

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA – UNIMEP

Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo - FEAU

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO -
PPGEP**

ANA PAULA DA SILVA

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA
REDE DE COOPERAÇÃO.**

Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO)
Área de concentração: engenharia organizacional
Subáreas do conhecimento: redes de empresas

PPGEP/UNIMEP
Área de concentração: gestão e estratégias
Linha de pesquisa: gestão estratégica de operações

SANTA BÁRBARA D'OESTE - SP

2012

ANA PAULA DA SILVA

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA
REDE DE COOPERAÇÃO.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba, com requisito para obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão e Estratégia.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Celso de Campos.

SANTA BÁRBARA D' OESTE – SP

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS por me dar capacidade mental e física para concluir o curso de doutorado e pela minha vida e minha família.

Agradeço ao Prof. Dr. Fernando Celso de Campos pela sua amizade, sua paciência e por acreditar em mim e permitir a realização deste trabalho e a consequência é geração de uma contribuição tanto acadêmica quanto prática para as micro-pequenas e médias empresas que formam uma rede de cooperação, agradeço também, aos Professores Dr. Alexandre Tadeu Simon e a Professora Dra. Maria Rita Pontes Assumpção Alves pela valiosa contribuição dos seus conhecimentos que foram inclusos nesta tese durante a banca de qualificação do doutorado.

Agradeço aos meus pais Renata e Luís Carlos e meu irmão Walter pela força e pelo alicerce de apoio moral, que durante o período de 4 anos foram de muita importância para mim. Para as etapas finais do meu trabalho, agradeço ao meu esposo Amauri por me fortalecer na conciliação do estudo acadêmico e com o meu trabalho de professora de ensino superior.

Por último e não menos importante, agradeço a equipe de professores e funcionários do Centro Universitário de União da Vitória – UNIUV pelo suporte de substituições de professores na minha ausência. Ao Reitor Prof. Jairo Vicente Clivatti e ao Prof. José Pedro Ramos (*in memoriam*) por acreditar em mim e assim me ajudaram e me apoiaram dando força, trabalho e a bolsa de estudo, de tal forma que consegui conquistar mais uma etapa da minha vida acadêmica.

SILVA, A.P., "PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO", **Tese de Doutorado**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo (FEAU), da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), 2012, 117 p.

RESUMO

No atual cenário competitivo, a rede de cooperação proporciona aos proprietários de empresas de pequeno e médio porte uma possibilidade de vantagem competitiva bastante interessante. Para alcançar essa vantagem competitiva via cooperação, esses empresários buscam um fator determinante, a implantação de uma estratégia. Nesse trabalho apresenta-se uma proposta para esse fator determinante: a aplicação da inteligência competitiva (IC). Essa proposta busca identificar e detalhar os meios eficazes para utilizar a IC como ferramenta para capacitar e fortalecer ações de cooperação em uma rede de empresas. Denominou-se a proposta como COOP_IC, cooperação via IC. O método de pesquisa fez uso de pesquisa exploratória e qualitativa para o desenvolvimento dos objetivos, bem como para a estratégia de pesquisa utilizou-se do teórico conceitual para reflexão sobre a aplicação da IC em rede de cooperação. Desenvolveu-se um questionário semiestruturado para desenvolver a interpretação dos fatos e fenômenos das empresas que formam uma rede de cooperação, pela necessidade do pesquisador saber qual é o nível de importância que os empresários atribuem para a rede de cooperação. Nesse questionário adotou-se para as perguntas escalas Likert de 4 níveis (sem importância, pouco importante, importante, muito importante). A rede de cooperação pesquisada está localizada nas cidades de Porto União (SC) e União da Vitória (PR), e é do setor madeireiro. Para fortalecer a estrutura desta rede, buscou-se apresentar o modelo COOP_IC como uma forma de alavancagem de cenários futuros, a partir da análise do estado atual em que as relações de cooperação dessa rede se encontram. Estima-se que, com aplicação de IC é possível se obter informações do mercado em formatos apropriados para tomada de decisão estratégica do Comitê Gestor da rede, bem como uma possível ampliação de parcerias, bem como desenvolvimento de novos projetos em conjunto com alta viabilidade econômica/sustentabilidade, entre outros descritos neste trabalho.

Palavras-chave: Rede de Cooperação. Inteligência Competitiva. Vantagem Competitiva, Arranjo Produtivo Local.

SILVA, A.P., "PROPOSAL FOR IMPLEMENTATION OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN A NETWORK COOPERATION", **PhD Thesis**, Graduate Program in Production Engineering (PPGEP), Faculty of Engineering, Architecture and Urbanism (FEAU), Methodist University of Piracicaba (UNIMEP), 2012, 117 p.

ABSTRACT

In the current competitive scenery, the network cooperation provides owners of small and midsize enterprises a possibility of a competitive advantage very interesting. To achieve this competitive advantage through cooperation, these entrepreneurs seek a determining factor, the implementation of a strategy. In this work it is presented a proposal for this factor: the application of competitive intelligence (CI). This proposal seeks to identify and detail effective ways to use the IC as a tool to empower and strengthen cooperation actions in an enterprise network. Naming the proposal as COOP_IC, cooperation through IC. The research method made use of exploratory and qualitative research for the development of goals, as well as the research strategy was used for the theoretical conceptual to reflection on the application of CI in cooperation network. The method of research used exploratory and qualitative research for the development of goals, as well as the research strategy was used for the theoretical and conceptual reflection on the application of CI in cooperation network. It was developed a semistructured questionnaire to develop the interpretation of facts and phenomenons of the companies that form a cooperation network, by the need of the researcher to know what is the level of importance that employers attach to the cooperation network. This questionnaire was adopted to questions 4 level Likert scales (unimportant, less important, important, very important). The network cooperation studied is located in the cities of Porto União (SC) and União da Vitória (PR), and is the timber sector. To strengthen the structure of this network, we attempted to present the model COOP_IC as a way to leverage future scenarios, based on the analysis of the current state in which the relations of cooperation in this network are. It is estimated that, with application of IC is possible to obtain market information in formats suitable for strategic decision making of the Management Committee of the network as well as a possible expansion of partnerships, as well as developing new projects with high economic viability / sustainability, among others described in this paper.

Keys-words: Cooperation Network. Competitive Intelligence. Competitive Advantage, Local Productive Arrangement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Outline</i> da Pesquisa.....	19
Figura 2 – A Estrutura de Rede Interorganizacional.....	26
Figura 3 – Estrutura de Rede de Cooperação.....	27
Figura 4 – Estrutura de Cooperação.....	28
Figura 5 – Estrutura Organizacional de Rede de Cooperação.....	29
Figura 6 – Estrutura de Rede Geográfica.....	30
Figura 7 – Estrutura de Modelo para Rede de Cooperação.....	31
Figura 8 – Modelo de Rede do Estado de Rio Grande do Sul.....	48
Figura 9 – Modelo de Rede com BSC Aplicado a Gestão.....	49
Figura 10 – Conceito e Caracterização de Inteligência Competitiva.....	53
Figura 11 – Modelo de Inteligência Competitiva I.....	54
Figura 12 – Modelo de Inteligência Competitiva II.....	55
Figura 13 – Modelo de Inteligência Competitiva III.....	56
Figura 14 – Constituição do Processo de Inteligência Competitiva.....	57
Figura 15 - Ciclo de Herring ou Processo de IC.....	58
Figura 16 – Modelo de Porter	59
Figura 17 – Matriz de Identificação das Necessidades de Informação.....	60
Figura 18 – Matriz de Classificação das Fontes de Informação.....	60
Figura 19 – Matriz de Tratamento e Avaliação das Informações.....	61
Figura 20 – Formulário de Avaliação da Informação Competitiva.....	63
Figura 21 – Arquitetura do Sistema de IC – Telefonia Móvel.....	69
Figura 22 – Arquitetura do Sistema de IC – Pequenas Empresas.....	70
Figura 23 – Estrutura Básica para Rede de Cooperação com Sistema de IC.....	78
Figura 24 – Visão Geral do Modelo COOP_IC em suas Etapas e Fases.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição Geral da Abordagem Metodológica.....	22
Quadro 2 - Modelo de Rede de Cooperação.....	32
Quadro 3 - A Gestão na Rede de Supermercado.....	34
Quadro 4 - Vantagens de uma Rede de Cooperação.....	37
Quadro 5 - Comparação de dois autores: desvantagens em Rede.....	37
Quadro 6 - Questionamentos das Ações de Estruturação do Processo de Cooperação em APL - Fase 1.....	42
Quadro 7 - Questionamentos para as Ações de Cooperações Operacionais entre MPE - Fase 2.....	43
Quadro 8 - Questionamentos das Ações de Cooperação para o Crescimento do APL Fase 3.....	45
Quadro 9 - Mapa de Fontes de Informação Estratégica.....	66
Quadro 10 - Ficha de Avaliação da Informação.....	67
Quadro 11 - Fatores Críticos de Sucesso na EMBRACO.....	68
Quadro 12 - Ações Determinantes Para Desenvolver as Etapas do Modelo COOP_IC.....	82
Quadro 13 - Perguntas e Respostas Após Apresentação da Proposta.....	94
Quadro 14 - Perguntas e Respostas Obtidas Por Meio do Questionário.....	96
Quadro 15 - Níveis de Importância a Aplicação de IC em Rede de Cooperação.....	99

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRAIC – Associação Brasileira de Inteligência Competitiva

APL – Arranjo Produtivo Local

BSC - *Balanced Scorecard*

EDI – *Electronic data interchange*

ECR – Resposta Eficiente ao consumidor

E EI – Elementos Essenciais de Inteligência

IC – Inteligência Competitiva

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE – Micro e Pequenas Empresas

