinâmico e complexo contexto econômico atual (Balestrin; Verschoore, 2008).

1.2 Conteúdo do Trabalho

Capítulo 2: É uma introdução do assunto a ser tratado na dissertação. Inicia-se com um breve histórico do tema e explanação sobre o setor envolvido, depois se apresenta a importância da justificativa da escolha do assunto a ser tratado, o objetivo principal e do projeto e as delimitações do assunto tratado.

Capítulo 3: Neste capítulo, inicia-se a revisão teórica sobre o tema Gestão, com uma breve visão histórica, definição e tipo de organizações, segundo o atual Código Civil Brasileiro.

Capítulo 4: Este capítulo trata da capacitação com definição, histórico, órgãos específicos para capacitação técnica do setor estudado e importância da capacitação para o setor.

Capítulo 5: Este capítulo é dedicado a explicação do sistema de gestão das redes de cooperação adotado no trabalho. Inicia-se pela explicação da importância de uma gestão estruturada para que as redes funcionem efetivamente. Em seguida, são apresentados alguns modelos básicos de coordenação das redes de cooperação e sua aplicação.

Capítulo 6: Neste capítulo é apresentada a consideração final do trabalho.

2 DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE - HISTÓRICO

Centro de Estética: a palavra estética vem do grego aisthesis de percepção e sensação. À época, a estética era a filosofia que estudava a capacidade das coisas de serem belas e da reação do homem diante da beleza da arte (pintura, escultura, literatura). O conceito de beleza, associado à estética, acompanha a história da humanidade, desde quando os povos primitivos pintavam o corpo e o rosto em celebrações, até o simples ato contemporâneo de pentear os cabelos antes de sair de casa.

Embalados pela preocupação com a aparência da mulher brasileira e pela crescente utilização dos serviços por idosas e homens, os centros de estética proliferaram-se no país inteiro. Trata-se de uma empresa prestadora de serviços de tratamentos corporal que buscam a reabilitação, relaxamento ou melhora estética e de saúde dos clientes, por meio de cosméticos e equipamentos especializados. As avaliações são realizadas por esteticistas e profissionais habilitados.

Os serviços prestados compreendem as ações integradas de prevenção, educação, recuperação e reabilitação referentes às necessidades individuais e coletivas, visando a promoção da saúde, com base em modelo além da ênfase na assistência médico-hospitalar. A atenção e a assistência à saúde abrangem todas as dimensões do ser humano – biológica, psicológica, social, espiritual, ecológica e são desenvolvidas por meio de atividades diversificadas, dentre as quais a Estética está inserida ¹(Parecer MEC/CNE/CES – nr 436/01).

O mercado de trabalho contemporâneo da estética aplicada exige mão-de-obra qualificada, articulada e com capacidade de mobilização do público alvo para a aplicação dos seus conhecimentos técnico-científicos. Através do seu desempenho eficiente e eficaz no que se refere ao oferecimento de prestação de

¹ MEC/CNE/CES – nr 436/01 Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior - Cursos Superiores de Tecnologia – Formação de Tecnólogos Acesso em: 30, jul.2011.

serviços de alta qualidade é que configuraremos o desenvolvimento da verdadeira “Tecnologia Estética Brasileira”.

As clínicas de estética diferenciam-se dos centros de estética porque exigem profissionais técnicos responsáveis (usualmente médicos), além de registro em órgão específico, uma vez que neste tipo de negócio realizam-se cirurgias plásticas, entre outros procedimentos orientados por um profissional médico.

Os principais serviços ofertados pelo centro de estética são a limpeza de pele, tratamento de acne, peeling, hidratação e nutrição facial, rejuvenescimento e revitalização facial, discromia (tratamento para manchas de pele), bronzamento artificial, tratamento contra flacidez muscular, tratamento de estrias, hidratação e nutrição corporal, clareamento de axilas e virilha, banho de lua e clareamento de pelos, depilação, drenagem linfática, podologia, endermologia (tratamento de celulite) e massagens anti-stress.

Salão de Beleza: o negócio de salão de beleza oferece serviços dirigidos à estética capilar, higiene, estética e embelezamento das mãos e pés, depilação estética das sobrancelhas e cílios, maquiagem facial, podendo agregar outros serviços da estética facial.

Um salão de beleza é um lugar onde são desenvolvidos vários serviços interligados, interdependentes e interativos, com necessidades comuns e diferentes. Entre esses serviços podemos listar: aqueles relacionados ao cabelo (shampoo, tintura, hidratação, escova, etc), mãos, pés, estética e maquiagem, serviços complementares como: recepção, caixa, copa e estacionamento, e também não poderia faltar, entretenimento para a clientela (revista, vídeo e som). Existem salões para os mais variados tipos de público: masculino, feminino, unissex, infantil e outros.

É necessário definir com precisão o estilo do salão. Existem entre outros, três estilos básicos de acordo com o perfil da clientela. Uma clientela mais selecionada exige um serviço de alto luxo, com um vasto leque de serviços, espaços requintados e um exército de funcionários para um atendimento perfeito. Um público mais exigente quanto aos serviços, mas com tempo escasso exige um conceito mais

simples. E finalmente, um atendimento expresso para o qual não existe público certo.

Outra questão fundamental é definir a “cara do salão”. Para criar uma identidade própria é importante analisar as necessidades básicas da clientela. A cliente, hoje em dia, é uma mulher ativa, que trabalha, cuida da casa, estuda e tem pouco tempo para se dedicar à própria beleza. Portanto, esse tempo deve ser o mais prazeroso possível. Das expectativas do cliente é que nasce a identidade do salão: espaço limpo, aberto, amplo e funcional, que proporcione facilidade de locomoção dos funcionários e dos clientes.

É um negócio que exige desempenho profissional de alto nível e sintonizado com as tendências definidas pelos padrões mundiais, uma vez que a facilidade de comunicação quebrou definitivamente as barreiras regionais. Cursos profissionalizantes, de nível técnico ou superior, surgem a cada dia criando novos padrões de desempenho e especializando os serviços.