MPIC – Projeto de Inteligência Competitiva

SCIP – *Strategic and Competitive Intelligence*

SEDAI – Secretaria de Desenvolvimento e de Assuntos Internacionais

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Empresas

COOP_IC – Conjunto de Mecanismos de Inteligência Competitiva para Cooperação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA.....	14
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.4 OBJETIVOS.....	16
1.4.1 Objetivo Geral.....	17
1.4.2 Objetivos específicos.....	17
1.5 CONTRIBUIÇÃO DA TESE.....	17
1.6 ESTRUTURA DA TESE.....	18
2. MÉTODO DA PESQUISA.....	19
2.1 VISÃO MACRO DA PESQUISA.....	19
2.2 CARACTERIZAÇÃO: MÉTODO, PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	20
3. REDES DE COOPERAÇÃO.....	23
3.1 PRINCIPAIS CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE REDES DE COOPERAÇÃO.....	24
3.2 MODELOS E MECANISMOS DE ESTRUTURAÇÃO.....	25
3.3 MODELOS E MECANISMOS DE COOPERAÇÃO.....	31
3.4 FATORES DE COOPERAÇÃO EM REDE.....	38
3.5 MODELO DE COOPERAÇÃO PROPOSTO POR SOUZA (2010).....	41
3.6 EXPERIÊNCIAS E MODELOS DE COOPERAÇÃO: BRASIL E EXTERIOR....	47
3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	50
4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	52
4.1 PRINCIPAIS CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE IC.....	52
4.2 MODELOS E MECANISMOS DE ESTRUTURAÇÃO.....	54
4.3 ARQUITETURA DE SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E FATORES CRÍSTICOS DE SUCESSO.....	57

4.4 EXPERIÊNCIAS E MODELOS DE SIC: BRASIL E EXTERIOR.....	69
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	70
5. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE IC EM REDE DE COOPERAÇÃO (COOP_IC).....	72
5.1 FATORES QUE CARACTERIZAM A FRAGILIDADE DE UMA REDE DE EMPRESAS.....	73
5.2 FATORES DE IC QUE PODEM NEUTRALIZAR A FRAGILIDADE DE UMA REDE DE EMPRESAS.....	74
5.3 - AÇÕES DE COOPERAÇÃO QUE PERMITEM O USO DA IC PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA.....	76
5.4 SISTEMATIZAÇÃO DA PROPOSTA PARA APLICAÇÃO DE IC NA REDE (COOP_IC).....	77
6. ESTUDO DE CASO: NeMad.....	90
6.1 CARACTERIZAÇÃO DO NEMAD.....	90
6.2 A APLICAÇÃO DO MODELO APRESENTADO AO COMITÊ GESTOR.....	91
6.3 COLHER AS IMPRESSÕES E DADOS.....	93
6.4 ANALISAR OS DADOS COLETADOS.....	95
6.5 REVER ASPECTOS DA PROPOSTA (do roteiro).....	97
6.6 APRESENTAR VERSÃO FINAL APÓS REVISÃO.....	98
7. ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	99
8. CONCLUSÃO.....	104
8.1 PROPOSTA DE TRABALHOS FUTUROS.....	106
REFERÊNCIAS.....	107
ANEXO A.....	114
ANEXO B.....	115
ANEXO C.....	116

1. INTRODUÇÃO

As micro, pequenas e médias empresas são consideradas, atualmente, como pilares de sustentação para a economia brasileira. Os fatores que proporcionam o pilar econômico são: aumento do número de micro e pequenos empresários (totalizando 6 milhões de empresas no país), geração de emprego e renda (micro, pequenas e médias absorvem aproximadamente 65% da mão-de-obra no país), e pelo aumento considerável de redes de cooperação (como oportunidade para micro, pequenas e médias empresas permanecerem competitivas), e assim, micro e pequenas empresas totalizam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) (SEBRAE-PR, 2011).

Nota-se, ainda, nesse cenário, alguns dos principais problemas enfrentados pelos empresários de pequeno porte. Informações divulgadas tanto pelo IBGE quanto pelo SEBRAE apontam uma elevada quantidade de pequenas empresas que declaram falência em um ciclo de vida de cinco anos, pelos principais motivos: falta de capital, escassez de qualificação da mão de obra, ineficaz gestão administrativa, falta de parceria com governo e mudanças na política econômica do país (IBGE, 2010; SEBRAE-PR, 2012).

Para sobreviver, nesse contexto econômico, uma das alternativas é a formação de redes de empresas, que visam a um nível maior de competitividade, por meio de ações de cooperação entre duas ou mais empresas.

Ao formarem essas ações cooperadas a junção entre empresas de pequeno e médio porte podem ser consideradas como: Arranjo Produtivo Local – APL (cuja formação ocorre mediante a integração de associações de cooperativas, governo, financeiras e outras instituições que apresentam vínculo de produção); *Cluster* (representada por uma concentração de empresas que possuem características semelhantes e estão localizadas no mesmo lugar geográfico); Rede de Cooperação (é a relação cooperada entre os empresários, o intuito é melhorar o desempenho interno das empresas cooperadas, com a ideia de trocar informações, compartilhar recursos e atingir objetivos em comum) e, para isso, é importante investir em técnicas modernas de suporte à gestão, por exemplo, a inteligência competitiva (IC).

Esta seção apresenta um pouco desse contexto, demarcando um caminho que justifique investir e pesquisar o processo de formação de rede de cooperação, com o suporte de aspectos da IC.

Em seguida, justifica-se sua importância e relevância, declara-se a questão motivadora da pesquisa, os objetivos traçados, o método e o *outline* da pesquisa, sua contribuição, encerrando-se com a estrutura do texto da tese.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

No ambiente econômico de mercado competitivo a rede de cooperação é apontada como uma nova estrutura organizacional capaz de propiciar alguns caminhos de solução. Assim, a rede assume um papel crucial para uma contribuição de desenvolvimento econômico local e, dessa forma, é preciso buscar ferramentas de gestão, para ampliar sua competitividade e ao mesmo tempo visando mantê-la sustentável.

Atualmente, no Brasil e principalmente na Região Sul do país, algumas redes de cooperação vêm perdendo força de atuação no mercado nacional e internacional, por não apresentarem: ação conjunta (perdem o poder de barganha com fornecedor e com instituições financeiras, compra de máquinas, equipamentos e tecnologia); confiança entre os participantes (não ocorre a troca de informação); cultura e estrutura organizacional diferente entre si (micro e pequena empresa têm cultura engessada e estrutura organizacional precária, em empresas de porte médio a cultura é pela busca do conhecimento e no aspecto da estrutura organizacional busca-se automação do processo produtivo); inovação de produtos (difícil desenvolver novo *design* e/ou a reutilização de materiais); parcerias com Universidade (não existe parceria e isso impede o desenvolvimento de qualificação de pessoas e pesquisa de novos produtos) e Governo Municipal (não divulga informação do cenário econômico local e não disponibiliza subsídio industrial).

A rede de cooperação formada por micro, pequenas e médias empresas atuantes no mesmo setor industrial, no atual sistema econômico, proporcionam vantagens competitivas. Segundo Bortolaso e Sellitto (2009) as vantagens são: a) vantagens na negociação e aumento do poder de barganha; b) redução de riscos; c) conhecimento; d) marketing compartilhado; e) troca de informações; f) ofertas de

serviço de consultoria; g) qualificação das equipes; h) relações sociais; i) organizações de eventos; j) incentivo às parcerias. Mas a formação de uma rede somente será positiva, a partir do momento em que as ações empresariais sejam definidas em conjunto, descrevem Porto e Brito (2010).

Segundo Gerolamo *et al.* (2008), no Brasil existem aproximadamente 193 aglomerações industriais (agronegócio, comércio, turismo e indústrias de base tecnológica), nas quais estão incluídas 77 mil micro, pequenas e médias empresas responsáveis por 680 mil empregos diretos e indiretos.

Carrão (2004) ressalta que a formação de rede de cooperação entre micro, pequenas e médias empresas é uma estratégia empresarial, identificada como a sobrevivência para as empresas de pequeno porte.

Para Lima Filho *et al.* (2006), a rede de cooperação configura-se como uma estratégia de competitividade para empresas de pequeno porte. Aglomeradas em rede, as empresas conjugam esforços para competir de forma mais organizada e equilibrada com as grandes empresas do mercado concorrente.

De acordo com Cerqueira; Sacramento e Teixeira (2010), a formação de rede de cooperação tem como principal objetivo o fortalecimento das atividades de cada componente. Em decorrência da competitividade do mercado, a alternativa das micro, pequenas e médias empresas é a formação de uma estrutura em rede, que permite por meio de ação conjunta, adquirir algumas vantagens: poder de barganha, acesso a novos mercados-clientes-representantes, aumento de confiança entre os parceiros, troca de informações e geração de facilidades no processo de inovação de produtos.

Observa-se, no entanto, que no atual cenário econômico do Brasil, poucos programas governamentais de apoio à rede de cooperação, como também ausência de políticas públicas voltadas para cooperação de empresas. Sobre essa temática de rede de empresas, Maldaner e Adam (2011) descrevem o resultado de suas pesquisas e listam as principais dificuldades de se manter uma rede de cooperação ativa no mercado:

- Falta de disponibilidade de tempo por parte do empresário para participar das reuniões;
- Não há troca colaborativa de serviços entre os empresários;

- Não há dedicação dos empresários com relação às situações da rede;
- Falta comunicação entre os empresários;
- Falta de um gestor para a rede de cooperação;
- Diferença de objetivos entre os empresários;
- Resistência a mudanças, por parte dos empresários.

É preciso reverter esse cenário, é necessário motivar, ensinar, auxiliar as empresas a trabalhar, e a formar redes de cooperação. Aliado a tudo isso, existem ferramentas de IC, que podem ser utilizadas como um meio de aquisição de vantagem competitiva diante da concorrência, pelo fato de ter um processo sistematizado de coleta de informações do ambiente externo da empresa, com formato previamente definido, conforme o interesse e necessidades do usuário, favorecendo o suporte à tomada de decisão em planos e projetos estratégicos, conforme ressalta Lavelle (2001).

Portanto aplicar recursos de IC, em uma estrutura de rede de empresas que busca ter ações de cooperação sistematicamente, parece ser um caminho de solução bastante interessante para a problemática que, micro, pequenas e médias empresas brasileiras vêm enfrentando.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

Dois dos principais problemas das micro, pequenas e médias empresas brasileiras, ao formarem uma rede de cooperação, são: a ação individualizada de alguns empresários e a diversificação estrutural entre as empresas. Esses problemas estão atrelados a:

- a) falta de capital:** para investimento em tecnologia, novas máquinas e equipamentos, treinamentos para funcionários e pesquisa de desenvolvimento para novos produtos;
- b) falta de informação:** tanto das informações do ambiente interno da empresa quanto do ambiente externo;
- c) falhas de gestão:** controle dos resultados da empresa, controle do planejamento de produção e controle de qualidade do produto;

- d) **falta de planejamento:** planejamento estratégico e objetivos.
- e) **Falta de ação cooperada:** compra partilhada, não há busca coletiva de investimento (para aquisição de tecnologia, máquinas e equipamentos), treinamento para qualificação é individual e perda de poder de mercado.

A formação de redes de cooperação entre micro, pequenas e médias empresas tem impacto na produtividade industrial, porque a ação conjunta facilita a solução dos problemas comuns e permite a visualização das oportunidades do mercado, conforme enfatizam Verschoore e Balestrin (2008).

O presente estudo pretende contribuir com a solução dos dois principais problemas e seus desdobramentos, conforme mencionado anteriormente, no sentido de propor um modelo conceitual que vise ao fortalecimento da rede de cooperação, considerando os planos e ações em três fases:

Fase 1 – Estruturação: estabelece um processo de conscientização dos empresários participantes da rede, pela informação sistematizada acerca dos conceitos envolvendo cooperação;

Fase 2 – Operacional Sistematizada: execução dos planos e metas estabelecidas para a rede de cooperação, quanto ao processo de gestão, relacionamento e controle, a partir da informação e mecanismos resultantes, tanto do órgão de inteligência competitiva, quanto do órgão de consultoria interna;

Fase 3 - Maturidade da rede: a partir da consolidação das fases 1 e 2, chegando a um tempo de maturidade comprovada, inicia-se um processo cíclico de aprendizagem, no qual se buscam as melhorias e a inovação.

As fases, os detalhamentos, as perspectivas e a busca dos resultados aplicados, serão tratados em seções posteriores.

Portanto, considerando a necessidade que as micro, pequenas e médias empresas apresentam de novas estratégias competitivas sustentáveis; o potencial positivo causado pela execução de um bom plano de ações de cooperação para a rede de empresas; aliado à uma busca sistematizada de informações externas pela aplicação da IC; justifica-se a relevância desta tese, no sentido de prover uma resposta adequada para o problema de pesquisa em tela.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

A fragilidade ou a desmotivação dos empresários inseridos em uma rede de cooperação demarca-se em três pontos principais:

- 1) Gestão administrativa deficiente;
- 2) Ação individual dos empresários;
- 3) Falta de informação, tanto do ambiente interno das empresas quanto do ambiente externo da rede, que não permite alcançar vantagem competitiva para os empresários e para a rede.

Esses três pontos não permitem alcançar vantagem competitiva, tanto para as empresas individualmente quanto para as que compõem uma rede.

Para reverter esse quadro, as empresas orientais, americanas e europeias estão adotando a IC como ferramenta de conhecimento empresarial, sendo ela parte integrante de políticas industriais dessas regiões mundiais.

No entanto, com o crescimento do número de redes de cooperação, *clusters* e APLs em economias de desenvolvimento, ainda não se percebe a adoção de modo intensivo da IC como ferramenta estratégica implantada em uma estrutura de rede de cooperação para obtenção de vantagem competitiva.

Portanto, a questão inspiradora ou problema de pesquisa a ser colocado é:

“Como é possível capacitar e fortalecer ações de cooperação em uma rede de empresas por meio da Inteligência Competitiva?”

1.4 OBJETIVOS

Com base no contexto apresentado e justificado por sua relevância, somado à questão de pesquisa apresentada, definiram-se os objetivos: geral e específicos, apresentados na sequência.

1.4.1 Objetivo Geral

Propor aplicação da inteligência competitiva para capacitação e fortalecimento de ações de cooperação em redes de micro, pequenas e médias empresas.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer os modelos de estruturação de rede de cooperação;
- b) Descrever os principais fatores que caracterizam a fragilidade de uma rede de cooperação;
- c) Identificar as principais ações de cooperação em redes de empresas;
- d) Identificar os principais fatores de inteligência competitiva que tragam benefícios para as empresas inseridas numa rede.

1.5 CONTRIBUIÇÃO DA TESE

O ineditismo deste trabalho está na utilização da inteligência competitiva como ferramenta estratégica para fortalecer a ação conjunta e capacitar os empresários que estão inseridos em uma rede de cooperação para qualquer segmento industrial.

A originalidade do tema está na criação e estrutura de suporte via elaboração de um órgão de inteligência competitiva para o desenvolvimento, principalmente, de projetos de cooperação. Na estruturação do projeto o básico e fundamental é a sensibilização dos empresários sobre a importância da formação de uma rede de cooperação.

A contribuição é a aplicação da inteligência competitiva para capacitação e fortalecimento da ação de cooperação em redes de micro, pequenas e médias empresas, de modo que lhes garanta a permanência no mercado.

A utilização da inteligência competitiva na rede é uma tentativa de agregar valor sobre: ações conjuntas (aumentar o poder de barganha no mercado, melhorar qualidade dos produtos e serviços; inserir inovação, tanto de produto quanto de processo; aquisição de máquinas, equipamentos e tecnologias; qualificação de mão de obra; redução de custos e tomada correta de decisão) e aquisição de vantagem

competitiva (tanto para a rede quanto para os empresários), para neutralizar a fragilidade (individualismo e falta de confiança entre os empresários) da rede de cooperação.

1.6 ESTRUTURA DA TESE

Capítulo 1 - Introdução. Contextualização do Tema. Justificativa e Relevância do tema. Problema de Pesquisa. Objetivos. Contribuição da Tese. Estrutura da Tese.

Capítulo 2 – Método da Pesquisa. Visão Macro da Pesquisa. Caracterização: método, pesquisa e coleta de dados. *Outline* e Quadro geral da tipologia adotada.

O Capítulo 3 e Capítulo 4 formam o referencial teórico desse trabalho e foram divididos da seguinte forma:

Capítulo 3 - Redes de Cooperação (conceitos e características, modelos e mecanismos de estruturação de rede, modelos e mecanismos de cooperação, fatores de cooperação em rede, modelo de cooperação proposto por Souza (2010), experiências e modelos de cooperação no Brasil e no exterior, considerações finais).

Capítulo 4 - Inteligência Competitiva (principais conceitos e características, modelos e mecanismos de estruturação de inteligência competitiva, arquitetura de sistemas de inteligência competitiva e fatores críticos de sucesso, experiências e modelos de sistemas de inteligência competitiva no Brasil e exterior, considerações finais).

Capítulo 5 - A Proposta de Aplicação de Inteligência Competitiva na Rede de Cooperação (COOP_IC). Fatores que Caracterizam a Fragilidade de uma Rede de Cooperação. Fatores de IC que Podem Neutralizar a Fragilidade de uma Rede de Cooperação. Ações de Cooperação que Permitem o Uso de IC para Vantagem Competitiva de Rede de Cooperação. Sistematização da Proposta para Aplicação

Capítulo 6 - Estudo de Caso NEMAD. Caracterização do NEMAD. Aplicação do Modelo Apresentado ao Comitê Gestor do NEMAD. Colher as Impressões e Dados. Analisar os Dados Coletados. Rever Aspectos da Proposta (do roteiro). Apresentar Versão Final Após a Revisão.

Capítulo 7 - Análises e Discussões.

Capítulo 8 - Conclusão. Proposta para Trabalhos Futuros.

2. MÉTODO DA PESQUISA

Esta seção apresenta o detalhamento da visão macro da pesquisa, caracterizando o método, as técnicas e a tipologia geral adotada.

2.1 VISÃO MACRO DA PESQUISA

A partir das definições do problema de pesquisa e dos objetivos, o método de pesquisa deverá atingir os resultados, conforme ilustra o *outline* na Figura 1.

Todos os detalhes da tipologia geral do projeto metodológico adotado estão descritos no Quadro 1, ao final deste capítulo.