Para o consultor do ²Sebrae/RJ, Haroldo Caser, o fortalecimento da vaidade masculina é uma tendência observada com mais nitidez de quatro anos para cá. “Trata-se de um mercado em expansão”, comenta o especialista, afirmando que os negócios ligados a tratamento de cabelos e pele, assim como massagens e banhos relaxantes tendem a ser mais promissores. Segundo Caser, os consumidores não são apenas de classe A. É importante que, em estabelecimentos onde há atendimento para os dois sexos, a seção para homens seja reservada. “Muitos ainda se sentem constrangidos”, pondera.

Salão de Barbeiro ou Barbearia: as tradicionais barbearias, reduto exclusivo do público masculino, estão perdendo espaço para os salões de beleza unissex. Mais vaidosos, os homens querem bem mais do que um simples corte de cabelo ou uma barba perfeita. Serviços mais sofisticados como “luzes” no cabelo ou depilação estão deixando de ser um tabu ou uma exigência apenas das mulheres.

² PERFIL de negócios salão de beleza (estética). Rio de Janeiro: SEBRAE, 2010. 37p. (Série oportunidades de negócios).

Para exemplificar e tomando por base a maior cidade do Brasil, São Paulo, nos últimos dois anos, pelo menos 200 barbearias fecharam as portas. O número de salões unissex, ao contrário, aumenta a cada dia e ganham novos adeptos atraídos pelos mais diversos serviços de beleza.

O negócio de barbearia pode apresentar extrema diversidade de alternativas, desde o atendimento informal domiciliar a sofisticados salões de luxo, passando pelo atendimento no próprio domicílio, pelos salões ditos “de bairro” ou de pequeno porte e toda uma gama de portes intermediários. Pode ainda contemplar as opções apenas masculino ou unissex, sendo que este último incorporaria complementos que podem ser encontrados no perfil que trata de salão de beleza.

Dado o espírito desta coleção, o presente perfil focará num salão pequeno, do tipo “de bairro”. Neste o perfil mais comum é a existência de em torno de 4 cadeiras de barbeiro, sendo uma operada pelo proprietário e as outras por associados.

É um mercado que apresenta uma grande maturidade, porém, ainda oferece enorme espaço para profissionalização e melhoria da qualidade, tanto dos serviços prestados quanto do atendimento pessoal ao cliente. Existe uma grande quantidade de barbearias que trabalha de forma precária, em instalações inadequadas, com profissionais mal preparados no mister em si e sem conhecimentos mínimos sobre a melhor forma de administrar um pequeno negócio.

A diversidade é dada principalmente pelo nível de renda do mercado a ser atingido: mais sofisticada para as camadas superiores de renda e mais simples para as menos favorecidas. Entretanto, praticamente todos os estratos sociais freqüentam periodicamente o barbeiro, o que assegura que, dado um trabalho aceitável e a custo compatível com a renda do cliente, este volta. Estes são os parâmetros básicos de fidelização da clientela.

Outro aspecto peculiar deste mercado é a questão da proximidade da residência. Entre os homens principalmente, este aspecto é dominante: pelo incômodo causado pelas aparas de cabelo após o corte, que sempre entranham pela roupa, a praxe é imediatamente após o corte o cliente buscar banhar-se e

trocar-se, o que torna a proximidade salão-residência aspecto importante na atividade.

2.1 AGENTES DE ATIVIDADE

Os Agentes de Atividade, ocupados com produção primária, beneficiamento, transformação e comercialização dos serviços são:

- Poder Público Municipal
- Órgão responsável pela fiscalização e vigilância sanitária;
- Secretaria/Órgão responsável pela infra estrutura urbana;
- Secretaria/Órgão responsável pela fiscalização e administração tributária;
- Prestadores de Serviço de Salão de Beleza

Pessoas físicas ou microempreendedores individuais prestadores de serviço relativos a salão de beleza;

Pessoas jurídicas ou micro empreendedores prestadores de serviço relativos a salão de beleza.

- Prestadores de Serviço de Barbearia

Pessoas físicas ou micro empreendedores prestadores de serviço relativos a barbearia ou salão de Barbeiro;

Pessoas jurídicas ou micro empreendedores prestadores de serviço relativos a barbearia ou salão de Barbeiro.

- Prestadores de Serviço de Centro de Estética:

Pessoas jurídicas ou micro empreendedores prestadores de serviço relativos a centro de estética.

- Distribuidores de Produtos Cosméticos.

- Informações Complementares:

Complementarmente, deve-se observar cuidadosamente o limite de atuação de um salão de beleza, em relação aos serviços ofertados. É necessário ter clareza sobre os limites que caracterizam um salão de beleza e um centro de estética. Na prática verifica-se certa confusão entre os dois ramos de negócio. É relativamente comum a expansão de serviços de um salão de beleza transformando-o em centro de estética, sem a observação das exigências legais específicas.

2.2 ASPECTOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

Quanto ao fluxo de caixa, os valores que refletem as entradas e saídas de recursos e produtos da unidade de produção, num determinado período de tempo. Sua elaboração é possível a partir do conhecimento das quantidades físicas de recursos utilizados, de produtos comercializados e de seus respectivos preços de mercado.

Os fluxos de caixa são de grande utilidade como instrumento de administração da unidade de produção, permitindo:

- a) indicar mensalmente a posição financeira da unidade de produção;
- b) detectar épocas de maior demanda de dinheiro;
- c) compatibilizar as eventuais divergências entre as entradas e saídas de dinheiro ao longo do ano;
- d) planejar melhor a disponibilidade de recursos financeiros para saldar compromissos de curto e longo prazo;

e) comparar os dados planejados com os efetivamente realizados, com vistas a melhorar os planejamentos futuros.

Além disso, a partir dos componentes dos fluxos de caixa, é possível determinar o custo operacional de produção, a margem bruta e a rentabilidade do empreendimento ³(Yamaguchi, 1994).

O fluxo de caixa permite uma avaliação prévia do investimento. Outra forma de analisar a viabilidade de um empreendimento e dos riscos advindos desse negócio é a verificação do ponto de equilíbrio do empreendimento – o nível de produção em que as receitas igualam as despesas. Desta forma, pode-se descobrir o quanto que a empresa tem que minimamente faturar para não incorrer em prejuízo. Quanto mais a empresa estiver afastada de seu ponto de equilíbrio, menos risco o empreendedor tem na operacionalização do negócio.