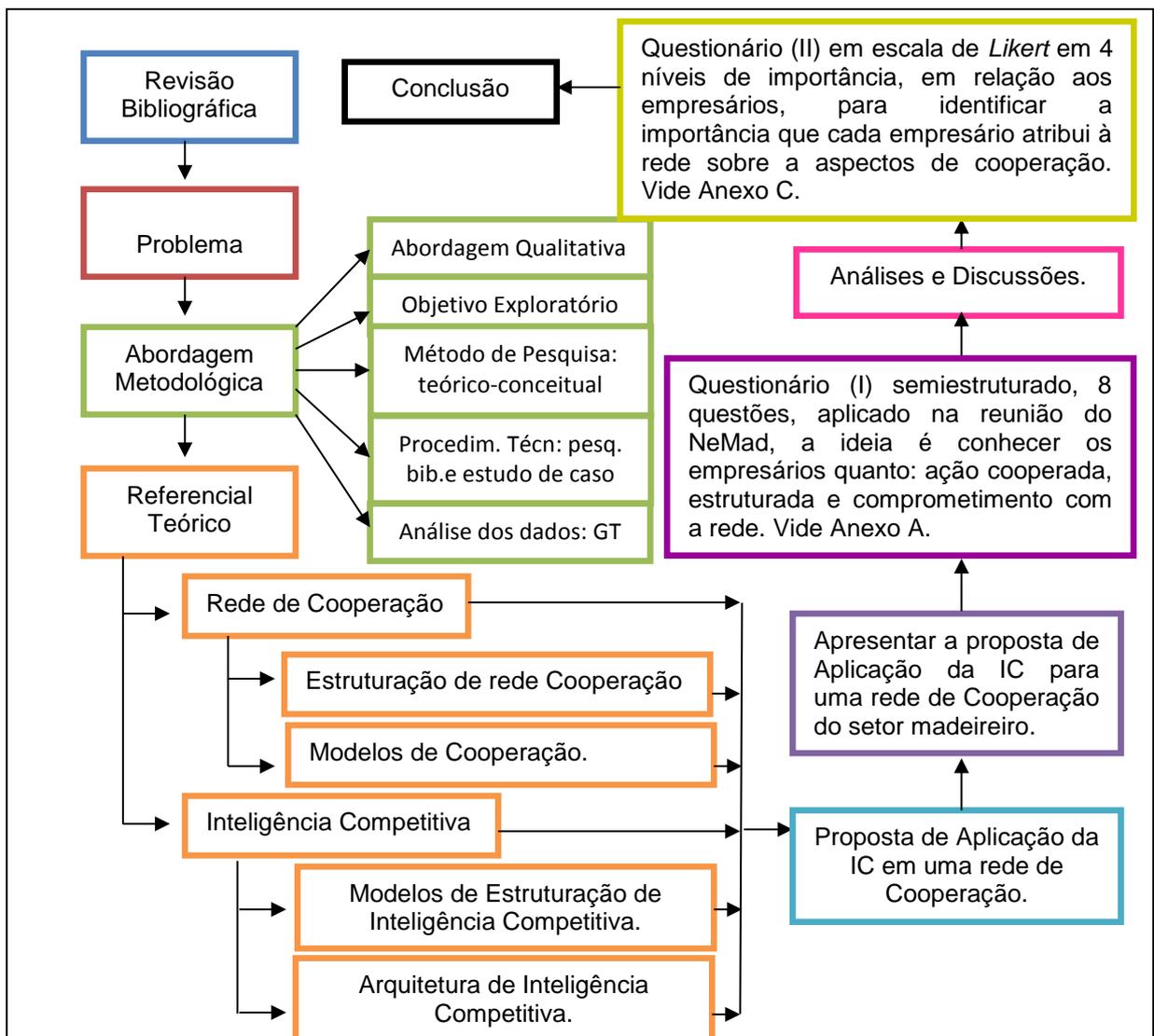


Figura 1 – *Outline* da Pesquisa.

2.2 CARACTERIZAÇÃO: MÉTODO, PESQUISA E COLETA DE DADOS

Este trabalho está classificado como uma pesquisa: teórico-conceitual, exploratória e qualitativa. A proposta de aplicação de uma ferramenta de gestão, refere-se à teoria de inteligência competitiva (IC), em uma estrutura de rede de cooperação. O objetivo é inserir um órgão de IC para fortalecer a rede de cooperação e gerar vantagem competitiva para a rede.

Para compor o modelo teórico conceitual deste trabalho, utilizaram-se as teorias nacionais e internacionais apresentadas em artigos (congressos, revistas e simpósios), teses e livros para desenvolver a proposta da pesquisa que é aplicação da IC em rede de cooperação. Portanto, o modelo teórico conceitual deste trabalho foi desenvolvido da seguinte forma:

- a) Rede de Cooperação: foram abordados os principais conceitos e características de rede de cooperação. Enfatizam-se, neste trabalho, modelos de estrutura de rede que serviram de base para propor uma nova estrutura de cooperação. Inclui-se, ainda, um enfoque na proposta de Souza (2010), referente aos principais fatores que permitem a cooperação entre os empresários participantes de uma rede. Para concluir a teoria sobre rede de cooperação, inserem-se neste trabalho, algumas experiências e modelos de cooperação vivenciadas no Brasil e Exterior.
- b) Inteligência Competitiva (IC): buscam-se os principais conceitos e características da IC. Apresentam-se modelos e mecanismos de estruturação de IC no ambiente interno da empresa. Em destaque, descreve-se a arquitetura do sistema de IC e seus fatores críticos de sucesso. Incluem-se os principais resultados sobre as experiências e modelos do sistema de IC nas empresas nacionais e internacionais.
- c) Aplicação da IC em rede de cooperação: descrição dos fatores que caracterizam a fragilidade de uma rede de empresa. Descrevem-se, conforme Gomes e Braga (2004), os principais fatores de IC que podem neutralizar a fragilidade de uma rede de cooperação. E, segundo as mesmas autoras, incluem-se as ações de cooperação que permitem o uso da IC para vantagem competitiva da rede de cooperação. Em detalhes,

apresenta a sistematização da proposta para a aplicação da IC em uma rede de cooperação.

Ao interligar a forma de pesquisa sobre as palavras-chave do estudo proposto Rede de Cooperação, Estruturas de Rede de Cooperação e Inteligência Competitiva, a metodologia e seus fundamentos, alguns autores definem e delimitam o estudo, quanto:

- à abordagem geral: identifica-se qualitativa, que, segundo Martins (2010) nos trabalhos qualitativos, o pesquisador descreve os fatos e fenômenos referentes ao objeto do estudo, utilizando entrevistas, questionários e/ou observações, nesse caso, o pesquisador, sobre o objeto do estudo, interpreta o mundo real.
- o objetivo: a pesquisa tem caráter exploratório. Segundo Gil (2009), essa pesquisa permite familiarizar-se com o objeto que está sendo estudado, trazendo maior compreensão do objeto de estudo. Conforme o autor, a pesquisa exploratória é aplicada quando os assuntos referentes a um problema ou a uma questão de pesquisa foi pouco estudado, assim tem como objetivo gerar ideias para o desenvolvimento e/ou construção de modelos, propostas, teorias e/ou conceitos sobre um determinado assunto.
- ao método de pesquisa: classifica-se o estudo como teórico-conceitual. Para Berto e Nakano (1998), a pesquisa teórico-conceitual é o estudo e reflexão sobre o referencial bibliográfico, entre diversos autores que escrevem sobre um determinado tema. Para Miguel (2007), o objetivo da pesquisa teórico conceitual é aprofundar a análise do objeto de estudo, permitindo ampliar o conhecimento sobre o problema definido.

Com base na caracterização do método, a coleta de dados para este estudo foi dividida em dois momentos: No primeiro momento, elaborou-se um questionário semiestruturado, com 8 questões (Anexo A). Esse questionário (I) serviu como instrumento de coleta de dados primário, e foi aplicado, ao final de uma reunião do NeMad, realizada no dia 13 de março de 2012, para 13 micro, pequenos e médios empresários. No segundo momento, a necessidade era obter informações sobre:

qual é o nível de importância que os empresários atribuem para cada uma das fases do modelo COOP_IC. O questionário (II) foi elaborado com perguntas a serem respondidas em 4 níveis de importância via escala de Likert (muito importante, importante, pouco importante, sem importância). Encaminhou-se o questionário (II), por e-mail, para os 13 empresários inseridos no NeMad, no dia 17 de maio de 2012.

A teoria fundamentada ou *Grounded Theory* foi utilizada como ferramenta de análise dos dados. Com base nos resultados das pesquisas, o pesquisador tem o entendimento da estrutura da rede NeMad e identificou por meio do estudo de caso os principais problemas (não há confiabilidade entre os participantes, não há comprometimento dos empresários com a rede de cooperação madeireira e não há ação cooperada entre todos os participantes da rede), o que permitiu desenvolver um modelo de rede de cooperação. Esse modelo foi denominado de COOP_IC e não foi testado no NeMad (pela falta de interesse dos participantes e do coordenador do NeMad), o que permite fazer testes do modelo em outras redes de cooperação.

Para visualizar a abordagem metodológica utilizada no estudo proposto, foi elaborado no Quadro 1: as definições, a fonte e a descrição metodológica de forma simplificada.

DEFINIÇÕES	FONTE	DESCRIÇÃO
Abordagem Geral	MARTINS (2010)	Qualitativa
Quanto aos Objetivos	GIL (2009)	Exploratória
Quanto ao Método de Pesquisa	BERTO E NAKANO (1998); MIGUEL (2007)	Teórico-conceitual
Procedimentos Técnicos	GIL (2010), YIN (2005)	Pesquisa bibliográfica, Estudo de Caso
Técnica de Coleta de Dados	GIL (2009)	Levantamento bibliográfico, questionário e entrevista.
Análise dos Dados	MARTINS (2010),	<i>Grounded Theory (teoria fundamentada)</i>

Quadro 1: Descrição Geral da Abordagem Metodológica.

3. REDES DE COOPERAÇÃO

No capítulo 3 e no capítulo 4 será apresentada a revisão bibliográfica acerca dos dois assuntos principais que embasam esta tese: redes de cooperação e inteligência competitiva.

Esse capítulo 3 inicia-se com um contexto sobre benefícios da cooperação entre empresas e, em seguida, os principais conceitos e características de redes, apresenta alguns modelos e formatos de cooperação, além de dar um panorama geral de experiências, no Brasil e exterior.

Um contexto favorável às discussões sobre redes de empresas inicia-se de modo mais intenso na década de 1980, quando os economistas Johnson e Mattsson desenvolveram pesquisas sobre os benefícios econômicos (redução de preço com fornecedor, compra de máquinas e equipamentos em conjunto, aquisição de empréstimo em conjunto para reduzir taxa de juro, desenvolvimento de pesquisas para conhecer gosto e preferência do consumidor) para as empresas que atuavam em cooperação, tornando-se assim uma estratégia empresarial para micro, pequenas e médias empresas continuarem competitivas no novo mercado mundial, ressaltam Balestrin e Verschoore (2008). Essa nova estrutura organizacional abre espaço para as micro, pequenas e médias empresas desempenharem um papel ativo na economia, não mais como participantes em nichos de mercado, mas como empresas voltadas à criação e exploração de competências, como fator-chave para obter vantagem competitiva, enfatizam Scheffer; Cario; Nicolau (2008). Para adquirir vantagem competitiva em rede de cooperação, Gao; Yu; Xu (2011) apontam para novas pesquisas na área de rede de cooperação, nas quais um conjunto de micro, pequenas e médias empresas, localizadas principalmente em países emergentes utilizam ferramentas de gestão como estratégia competitiva.

Considerando importante o estudo sobre rede de cooperação para o desenvolvimento econômico local e regional, faz-se necessário gerar ações coletivas entre os empresários, portanto, Zhiyang e Lu (2009) ressaltam a necessidade de ferramentas que contribuam para as ações coletivas das empresas. Essas ferramentas podem ser utilizadas pelos empresários, desde a formação do conhecimento até a utilização das mais novas tecnologias de informação, o intuito nesse caso, é buscar informações do ambiente externo da empresa.

3.1 PRINCIPAIS CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE REDES DE COOPERAÇÃO

Várias pesquisas têm mostrado a importância da formação das micro, pequenas e médias empresas em rede de cooperação para o desenvolvimento da economia, Pereira e Carvalho (2008) ressaltam que, nos Estados Unidos, há uma pequena concentração geográfica de pequenas e médias empresas de base tecnológica. Na Itália, da mesma forma, há pequena concentração industrial denominada terceira Itália. Na China, as redes de cooperação utilizam a tecnologia da informação para o desenvolvimento de produtos e novos produtos, a fim de atender aos novos desafios do mercado externo. Esses são três exemplos que servem para mostrar o modelo de organização industrial que permite desenvolver a especialização produtiva, introdução de novas tecnologias e melhor eficácia do sistema econômico local, ressaltam Jun *et al.* (2008).

Entretanto, as concentrações geográficas propiciam ações conjuntas entre empresas que formam uma rede de cooperação, criando, nesse formato, vantagens competitivas sustentáveis, Balestrin; Verschoore; Reyes (2010). Para Porter (1998), essas vantagens competitivas podem ser a exploração e/ou inserção de novas competências e/ou outros fatores que refletem as vantagens de economias externas.

Inicialmente, a rede de cooperação foi formada com um único objetivo: reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas, a partir da cooperação entre empresas de pequeno e médio, enfatizam Mazzato e Gollo (2011).

Para Olave e Amato Neto (2001), a rede de cooperação é uma forma de associação por afinidade de natureza informal e que deixa cada uma das empresas responsável pelo seu próprio desenvolvimento.

Todeva (2010) atribui a uma rede de cooperação um conjunto de ações e transações conjuntas entre empresários, por meio de estruturas e espaços geográficos concentrados.

Magalhães; Daudt; Phonlor (2009) consideram rede de cooperação como uma relação cooperada entre empresários de pequeno e médio porte, para melhorar o desempenho interno das empresas, partilhar recursos e comprometer-se com objetivos comuns. Assim, promove um ambiente favorável à troca de informações,

de conhecimento, de habilidades e de recursos, fatores essenciais para o processo de inovação.

Para uma rede de cooperação sobreviver, os empresários atuantes na rede deverão ter características em comum. Essas características são determinadas por Bertolin *et al.* (2008) da seguinte forma: fidelidade (dos empresários cooperados) e confiança (para troca de informações entre os empresários atuantes na rede). Leva-se também em consideração a gestão transparente e eficiente, assim como o comprometimento dos empresários. Para os autores, a essencialidade de uma rede de cooperação está em um conjunto de características dos empresários que vão formar, primeiramente, uma estrutura de relações entre indivíduos, para adquirirem uma rede com posicionamento social, produtivo e gerador de conhecimento.

Para gerar conhecimento em uma rede de cooperação Tálamo e Carvalho (2010) ressaltam, fundamentalmente: as empresas devem se identificar em seus interesses, porque os laços estabelecidos entre os integrantes conectam seus interesses individuais, estabelecendo uma vinculação social baseada na troca de conhecimentos. Logo, os laços estabelecidos pelos integrantes definirão o grau de integração e aprendizado da rede de cooperação, interferindo, diretamente, na sua evolução e no manuseio de seu conhecimento.

3.2 MODELOS E MECANISMOS DE ESTRUTURAÇÃO

Com a globalização, o sistema econômico atual é muito dinâmico e complexo, a estrutura empresarial de gestão e os produtos (processo de fabricação e novos modelos) deverão ser flexíveis, e o modelo empresarial é cada vez mais integrado.

Para Oliveira e Carvalho (2005) adotar uma estrutura empresarial integrada, é necessário primeiramente gerar confiança entre os empresários inseridos na rede. Após a integração entre os empresários, definem-se os empresários que serão coordenadores, a sua função é coordenar as relações e transações (tanto das informações quanto dos recursos produtivos). A estrutura empresarial deverá ser flexível (para reduzir os problemas internos das empresas) e capacitado (gerando competências no ambiente interno das empresas), para se adequar às novas tendências de mercado. No entanto, o nível de confiança entre os empresários deverá ser elevado, porque, nesse caso, quanto maior a confiança, menores os

custos de fabricação dos bens e/ou serviços e maior a flexibilidade da organização, assim como, maior será a capacidade de se adequar às novas tendências de mercado, ressaltam Cunha e Melo (2006).

O autor Van de Vem (1976) escreve sobre estrutura de rede de cooperação, na qual as empresas deverão, a princípio, traçar objetivos coletivos e individuais e que ainda possam dividir tarefas e funções entre os membros. Nessa concepção, o autor sugere três estruturas de rede, para que as empresas inseridas alcancem resultados positivos:

Relação Interorganizacional: é conhecida pela formação de vínculos entre empresas de estrutura empresarial semelhante;

Relação Conjunto Interorganizacional: ocorre quando as empresas participantes de uma rede tem um elevado grau de compatibilidade e integração das atividades produtivas;

Network Organizacional: é nível de relacionamento entre as empresas de uma rede e ou relacionamento entre empresas de outras redes ou entre algumas empresas que fazem parte de outras redes, isto é, relacionamento entre redes de cooperação. A Figura 2 ilustra a proposta de Van de Vem (1976) da seguinte forma:

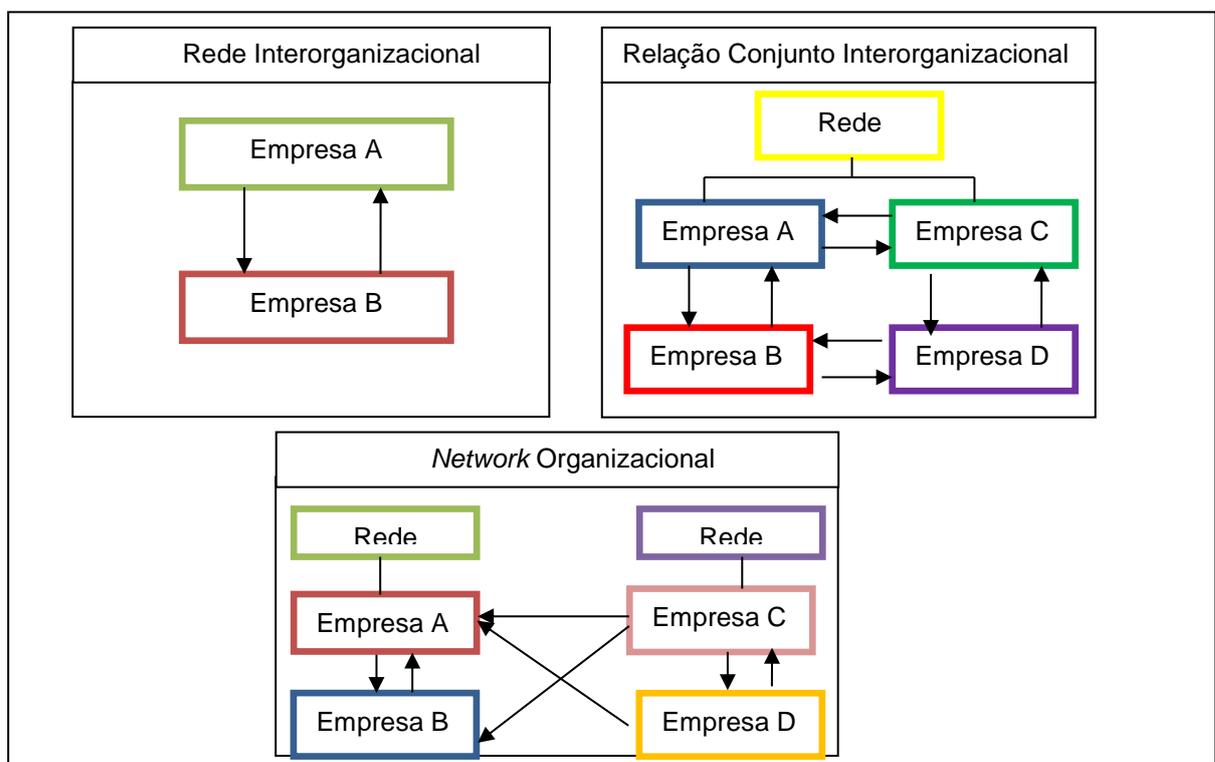


Figura 2 – A Estrutura de Rede Interorganizacional. Fonte: Adaptado de Van de Vem (1976).

Miles *et al.* (1978) propuseram três modelos de estrutura de rede denominadas de: Rede Interna, Rede Estável e Rede Modular. **Rede Interna** é caracterizada por uma empresa inserida no ambiente interno de uma outra empresa. A proposta é que todas as empresas estejam dentro de todas, sendo a gestão empresarial compartilhada por todos. A **Rede Estável** é determinar um gerente que coordene todas empresas da rede. Nesse caso, o gestor deverá criar estratégias e cultura para a rede, a fim de que se torne uma teia de colaboradores, envolvendo fornecedores e clientes. A **Rede Modular** é uma estrutura organizacional em que as empresas inseridas na rede possuem independência de ações, isto é, independência em toda a cadeia produtiva, podendo entrar e sair da rede, sem gerar algum problema para os demais participantes.