Mesmo que operacionalmente a empresa se apresente viável, gerando lucros e trabalhando com pouco risco ao seu ponto de equilíbrio, caberá também saber se os resultados esperados para a empresa conseguirão remunerar satisfatoriamente os sócios da empresa. Para avaliar o empreendimento sob esse ângulo, podemos adotar o método do payback, onde se considera o tempo em que o empreendimento pagará o investimento necessário para sua construção. Método este muito importante, porém ele não considera em sua análise o valor do dinheiro no tempo, considerando que o investimento inicial não será corrigido anualmente conforme a inflação do período ou o custo de oportunidade do empreendedor.

2.3 INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Há muito espaço para novos negócios, desde que, estejam comprometidos com a inovação, prestem serviços de qualidade, cobrem preços

³ L. C. T. Yamaguchi – 1994 – pag. 15

razoáveis e compatíveis com a média da região, ouçam seus clientes e adaptem seus serviços às características e expectativas da clientela e dos potenciais clientes. Dessa forma, o novo empreendedor poderá ter sucesso e fidelizar uma boa clientela para a manutenção do seu negócio.

Segundo a ⁴Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos- Abihpec, na publicação Panorama do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, com data de 12/04/2010, o faturamento líquido do setor no período de 1996 a 2009, tem crescido anualmente a uma taxa média de 10,9%, já expurgada a inflação do período.

O ⁵Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE informou que o mercado de perfumaria e cosméticos demonstrou crescimento nas vendas de 15,2% em março de 2010 comparado com igual período de 2009.

Quanto à infraestrutura deve-se avaliar a disponibilidade energética, de água, dos aparelhos públicos ou projetos urbanísticos previstos no plano de ordenamento territorial, PPA, LOA da prefeitura, para a região onde se localiza o empreendimento.

2.4 MERCADO

É um mercado que apresenta uma certa maturidade, porém, ainda oferece enorme espaço para profissionalização e melhoria da qualidade, tanto dos serviços prestados, quanto do atendimento pessoal ao cliente. Existe uma grande quantidade de salões de beleza que trabalha de forma precária, em

⁴ Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – ABIHPEC – Publicação Panorama do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – 12/04/2010 – Acesso em 20, jul 2011.

⁵ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – Pesquisa Anual de Serviços - Acesso em 20, jul 2011.

instalações inadequadas, com profissionais mal preparados e sem conhecimentos mínimos sobre a melhor forma de administrar um pequeno negócio.

Grandes empreendimentos vêm surgindo nessa área, com competência técnica para prestar serviços de qualidade e com tratamento diferenciado ao cliente. Já existem hoje salões de beleza que ocupam mais de 1.800 metros quadrados de área nobre em espaços de grande circulação de pessoas. Porém, há muito espaço para novos negócios, desde que, estejam comprometidos com a inovação, prestem serviços de qualidade, cobrem preços razoáveis e compatíveis com a média da região, ouçam seus clientes e adaptem seus serviços às características e expectativas da clientela e dos potenciais clientes. Dessa forma, o novo empreendedor poderá ter sucesso e fidelizar uma boa clientela para a manutenção do seu negócio.

É um negócio estável, não sofre de crises sazonais e está embalado pela crescente adesão do gênero masculino a serviços desse setor. A estabilidade econômica e a manutenção dos padrões de renda da população indicam um cenário promissor.

O público que demanda os serviços de estética é bastante exigente e requer profissionais, equipamentos atualizados e ambiente de bom nível para o acolhimento dessa clientela.

⁶O mercado de centros de estética acompanha a evolução da indústria da beleza, que fatura mais de R\$ 24 bilhões no Brasil e registra crescimento anual de 11% ao ano. O Brasil o terceiro maior mercado do mundo, com participação de 7,6%, atrás apenas do Japão (10,5%) e dos Estados Unidos (17,6%).

⁶ Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – ABIHPEC – Publicação Panorama do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – 12/04/2010 – Acesso em 20, jul 2011.

2.5 IMPORTÂNCIA DA JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO ASSUNTO A SER TRATADO

O estudo visa apresentar alternativas para o tema em questão, o setor de beleza e estética, através da inserção dos profissionais desta área na atividade econômica com conhecimento do seu setor, impulsionando o desenvolvimento dos profissionais desta área na cidade de Colombo, através do conhecimento e de parcerias para tornar o negócio sustentável, rentável e gerador de empregos.

Assim, o exposto no trabalho visa contribuir com o segmento dos profissionais da beleza no município de Colombo, buscando instruir para o saneamento de uma pequena parte dos inúmeros problemas de desenvolvimento que enfrentam as micro e pequenas empresas do setor.

O trabalho irá possibilitar aos profissionais de beleza, acesso a conteúdos que possibilitem aos mesmos melhorar as práticas de gestão e processos das empresas, através da troca de experiências e compartilhamento das melhores práticas, aprimorar os conceitos de gestão, capacitação e aos conceitos cooperativos, impactando na melhora dos serviços prestados pelos profissionais de beleza do município de Colombo. Com mais profissionalização, inovação e gestão profissional, o número de profissionais será maior, bem como a excelência e a qualidade dos serviços prestados.

2.6 DELIMITAÇÕES DO ASSUNTO

Não faz parte do escopo da dissertação a criação de novos arranjos organizacionais baseados na cooperação, a criação de metodologias de implantação de redes, nem a criação de um plano de ação.

3 GESTÃO EMPRESARIAL

3.1 REVISÃO TEÓRICA

Desde a antiguidade o homem vem realizando obras que exigiram e continuam a exigir atividades de Administração, tanto para torná-las realidade como para conservá-las. E esta atividade é muito antiga, podemos imaginar que ela surgiu no momento em que o homem passou a viver em sociedade e, dessa forma, necessitar de controles, liderança, organização, trabalho em equipe, e outras atividades que são características da administração.

Durante centenas de anos, o mundo ocidental viveu sob o regime do Sistema Feudal. O homem trabalhava como servo em troca da segurança que o dono da terra oferecia a ele. Era um regime baseado em dependência pessoal (vassalagem) desde o Rei ou do representante da igreja, até o mais simples camponês: o rei dava proteção a um líder religioso que protegia um senhor feudal, que dava proteção a outro senhor feudal, que, por sua vez, dava proteção a um servo, que dava proteção a outro e assim por diante.