A Figura 3 demonstra mais claramente a estrutura definida por Miles *et al.* (1978).

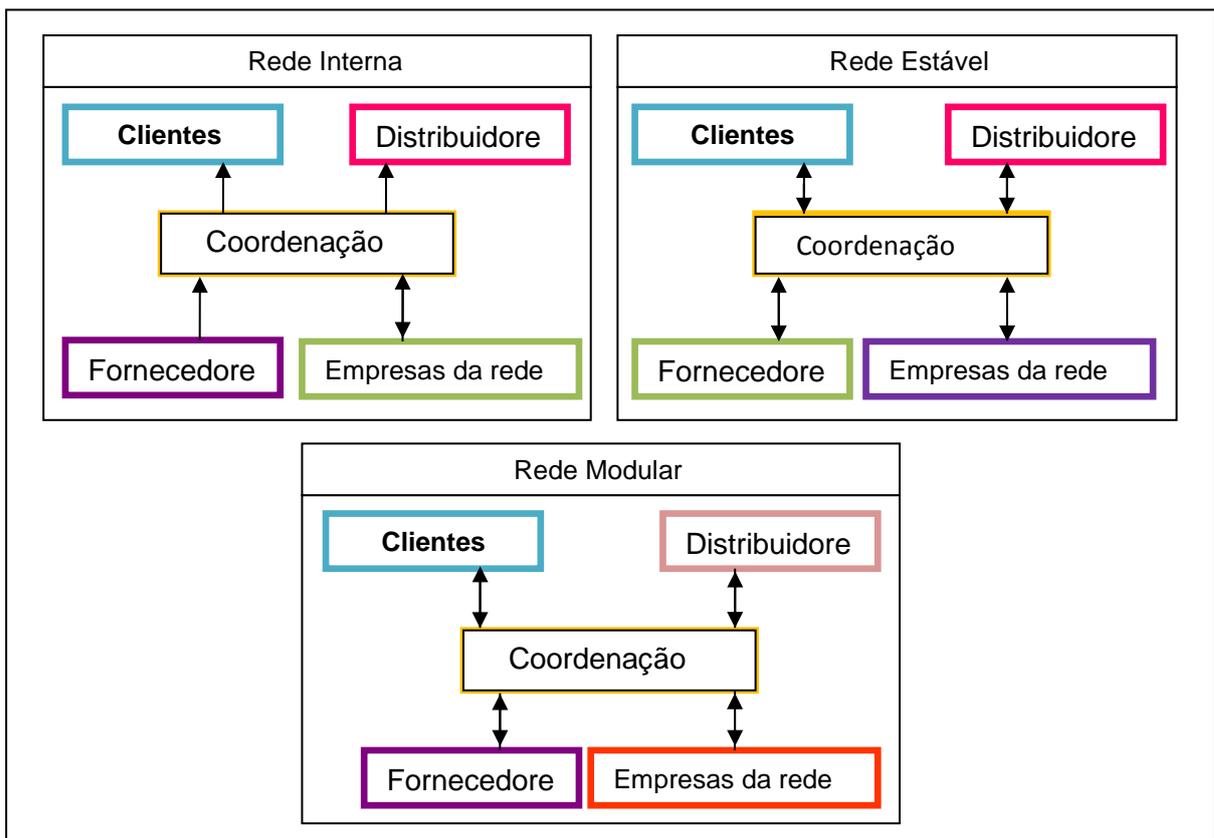


Figura 3 – Estrutura de Rede de Cooperação. Fonte: Adaptado de Miles; *et al.* (1978).

A partir do que foi ilustrado na Figura 3 sobre os modelos de estrutura de rede de cooperação proposto pelos autores Miles *et al.* (1978), pode-se entender a estrutura da seguinte forma:

- **Rede Interna:** é gerenciada por um coordenador que integra todas as empresas inseridas na rede, sendo o pedido do cliente transferido para todas as empresas. Em seguida, as empresas retornam para o coordenador, dizendo se aceitam fabricar o pedido determinado. Dessa forma, o coordenador integra e interage com todos os integrantes da cadeia;
- **Rede Estável:** o ponto principal dessa estrutura de rede é criar uma identidade, em que, a cultura e a estratégia devem ser coniventes com as características de todos os participantes da rede, principalmente, com os integrantes do ambiente externo da rede: o cliente e os distribuidores;
- **Rede Modular:** todos os integrantes da rede são independentes, a entrada e saída desses integrantes não interferem no desenvolvimento da rede.

Em 1992, o autor Perrow estudou o comportamento das pequenas empresas que formavam uma rede de cooperação. Nesse estudo, ele identificou que as empresas compartilhavam máquinas, equipamentos e pessoal, mesmo assim, mantiveram a competitividade entre si. Dessa forma, Perrow (1992) propôs um formato ideal para integração. A Figura 4 ilustra como é o relacionamento em conjunto dessas empresas.

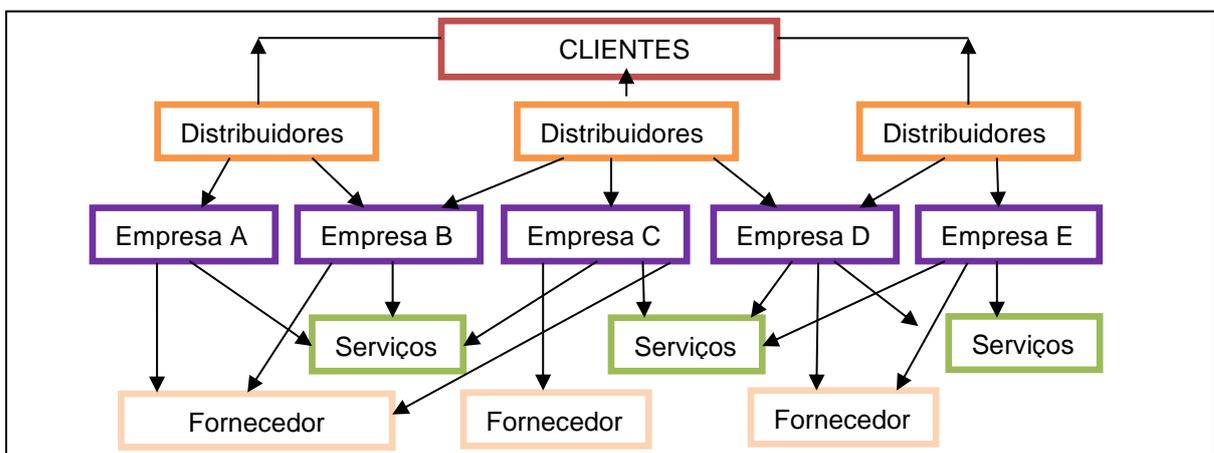


Figura 4 – Estrutura de Cooperação. Fonte: Adaptada de Perrow (1992).

A estrutura de rede proposta por Perrow (1992) é desenvolvida para empresas que tomam ações e decisões de forma coletiva. Esse relacionamento de parcerias implica relações com seus concorrentes. Dessa forma, o autor caracteriza, de forma objetiva, a sua estrutura de rede como uma abordagem de rede horizontal.

Em 1999 dois modelos de estrutura de rede de cooperação foram propostos pelos autores Cassaroto Filho e Pires (1999), as quais foram denominadas de Rede *Top Down* e Rede Flexível, diferentes entre si. Elas são caracterizadas da seguinte forma: A **Rede Top Down** é uma estrutura organizacional na qual as demais empresas ficam submissas ou subordinadas ao coordenador, portanto, a rede tem pouco ou nenhuma flexibilidade; já a **Rede Flexível** é formada por várias empresas que se reúnem para criar uma nova empresa, a qual será responsável por executar determinadas operações ou para, juntas, enfrentarem novas concorrências. A Figura 5 ilustra as duas redes propostas pelos autores.

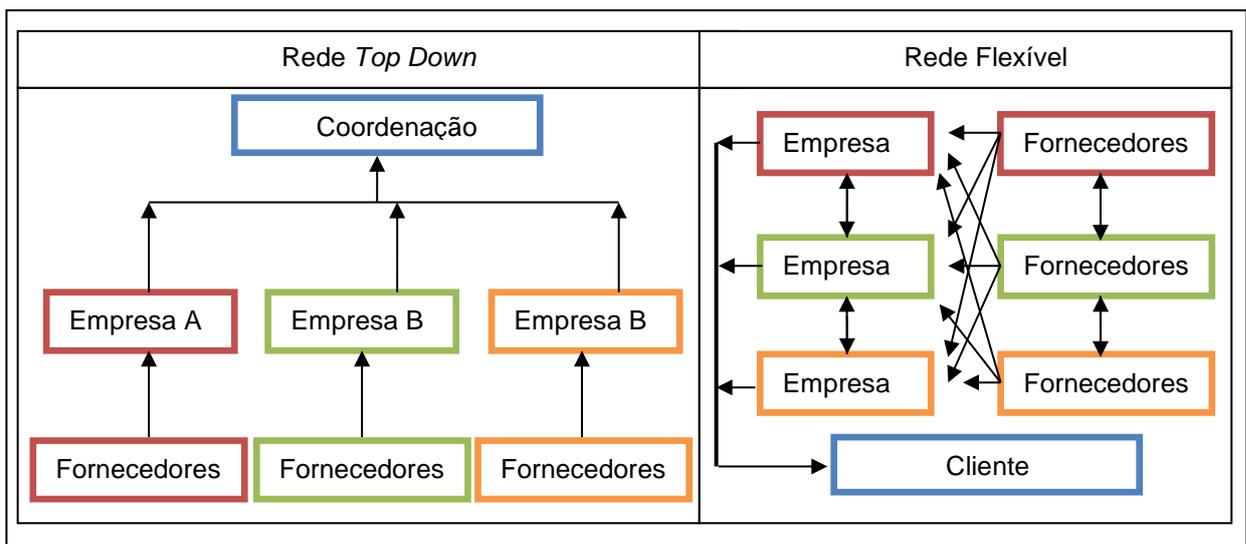


Figura 5 – Estrutura Organizacional de Rede de Cooperação. Fonte: Adaptado de Cassaroto Filho e Pires (2009).