Dentro do feudo (parte murada e protegida) praticamente não havia comércio. Havia criação de animais, plantava-se e pagava-se imposto. Os ofícios e o artesanato se desenvolviam dentro dos castelos dos senhores. Sempre que um senhor necessitava de algo especial, como, por exemplo, aumentar ou decorar o seu palácio, ele simplesmente aumentava os impostos.

A produtividade (quantidade produzida por unidade de tempo) melhorava com o desenvolvimento de novas técnicas agrícolas e novas ferramentas. Começava a sobrar mercadoria nos feudos. Surgiram pessoas que preferiam trabalhar com o comércio dessa sobra a permanecerem servos dos senhores feudais. O comércio se desenvolvia e os burgueses, com o passar do tempo,

ganhariam muito dinheiro. Entretanto eles não tinham o poder político. Financiariam as grandes navegações, dentre elas, a que permitiu o descobrimento das Américas e do Brasil.

Com a revolução francesa, no final do século XVIII, a burguesia derrubou a monarquia e ascendeu ao poder político. Nesse momento, para obter o apoio da grande massa de trabalhadores, o novo governo burguês redige a Declaração Universal dos Direitos do Homem e do Cidadão, na qual ficaria registrado que todos os homens eram iguais. Esse movimento se inicia pela França, mas, em pouco tempo, atinge toda a Europa.

Em 1750, inicia-se a divisão de tarefas. Até esse momento, para se obter um sapato, por exemplo, uma mesma pessoa curtia o couro, cortava-o, costurava-o, cortava as tiras para as amarras, e desenvolvia todas as demais atividades necessárias para a obtenção do sapato. Com a divisão do trabalho, uma pessoa somente curtia o couro, outra o cortava e assim por diante. Ganhou-se em produtividade, ou seja, mais peças são obtidas por unidade de tempo. Com a invenção da máquina de tear, em 1764, iniciou-se a maior revolução sob o ponto de vista econômico da história da humanidade. A burguesia que dominava o comércio agora se volta para a indústria e surgem as fábricas. O ganho de produtividade assume níveis jamais imaginados dentro da história da humanidade. Desde esse momento até os dias atuais, a riqueza se constrói pela tecnologia.

No início, os donos de fábricas abusavam dos trabalhadores, fazendo-os trabalhar até 16 horas por dia a troco de, praticamente, sua subsistência. Alguns trabalhadores eram obrigados a levar seus filhos menores para também trabalharem na fábrica para aumentar a renda da família.

Surgem os primeiros sinais de preocupação com a administração das pessoas que trabalhavam nas fábricas. Taylor, um dos precursores da administração, dizia que era necessário:

- selecionar as pessoas de acordo com a função a ser desempenhada;
- estabelecer um tempo padrão, pois as pessoas precisam de referências;

- implantar um plano de incentivo de produtividade ligado à remuneração;
- incentivar o trabalho em conjunto dentro das fábricas;
- gerentes não devem desenvolver atividades operacionais;
- subdividir ao máximo qualquer atividade;
- implantar supervisões por áreas distintas;
- buscar ênfase na eficiência – há uma só maneira correta de executar o trabalho.

Com o passar do tempo, os industriais perceberam que sua produtividade aumentaria se os trabalhadores estivessem bem não apenas fisicamente, mas psicologicamente. Começar os primeiros estudos centrados nos trabalhadores das fábricas. Começam as ser ouvidos os trabalhadores. Pela primeira vez na história um psicólogo elabora uma pesquisa junto a trabalhadores de chão de fábrica. Desse feito memorável de Abraham Maslow surge o estudo da Hierarquia das Necessidades.

3.2 TIPOS DE ORGANIZAÇÕES SEGUNDO O ATUAL CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO

De acordo com a atividade econômica a ser desenvolvida, uma organização pode ser pública, do terceiro setor (sociedade civil) ou privada.

As áreas de atuação são:

- Pública – Estado = Empresas Públicas; Pessoas Públicas; Autarquia e Fundações.

-Terceiro Setor – Privado de Inter Público = Soc. Simples sem fins Lucrativos; Organização Social; OSCIP; Associações; Fundações; Cooperativas;

- Privada – Particulares = Firma Individual; Empresário Individual; Sociedades; Sociedade Anônima; Sociedade por Cota; Sociedade de Economia Mista; Sociedade Comandita; Sociedade Simples Fins Lucro.

3.3 INOVAÇÃO

Na modernização inovativa supõe-se que as vantagens competitivas já estruturadas pela empresa podem ter caráter efêmero, pois eventualmente poderão ser reproduzidas pelos concorrentes, em intensidade ainda maior. Logo, devem ser objeto de continuado esforço de melhorias, seja por inovações de gestão, seja por inovações tecnológicas, de caráter incremental, de saltos evolutivos revolucionários. As inovações, abrangem produtos, processos e os próprios modelos de negócio adotados. A permanente transformação de todas estas características deve ser continuamente reavaliada em seu poder de competitividade, porque as técnicas, os concorrentes, as condições de mercado e as necessidades dos clientes evoluem permanentemente. Como os seres humanos, as máquinas, os usos humanos das máquinas e o ambiente econômico no qual a empresa opera, estão todos em constante mudança e devem ser capazes e capacitados a criar permanentemente as condições de otimização da performance da empresa.

A competição caracteriza-se pela busca da qualidade, diferenciação, variedades e inovação que integram a complexidade da produção.

Surge, então, um novo discurso sobre o gerenciamento, que vem reforçar a integração sistemática dos ciclos de produção: administração global dos

recursos, associada à densidade e qualidade das interações; horizontalização dos procedimentos – reação e inovação; descentralização das estruturas e das decisões.

O risco de não inovar é difuso e praticamente impossível de ser calculado. Por isso, não inovar não tem custo financeiro. Mas, quando a empresa que conservadoramente não inovou se depara com novas condições de mercado, estruturadas pelas empresas que o fizeram, raramente conseguem adaptar-se a tais condições dentro do tempo definido pelo mercado. Estas, tendem a perder posições de mercado, e por vezes seus capitais anteriormente acumulados.

4. CAPACITAÇÃO

As organizações quando bem estruturadas dão o exemplo de que uma empresa não é uma máquina que, quando quebrada, recebe um tratamento externo, mas sim um organismo vivo que deve receber os cuidados necessários para sua própria manutenção, recuperação e desenvolvimento.

Na visão inovativa, todas as pessoas e áreas de atividade da empresa são estimuladas a inovar, evidentemente tendendo a manifestar estas contribuições segundo as capacitações básicas e prévias que cada empregado aporta à empresa.

Os programas de capacitação de empresas ainda apontam para uma reprodução de modelos tradicionais em que há primazia pelo saber técnico em detrimento do saber tácito e do conhecimento agregado ao dia a dia do trabalhador. A comunicação acontece na mesma medida em que a capacitação ocorre no cotidiano do estabelecimento e torna-se o cerne do processo d. Desta maneira, a capacitação em empresas precisa ser revista sob a ótica de uma educação

continuada em que privilegie também o processo de comunicação no ambiente de trabalho.

Os processos organizativos dos segmentos produtivos estão em plena fase de transformação. Desponta um novo quadro de análise integrado por outros elementos além do exclusivamente produtivo e econômico.

A organização do trabalho situa-se menos na escolha de execução ou implementação e mais no reordenamento da produção. A evolução do trabalho resulta mais de inovações organizacionais, de formas de coordenação de atividades que de modernização tecnológica. As mudanças não acontecem isolada ou localmente, mas via sistemas de produção, incluindo redes de cooperação (Veltz, 1993).

O ciclo produtivo do Taylorismo não é estático, pois busca também a inovação que envolve produtos e processos. O Taylorismo, nesse contexto, admite e estimula um sistema de aprendizagem, que se realiza por conseqüências temporais e por estruturas organizacionais bem identificadas. A aprendizagem promovida pelo Taylorismo provém da produção decomposta em fases, redundando na repetição de procedimentos e de saberes instituídos.

O novo modelo propõe a aprendizagem pela organização, situando-a no novo contexto técnico-econômico movido pelas variabilidades e pelas mudanças. O processo de inovação, nesse ambiente de aprendizagem, não é apenas incremental, caracterizando rupturas materiais, mas é uma recomposição partindo do interior da própria atividade, organizada de maneira participativa.

Percebe-se que o princípio da cooperação está no centro da atividade produtiva.

Nesse sentido, não significa uma simples transmissão de mensagens, mas um consenso sobre os objetivos comuns que conduz os participantes à compreensão intersubjetiva nos planos cognitivos e normativos. Estabelece-se um ciclo dinâmico entre os níveis “centrais” e “locais”, entre o estratégico e o

operacional, sendo criadas assim formas expressivas dos sujeitos com vistas a atingir um novo patamar de linguagens e comunicações.

Um novo conceito de qualificação desponta como um estímulo à capacidade de sincronização e de gestão de seqüências temporais. Significa, na prática, a habilidade para enfrentar os acontecimentos, tentando reagir e dominá-los. É claro que os aspectos lógicos são importantes na definição destas tarefas, mas é preciso também manter as condições permanentes para a avaliação das performances.

Assim, a atividade produtiva não consiste num dado bruto, mas envolve circunstâncias, situações e sobretudo atores que dão sentido a todas as orientações visando a aprimorar os vários aspectos do comportamento. As situações não são exteriores aos atores, mas fazem parte do interior dos indivíduos. As perspectivas de transformação nessa linha de raciocínio são imensas. Estaremos transitando sempre entre modelos tradicionais e modelos inovadores. Mas a transição não se processa de maneira linear e automática. Arranjos organizacionais serão sempre oportunos e até mesmo necessários. Isso tudo, passa pela renovação da organização do trabalho, que exige cada vez mais do trabalhador autonomia e polivalência em condições de se adaptar a esses arranjos organizacionais de maneira mais flexível e inteligente. Portanto, o novo conceito de habilitação emana da cooperação horizontal que gera a comunicação entre os saberes, analisando os problemas e identificando as competências. As atividades produtivas não se constituem em simples etapas sucessivas, mas num todo em forma de projetos dinâmicos que são construídos de maneira participativa e integrando todas as competências.

A produção moderna, em contato maior com a evolução e transformação tecnológica, mobiliza enormemente uma heterogeneidade de saberes e conhecimentos que ultrapassa os modelos tradicionais de "trabalho qualificado". Desponta no cenário interativo da escola/empresa uma nova natureza de aprendizagem no processo de trabalho, enriquecida pelas vantagens da cooperação e provocada pela instabilidade das opções organizativas. O leque de perspectivas e de decisões é bastante amplo, o que cria necessariamente

espaços” para serem conquistados pela aprendizagem no trabalho e pelo trabalho, e não rigorosamente dentro dos padrões tradicionais da escola⁷ (ZARIFIAN, 1995). Percebe-se, então, que a formação escolar está em questionamento. As formas e conteúdos de aprendizagem orientados para estruturar competências no âmbito da compreensão individual estão sendo substituídas pela abordagem e apreensão coletivas das mais variadas situações de produção. Novos tipos de aprendizagem estão surgindo à medida que as rotinas e a regulamentação tecnicizada das tarefas vão desaparecendo. É a aprendizagem que brota do fazer da experiência de trabalho, que consolida conhecimentos a partir das práticas.

Essa organização torna-se evidentemente evolutiva, pois depende que cada um disponha de informação sobre o papel dos outros. Trata-se , pois, de aprender relações diferenciadas com os outros e supõe explicações, transmissão de experiências, tempo e intercâmbios.

Nesse ambiente, entram em cena as dimensões-chave do contexto, das evoluções compreensivas e interativas que irão definir modos inovadores de coordenação e integração. “Sistema de Trabalho”⁸(A. TOURAINE) organizado pela articulação entre a formação e a produção.