Conforme a ilustração da Figura 5, a **Rede Top Down** é formada por uma coordenação, a qual coordena todo o processo produtivo (desde a compra da matéria prima até o produto final) e também seleciona as empresas e seus fornecedores para a fabricação de um determinado produto, conforme o pedido do cliente. Na **Rede Flexível** são empresas que tomam algumas ações em conjunto,

como por exemplo, um consórcio, em que as empresas se unem para um fornecimento necessário para fabricar os produtos solicitados pelo cliente.

Com base na pesquisa de Bartlet e Ghoshal (1989), sobre aglomerados industriais com localização próxima entre si, os autores Veereck e Van Dierdonck (2002) desenvolveram uma proposta para redes, focada na localização das empresas, e com estrutura adequada para atender o mercado externo, e propôs três formatos de estruturas: **Rede Centralizada**: utilizada para atender o mercado global, em que um coordenador atende a administração da rede; **Rede Descentralizada**: utilizada para o contexto multinacional, em que o coordenador delega as diretrizes para as empresas inseridas na rede, e cada empresa pode também coordenar e atuar em outras empresas fora da rede e ou em outras redes; **Rede Integrada**: para atender no contexto transnacional, nesse caso, tanto o coordenador da rede quanto as empresas integrantes da rede tomam decisões em conjunto, nos aspectos estratégicos, tácitos e operacionais. Essa proposta pode ser demonstrada na Figura 6, conforme descrito pelos autores Veereck e Van Dierdonck (2002):

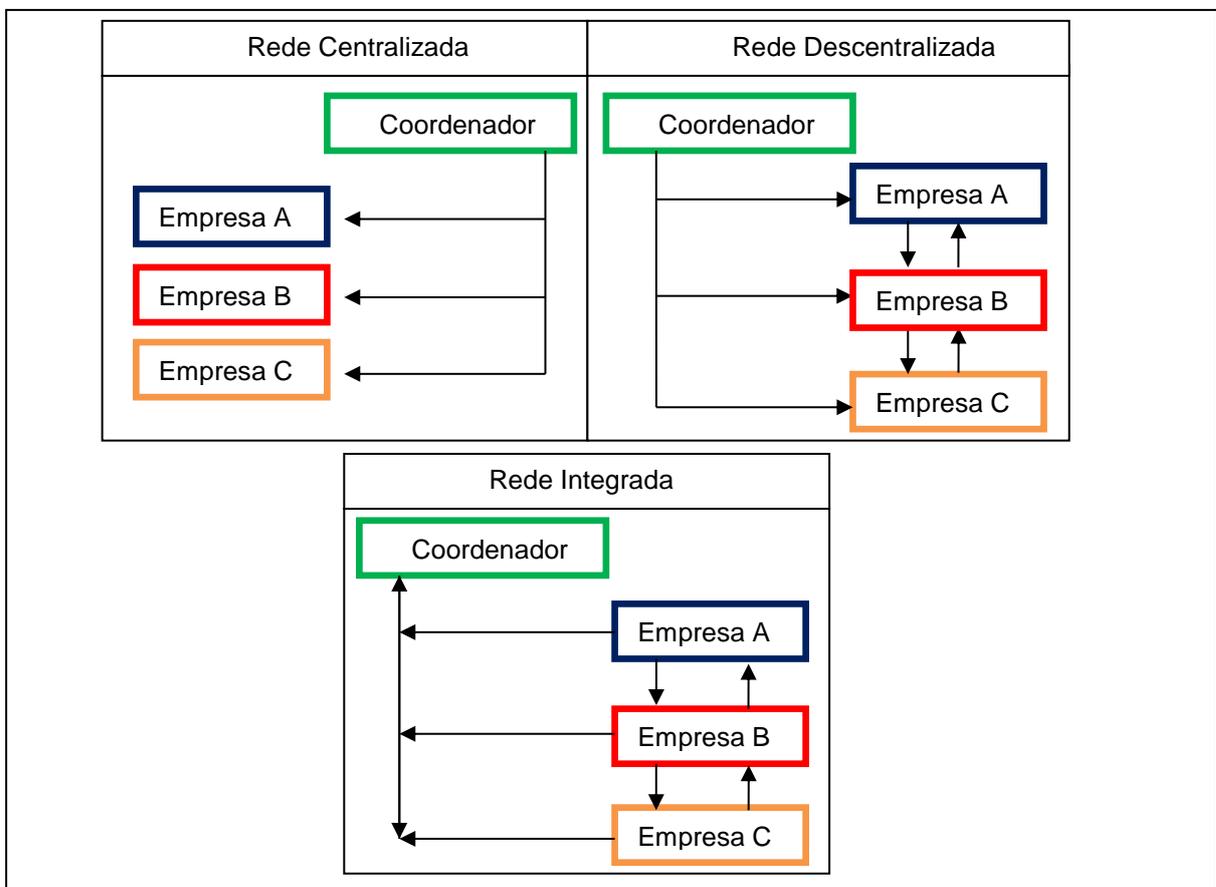


Figura 6 - Estrutura de Rede Geográfica. Fonte: Adaptada de Veereck e Van Dierdonck (2002).

Conforme a Figura 6, os autores esclarecem cada uma das estruturas de rede, caracterizando-as como:

- **Rede Centralizada:** é identificada como um coordenador que determina as diretrizes e transfere para todas as empresas inseridas na rede;
- **Rede Descentralizada:** as diretrizes transferidas pelo coordenador da rede para as empresas também podem ser transferidas para empresas de outras redes;
- **Rede Integrada:** o coordenador e os demais empresários da rede formulam estratégias, operações e parcerias em conjunto.

3.3 - MODELOS E MECANISMOS DE COOPERAÇÃO

Para desenvolver um modelo de rede de cooperação, é importante criar objetivos e critérios. Tanto os objetivos quanto os critérios deverão ser compreendidos por todos os empresários que estão inseridos na rede.

Tálamo e Carvalho (2004) desenvolveram um modelo, que é uma proposta de estrutura de rede de cooperação para qualquer segmento econômico.

A Figura 7 demonstra o modelo de uma estrutura de rede de cooperação.

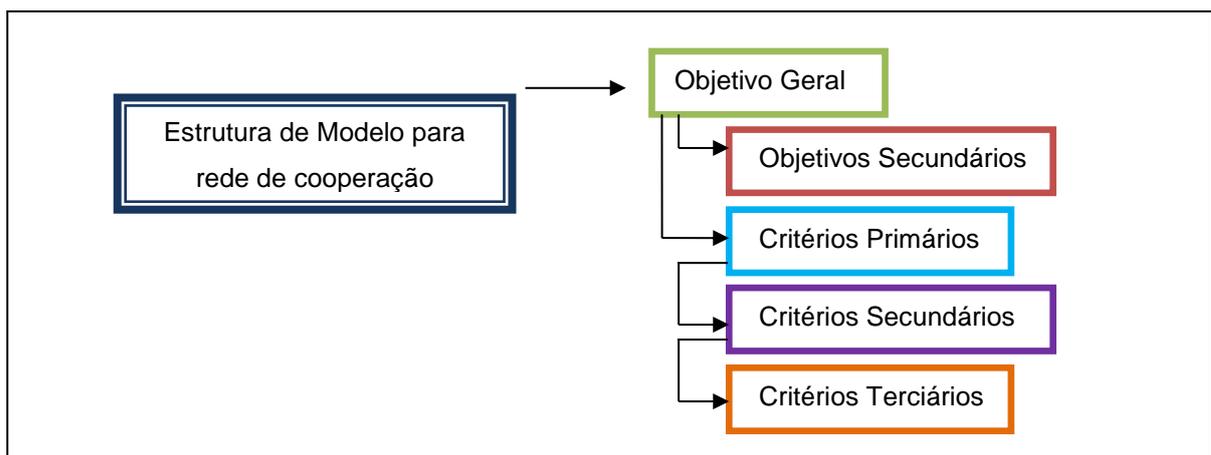


Figura 7-Estrutura de Modelo para Rede de Cooperação. Fonte: Adaptada de Tálamo e Carvalho (2004).

Para os autores, o modelo deve obedecer à hierarquia da estrutura de uma rede de cooperação empresarial, a fim de alcançar benefícios coletivos, e assim define cada uma delas da seguinte forma:

- **Objetivo Geral:** aumento da lucratividade;
- **Objetivos Secundários:** estabelecido em função dos interesses de compartilhamento e ação conjunta, por exemplo: crescimento do mercado interno, exportação, redução de custos, entre outros;
- **Critérios Primários:** são desenvolvidos para atingir o objetivo geral determinado pelos empresários da rede;
- **Critérios Secundários:** são estabelecidos a partir dos aspectos indicados pelos empresários, e serão indicados como: Benefícios ou Riscos;
- **Critérios Terciários:** serão indicados a partir da análise estrutural do modelo de rede como um todo.

Após a identificação dos objetivos e dos critérios, segundo o compartilhamento de ações conjuntas, o próximo passo é escolher um modelo de rede apropriado para o grupo de empresários. Os autores Reis *et al.* (2008) destacam no Quadro 2, as características de redes de cooperação e indicam modelo de estrutura de rede, a qual para eles podem ser: horizontal e/ou vertical, que permitem a implantação em qualquer segmento industrial.

Características	Aglomerado	Cluster	Arranjo Produtivo Local	Redes Sociais
Modelo de Rede	Vertical e Horizontal	Vertical e Horizontal	Vertical e Horizontal	Horizontal

Quadro 2- Modelo de Rede de Cooperação. Fonte: Adaptado de Reis *et al.* (2008).