Nesse aspecto, as contribuições de⁹ J Habermas vêm a calhar de maneira apropriada. O “mundo da vida” é sem dúvida o mundo do trabalho. Não se trata de um conhecimento exclusivamente abstrato e cognitivo, processado pela informação, mas do diálogo com o mundo da vida, que explora a subjetividade do trabalhador na sua experiência de trabalho. São os espaços de mobilidade no posto de trabalho que formam as “zonas de intercâmbio” do saber experimental. As operações significam o domínio da resolução de problemas, integram habilidades,

⁷ ZARIFIAN, P. (1995) Organização qualificante e modelos de competência: que razões? Que aprendizagens?, Revista Europeia de Formação Profissional, CEDEFOP, pp. 5-10

⁸ Touraine, Alain, Wieviorka, Michel. “A intervenção sociológica: método de estudo dos movimentos sociais”. 1991.

⁹ Habermas, J. 1984. The Theory of Communicative Action I: Reason and the Rationalization of Society. Boston: Beacon Press. 1989. Para o uso pragmático, ético e moral da razão prática, trad. Márcio Suzuki, Estudos Avançados USP 3/7, PP. 4-19

conhecimentos, motivações e objetivos e situam-se no entorno social, simbólico e físico do trabalho (ROJAS , 1997).

A sociedade moderna vive um período de transformações profundas que afetam os mecanismos de regulação da atividade humana. Os modelos fordista e Taylorista em que estão apoiadas a maioria das empresas brasileiras trouxe consigo uma maneira de encaminhar a capacitação do ponto de vista da produção massificada em que o trabalhador quanto mais e melhor produz, mais eficaz é o ambiente de trabalho. Entretanto, esse mesmo modelo trouxe a opção de “treinar” o trabalhador para sua função específica e não educar constantemente para que a melhoria do ambiente de trabalho se faça também pela habilidade contínua deste trabalhador em aprender e agregar valor ao produto final, mas que essa melhoria seja feita durante o processo.

É neste aspecto que se entende uma capacitação, pois continuamente o trabalhador – aqui entendemos o trabalhador de modo geral no ambiente de trabalho – está sendo exposto a aprendizagem, quer seja esta de modo técnico, quer seja de um saber tácito, de um saber científico e no mesmo compasso uma aprendizagem nas relações de troca de informações que acontecem entre os setores da empresa; continuamente o trabalhador está aprendendo e não obstante a isso está se capacitando naturalmente em seu setor.

Todas as empresas tradicionais já fazem, transformando a capacitação de seus colaboradores em treinamento e formação continuada em função de levantamento de necessidade e cursos destinados aos setores. Quando os trabalhadores entendem que fazem parte de um complexo sistema de relações de comunicação entre as células, que suas ações cotidianas implicam atitudes cooperativas ou não com os demais, dependendo de como agem em seu setor, como fazem uso da palavra e como produzem seu trabalho, tomam consciência que o potencial está centrado nas pessoas e que podem optar por um caminho mais inovador para a empresa. Essa consciência é desenvolvida gradativamente com a proposta de capacitação, de modo simples e muitas vezes somente mudando de atitudes.

Uma proposta de capacitação com ênfase em educação contínua de todos os trabalhadores é a de tornar os setores capazes de desenvolver com aptidão e inovação os produtos e serviços no processo em que essa produção ou serviço acontece, não após o produto acabado, e neste contexto é que as técnicas de produção estão inseridas, em que a pesquisa e o desenvolvimento estão evidenciados e em que as formas de motivação e criatividade do trabalhador ganham corporeidade.

Para isso, o treinamento é apenas uma estratégia mais ampla de ação que envolve a capacitação contínua. Parcerias se fazem pertinentes na mesma medida que qualquer empresa tenha uma foto real de seu ambiente interno, caso contrário somente ocorrerá uma reprodução contínua do treinamento massificados e que ainda não se mostraram eficazes como receitas prontas de modelos sem significado internamente para os trabalhadores envolvidos, porque repassam soluções a curto e médio prazo sem diagnosticas as “situações problemas”no cotidiano do trabalhador.

A empresa de modo geral é uma grande escola, uma universidade corporativa, pois agrega os saberes de todos os seus trabalhadores.

5 REDES DE COOPERAÇÃO

No Taylorismo, a cooperação significa a agregação das atividades pela seqüência das operações. A cooperação restringe-se ao mundo das operações e não admite a organização como interação efetiva dos atores.

O novo modelo de cooperação, fora dos esquemas Tayloristas, é dinâmico e flexível, pois envolve diversos níveis de atividades e situações. Significa, na prática, a coordenação das atividades sob forma de horizontalidade direta, em oposição aos velhos princípios de coordenação vertical do trabalho prescrito e real

desenvolvido de maneira hierarquizada. A cooperação propriamente dita revê o fluxo das atividades e cria novas competências.

A globalização dos mercados e da produção está pondo em questionamento a competitividade das pequenas empresas, restando a estas a tarefa de implementar e reorganizar sua atuação de forma que consigam sobreviver em um mercado progressivamente mais competitivo ¹⁰(Casarotto & Pires, 1999). Neste contexto, uma forma de diminuir riscos e obter sinergia pode-se traduzir na formação de alianças entre pequenas e médias empresas, pelo fato de estas possuírem maiores dificuldades ou limitações para competirem isoladamente. Através de relações cooperativas, as empresas podem trabalhar conjuntamente para melhorar o desempenho, partilhando recursos e se comprometendo com objetivos comuns ¹¹(Gnyawali & Madhavan como citado em Balestro, Lopes, & Pellegrin, 2004). A configuração em rede também promove ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades e de recursos essenciais para os processos de inovação ¹²(Balestrin & Vargas, 2004). Desta forma, empresas podem minimizar suas dificuldades individuais e tornarem-se hábeis em alcançar competitividade nos mercados em que atuam, por meio da adesão a redes de cooperação.

Devido ao seu tamanho, normalmente a pequena empresa apresenta dificuldades para dominar todas as etapas da cadeia de valor. Segundo ¹³Porter (1986, 1989), identificar apropriadamente as atividades da cadeia de valor de uma empresa é fundamental, para que se enxerguem os seus pontos fracos e fortes, bem como é essencial para a formulação estratégica e obtenção de vantagem

¹⁰ Casarotto Filho, N e Pires, L 1999. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local. São Paulo, Atlas. 240p.

¹¹ Balestro, M. V., Antunes, J. A. V., Jr, Lopes, M. C, & Pellegrin, I. (2004). A experiência da Rede Petro-RS: Uma estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. Revista de Administração Contemporânea, 8(Edição Especial), 181-202.

¹² Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004, setembro). A Complementaridade de Conhecimentos nos Processos de Inovação. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 28.

¹³ Porter, M. E. (1989). Vantagem competitiva (13a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

competitiva. Porter aponta três possíveis estratégias genéricas que podem ser adotadas por empresas, dentro de um ambiente de competição: custo, diferenciação e enfoque (Porter, 1986, 1989). Geralmente, quando se adota a estratégia de custo, parte-se do pressuposto de que a atividade de uma empresa estará alicerçada em economias de escala, o que, em última análise, pressupõe grandes empresas e altos investimentos. Pequenas empresas, por normalmente não trabalharem com grandes escalas ou não possuírem boa captação de recursos, podem encontrar dificuldades na competição com grandes firmas, focando-se em estratégias baseadas em diferenciação, com produtos ou serviços que se distingam dos oferecidos pela concorrência (Porter, 1986).

Outra estratégia possível para uma PME seria a de enfoque, que se baseia no fato de uma empresa ser capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender toda a indústria, ou grande número de segmentos da indústria. O foco, alvo ou escopo estratégico deve ser suficientemente estreito, permitindo que a empresa o atenda de forma mais eficiente e eficaz. Este pode ser definido sob diversas dimensões: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição, área geográfica (Porter, 1986). Assim, analisando as estratégias propostas por Porter, pode-se afirmar que a seleção da estratégia é um fator preponderante para se atingir um patamar de crescimento e prosperidade eficiente para a empresa. Desta forma, complementarmente, a união de PME's em redes vai ao encontro da superação de limitações impostas pela própria cadeia de valor das empresas, bem como pela competição da indústria da qual fazem parte. As redes estratégicas voltam-se ao desenvolvimento da capacidade de agir e decidir. Segundo Fachinelli et al. (2001) e Marcon e Moinet (2001), a estratégia-rede supõe compartilhar um projeto que se inscreve em campo de ação. A proximidade territorial, tanto quanto a interdependência econômica, constitui lógicas coerentes de definição do campo de ação de uma rede. Outra característica da estratégia-rede diz respeito à continuidade e convivência. Dentro deste espírito, deve-se gerar uma dinâmica de aprendizagem, que pode ser dividida em: aprendizagem de competências e aprendizagem relacional. A aprendizagem de competências diz respeito a conhecimentos e capacidades, enquanto a aprendizagem relacional trata da sociabilidade própria à rede de atores, permitindo

que cada membro crie novas soluções para os problemas (Fachinelli et al., 2001; Marcon & Moinet, 2001) e ainda, que idéias se transformem em ações rapidamente (Uzzi, 1996).

Neste contexto, Paiva e Barbosa (2001) indicaram que as redes são cenários favoráveis para a exploração de oportunidades por parte das pequenas empresas, argumento corroborado posteriormente por Balestrin e Vargas (2003a, 2003b). Jarillo (1988) descreve as redes como sendo acordos de longo prazo, com propósitos claros entre empresas distintas, porém relacionadas, que permitem estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva em face das empresas de fora da rede.

Complementarmente, para Ribault, Martinet e Lebidois (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.

5.1 TIPOS E FORMAS DE REDES

De acordo com a conceituação de Leon (1998), as redes de empresas 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 pequenas empresas existe a possibilidade de estas configurarem-se como redes flexíveis de pequenas e médias, como clusters de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação, geralmente como

organizações virtuais, ou ainda como as chamadas cadeia de gerenciamento de suprimentos.

Para Casarotto e Pires (1999) nas redes topdown, a pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe ou, principalmente, subfornecedora. Neste tipo de rede, os fornecedores são altamente dependentes das estratégias da empresa-mãe e possuem pouco ou nenhum poder de influência nos destinos da rede.

Já em uma rede flexível, as empresas unem-se na forma de um consórcio com objetivos que podem abranger formação e valorização do produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização, exportações, busca por padrões de qualidade e obtenção de crédito (Casarotto & Pires, 1999).

Podem ser citadas ainda como outras formas de agrupamento em rede: as joint ventures, as alianças estratégicas, as relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais, consórcios, redes sociais, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, entre outras (Grandori & Soda, 1995; Powell, 1990).

Grandori e Soda (1995), numa compilação de diversos trabalhos, propõem uma nova tipologia denominada " Redes Interempresariais" . Esta tipologia visa identificar formas de redes de cooperação em função dos diferentes mecanismos de coordenação empregados e também em função de seus graus de formalização, centralização e mecanismos de cooperação. Dessa forma, as redes empresariais podem apresentar-se como sociais, burocráticas e proprietárias.

5.2 VANTAGENS NA FORMAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO

Segundo Casarotto e Pires (1999), ao se reunirem em rede, as empresas tornam-se mais competitivas, reduzem custos, podem compartilhar seus recursos de produção e atualizar-se mais rapidamente, conseguindo, desta forma, concentrar seus esforços em atividades nas quais são mais eficientes.

Para Gulati, Nohria e Zaheer (2000), as empresas pertencentes a redes de cooperação têm maior acesso a informações, recursos e tecnologias que contribuem para a vantagem competitiva, bem como o compartilhamento de riscos, outsourcing de cadeias de valor e funções organizacionais.

Já para Human e Provan (1997), as empresas em redes de cooperação realizam trocas no que tange a negócios, informações, inter-relações de amizade e de competências.

A formação de redes de pequenas empresas possibilita a estas um posicionamento estratégico no mercado, como, por exemplo, em uma das três estratégias genéricas sustentadas por Porter (1986):

- liderança no custo;
- diferenciação; ou
- enfoque.

Utilizando uma destas estratégias de Porter, uma empresa pode focar-se em baixo custo, operacionalizando a estratégia por meio de alta especialização e conseqüente fornecimento de produtos e serviços para grandes corporações.

Já para uma estratégia de diferenciação, empresas inseridas em um cluster específico podem ofertar produtos e serviços com alto grau de customização, como diferencial em relação a seus concorrentes, agregando ainda outros

diferenciais, como matérias-primas com nível de qualidade superior ou ofertando tempo de entrega mais rápido que seus concorrentes com produção customizada.

Por fim, para uma estratégia de enfoque, uma empresa pode se direcionar a um tipo específico de cliente, produto ou canal de distribuição.

No Brasil, segundo pesquisa realizada por Deloitte (2002), as alianças estratégicas foram apontadas como um dos fatores críticos para o crescimento das pequenas e médias empresas que operam no país

Existem muitas formas de as empresas se estruturarem em redes, com inúmeras vantagens identificadas em pesquisas e publicações pesquisadas, sendo uma delas o acesso a uma grande rede de contatos.

Outro aspecto relevante é a possibilidade de acesso a novos conhecimentos para o desenvolvimento técnico, profissional e social dos participantes.

CONCLUSÃO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar um entendimento das vantagens para as micro e pequenas empresas, advindas da união em redes de cooperação, à luz do conceito teórico de cooperação, bem como apresentando noções de gestão e a importância da capacitação para os profissionais da área de beleza.

O trabalho foi desenvolvido pelo método dedutivo, para o qual utilizaram-se como fonte de dados o número de estabelecimentos relativos ao setor de beleza no município de Colombo, quais sejam, sessenta e quatro estabelecimentos, considerados aqui os estabelecimentos com alvará de funcionamento concedidos pela Prefeitura Municipal de Colombo. Cabe registrar que não consideramos os profissionais informais, por não possuímos fontes oficiais de informações para fornecimento destes números. A amostra das empresas apresentada foi escolhida por conveniência, o que demonstra uma das limitações do estudo.

Como apresentado no estudo, as redes cooperativas se traduzem em alternativas estratégicas para a perpetuação e sobrevivência de pequenos e médios empreendimentos neste cenário de alta competitividade. No caso dos profissionais de beleza, percebe-se que a competição ainda constrange a cooperação, e neste cenário as parcerias entre os profissionais do setor, setor público, e academias podem mostrar-se eficientes para tornar estes profissionais mais eficientes e impulsionar o desenvolvimento sustentável dos mesmos.

Os resultados do estudo demonstram que a adesão de empresas aos vários tipos de rede pode dar-se, inicialmente, em função da necessidade da busca de inovações para o setor. Posteriormente, há o reconhecimento de outras vantagens, como a possibilidade de maiores trocas de informações, a permuta de práticas em razão da similaridade de problemas e soluções inerentes ao mesmo tipo de negócio, a melhoria em processos empresariais (produtivos, gestão e formação de pessoas e financeiro), a aquisição de expertise para obtenção de linhas de financiamento e uma maior aprendizagem sobre o processo de governança.

Embora a estrutura em rede apresente algumas dificuldades podemos concluir que estratégias utilizadas na criação de redes contribuem para o

fortalecimento das pequenas e médias empresas, através aprendizagem coletiva e da troca de informações. E estas dificuldades poderiam ser minimizadas se houvesse uma política de governo voltada para dar apoio a pequenas e médias empresas estruturadas em redes, considerando suas particularidades, proporcionando maior difusão de informações sobre esta estruturação. Deve-se também ressaltar que o potencial de sucesso destas estruturas depende muito de uma mudança cultural de seus participantes e, neste caso, as instituições de apoio, tais como o SEBRAE e o próprio governo, neste caso o governo municipal, deveriam intervir mais fortemente com programas de capacitação e formação de empresários para atuarem em rede.

Conclui-se que a literatura sobre as vantagens da união de empresas em rede aplica-se aos vários setores da economia e que as redes cooperativas se traduzem em alternativas estratégicas para a perpetuação e sobrevivência de pequenos e médios empreendimentos em cenários de alta competitividade.

REFERÊNCIAS

Ensaio FEE, 18(2), 164-200.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Organização dos textos, notas remissivas e índices por Emílio Sabatovski e Iara P. Fontoura. 11. Ed. Curitiba: Juruá, 2006.

_____. Constituição Federal, Código Civil e Código Comercial. Organização dos textos, notas remissivas e índices por Yussef Said Cahali. 9. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

PINHANEZ et al. Curitiba - uma estratégia de marketing. São Paulo, 1993.

Prefeitura Municipal de Colombo

BIBLIOGRAFIA

BALESTRIN, A., & Vargas, L. M. . A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(Edição Especial), 203-227. (2004).

CANDIDO, G. A., & Abreu, A. F.. Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Viabilização de Redes Organizacionais: um Estudo Exploratório. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28. (2004, setembro)

CASAROTTO, N., Filho, & Pires, L. H. . *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com a Base na Experiência Italiana*. São Paulo: Atlas. (1999)

DANIEL, C. *Gestão Local e Participação da Sociedade. Participação Popular nos Governos Locais*, n. 14, p. 21-42, 1994

FAYARD, P. . *O Jogo da Interação*. Caxias do Sul: Educs. (2000)

GODOY, A. S.. *A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas*. *Revista de Administração de Empresas*, 35(4), 65-71. (1995b)

LOIOLA, E., & Moura, S. . *Análise de Redes: uma Contribuição aos Estudos Organizacionais*. In T. Fischer (Org.), *Gestão Contemporânea: Cidades Estratégicas e Organizações Locais* (pp. 53-68). Rio de Janeiro: FGV. (1996).

MCALLISTER, M.; Moura, S. *Cidade Estratégica e Gestão Empreendedora : uma operação de planejamento, pacto e marketing*. *Organização e Sociedade*, v. 3, n. 6, p. 07-30, 1996

PEREIRA, B. A. D. . *Identificação dos Fatores Determinantes do Desempenho das Empresas Inseridas em Redes Horizontais*. *Anais do Encontro Nacional da*

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, 29. (2005, setembro)

PORTER, M. . Competição – Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus. (2002)

PORTER, M. E. . Vantagem Competitiva (13a ed.). Rio de Janeiro: Campus. (1989)

SCHMITZ, H. Eficiência Coletiva: Caminho de Crescimento para a Indústria de Pequeno Porte. (1997)

SILVA, T. L. DA et al. Governo Local Empreendedor em Curitiba : mito ou realidade? São Paulo, 1993. .

VERSCHOORE, J. R., & Balestrin, A. . Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. Revista de Administração de Empresas, 12(4), 1043-1069. . (2008).