Para os autores Oliveira e Carvalho (2005) pode-se entender o modelo de rede de cooperação da seguinte forma:

- **Rede Vertical:** é conhecida nos casos onde as relações de cooperação ocorrem entre empresas e componentes de diferentes atividades da cadeia produtiva. Em rede vertical, as empresas cooperam entre parceiros comerciais, ou seja, com seus fornecedores, distribuidores, prestadores de serviço e produtores;

- **Rede Horizontal:** envolve empresas fabricantes de produtos similares, a qual pertence a um mesmo setor de atividade. Nesse caso, as empresas buscam formar parcerias, porque estão passando por dificuldades sobre: atender o mercado interno ou externo, lançar ou manter nova linha de produtos e problemas diversos na linha de produção.

O que diferencia uma rede de cooperação entre outras redes vai além do seu modelo estrutural: vertical e/ou horizontal, mas sim, da gestão utilizada pelo coordenador da rede. Segundo Verschoore e Balestrin (2010) é o modelo de gestão que vai determinar vantagem competitiva para a rede, ou seja, o modelo de gestão adequado para uma rede de cooperação dependerá dos objetivos dos empresários que estão inseridos na rede. Para Verschoore e Balestrin (2008), a gestão de uma rede de cooperação é uma forma diferencial de potencializar a capacidade de competição. Dá-se pela gestão a adoção do gestor em desenvolver uma nova estrutura interorganizacional, com boas relações de políticas públicas a cooperação, que permitirá desenvolvimento econômico local, tanto para: micro e pequenas empresas quanto para a população local.

Nascimento *et al.* (2007) apresentam um exemplo de uma rede de cooperação de supermercados. Nesta rede o coordenador decidiu adotar a tecnologia da informação, o objetivo era trocar informação em tempo real. As ações de marketing são gerenciadas por uma empresa terceirizada (encartes, *outdoor*, propaganda em rádio e TV). No setor de recursos humanos, cada empresa adota sua própria política (porém as instruções e cursos são realizados pela rede), compra coletiva nessa rede é inexistente e as trocas de produtos entre os supermercados que estão inseridos na rede somente ocorrem quando há atraso do fornecedor. Segundo os autores a gestão deve ser mais arrojada, isto é, as compras deverão ser realizadas diretamente com a indústria e a gestão deverá ser padronizada. Nesse caso, o objetivo da rede de supermercado é adquirir diversas vantagens competitivas.

O Quadro 3 demonstra as vantagens obtidas por cada agente envolvido, nesse caso, os agentes são: consumidores, supermercadista, fornecedores e funcionários. Para cada agente correlaciona suas vantagens competitivas, determinadas da seguinte forma:

Agentes	Vantagens Competitivas
Consumidores	Melhores Preços; Qualidade; Promoção; Melhor atendimento.
Supermercadista	Troca de experiências; Aumento nas vendas; Ampliação do mix de produtos.
Fornecedores	Aumento no volume de vendas; Redução dos custos de marketing e transportes.
Funcionários	Treinamentos Técnicos; Possibilidade de crescimento profissional.

Quadro 3 – A Gestão na Rede de Supermercado. Fonte: Adaptado de Nascimento *et al.* (2007).

Portanto, o que está sendo defendido pelos autores anteriormente citados é que: para os objetivos coletivos serem alcançados é indispensável a aplicação de um sistema de gestão integrada (integração entre as empresas participantes) para uma rede de cooperação.

Em economias desenvolvidas, a gestão tem o foco sobre a formação da rede. O gerenciamento dessa rede é realizado por pessoas contratadas (sem vínculo com as empresas inseridas na rede, como se fosse uma central de atendimento). Segundo Wegner e Padula (2011), essas empresas buscam prestadores de serviços como forma de atuação coletiva, principalmente, nas seguintes atividades: logística, apoio financeiro, capacitação técnica e tecnologia da informação.

Outro formato de gestão de rede é descrito pelos autores Gerolamo *et al.* (2008), para eles, a rede de cooperação pode ser um sistema de inovação regional por meio de projetos cooperativos. Para isso, a criação e manutenção da rede será gerenciada por uma organização formal, com alto nível de interação, que pode dar suporte às empresas de várias maneiras (projeto de viabilidade econômica, pesquisa de mercado, áreas de produção, indicadores de medida dos objetivos da rede com as empresas inseridas e estruturas de governança).

Para Alves *et al.* (2010), a melhor gestão para uma rede de cooperação é o relacionamento entre os empresários que estão inseridos na rede, assim, um bom relacionamento gera confiança entre os empresários. Para esses autores, o ponto principal da confiança é o compartilhamento de ideias e experiências, as quais geram cunho inovador nos produtos ou serviços. Essas trocas de informações e ideias são transacionadas em reuniões do grupo, realizadas a cada 15 dias, e o coordenador registra em ata a pauta e a discussão da reunião, as estratégias são, de início, sugeridas pelo coordenador e os empresários dão as sugestões e definem

suas ações. Dessa forma, as informações são transmitidas por meio de: cursos, palestras e serviços de consultoria. Assim, permitem desenvolver competências e habilidades coletivas, agregando conhecimento, conceito, métodos, maneiras de abordagem da gestão, permitindo adoção de novas tecnologias (sistema integrado de informação, EDI e ECR) e canais de informação (acesso direto via intranet, com todas as empresas).

Esse novo formato de gestão, via redes de empresas, vem atraindo gestores de empresas moveleiras, buscando que elas sejam mais competitivas no mercado. Uma rede moveleira, no estado brasileiro do Rio Grande do Sul, adotou a gestão de *design* descrito pelos autores Petter e Resende (2011). Eles descrevem o sentido da utilização desta gestão com foco no *design*, como uma forma de melhorar e diferenciar seus produtos e serviços, de modo a criar uma identidade para a rede de cooperação moveleira, destacando-a das demais nesse mercado (cada empresa possui uma estrutura administrativa por projeto, portanto o *design* é desenvolvido na empresa e inviabiliza o compartilhamento de novos produtos entre os integrantes da rede).

Em um estudo desenvolvido por Francisco (2011) para uma rede de cooperação em geral de diversos setores ter controle e obter resultados positivos, a gestão deverá estar focada na utilização de ferramenta para medição de desempenho, segundo o autor sua indicação é adoção do *Balanced Scorecard System* (BSC). O principal objetivo dessa ferramenta é detectar falhas ou variações no processo, ela indica os processos que deverão ser melhorados. Dessa forma, a medição de desempenho permite ao gestor avaliar diferentes resultados para redesenhar e planejar o processo, de forma a melhorá-lo.

Segundo Amato Neto (2006), a rede de empresas pode ser vista como um caminho de solução viável para micro, pequenas e médias empresas, que se encontram em desvantagem competitiva frente às grandes empresas, a qual vem competir em mercados globalizados. Em particular, empresas de pequeno porte não têm competência para gerir todas as etapas da cadeia de valor, porque sua estrutura empresarial e a escassez de capital de giro apresentam baixo poder de barganha (com fornecedor), quando estas empresas inseridas em uma rede de cooperação adotam ações coletivas, elas adquirem confiabilidade entre si, ampliam o poder de negociação (com os fornecedores), e o cenário passa a ser mais favorável.

E ainda, para adquirir ganhos coletivos não basta fazer parte de uma rede de cooperação, mas, ter ações coletivas, dessa forma, as ações cooperadas segundo Petter; Ceranto; Resende (2011) são caracterizadas como:

- Comprometimento na participação em conjunto, tanto nas reuniões para discussão de assuntos diversos e projetos de preservação ambiental, quanto para busca de novos clientes no exterior (China e Angola);
- Compartilhamento de informações do mercado;
- Compra de matéria prima, máquina, equipamentos e tecnologia conjunta e compartilhamento de fornecedores;
- Participação em feiras e eventos (nacionais e internacionais);
- *Lobby* junto a órgãos públicos, em defesa do setor de atuação;
- *Marketing* realizado em conjunto;
- Investimento em conjunto para desenvolver novos produtos;
- Treinamento de pessoas;
- Linha de crédito financeiro;
- Apoio com instituições como SEBRAE, Universidades e Escolas Técnicas.

Para esses autores, as ações descritas são importantes para o fortalecimento de uma rede de cooperação, e, segundo as suas pesquisas realizadas em 23 arranjos produtivos locais no Sul do Estado do Paraná, entre as ações cooperadas, a que mais ocorre é a compra coletiva (principalmente a de matéria prima) e, por outro lado, a ação que prejudica uma rede de cooperação é a falta de comprometimento dos empresários, outro fator que impacta de forma negativa para uma rede de cooperação é a divergência cultural e a disparidade do porte industrial entre as empresas.

Mas quando as ações coletivas são alcançadas, a rede consegue atingir um dos seus principais objetivos, a vantagem competitiva, isto é, a vantagem da cooperação, segundo Rambo e Ruppenthal (2004) e para Wittmann; Venturini; Schmitt (2004) destacam, no Quadro 4, as seguintes vantagens para os empresários da atuação em rede de cooperação.

Rambo; Ruppenthal (2004)	Wittmann; Venturini; Schmitt (2004)
<ul style="list-style-type: none"> • Alta intensidade de mão-de-obra; • Pouco Capital; • Melhor desempenho em mercados isolados por causa da proximidade com o mercado e a resposta mais rápida às mudanças do ambiente; • Cria seus próprios meios para contrabalançar a economia de escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra cooperada; • Economias de escala em conjunto; • Poder de negociação com fornecedores e conseguem melhores condições, não só em preço, mas em pagamento, entrega e qualidade; • Para exportação, possibilita ao grupo oferecer uma ampla gama de produtos e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, seguindo as exigências do mercado internacional; • Aquisição de tecnologias; • Comunicação eficiente e transparente; • Troca de informações e de experiências; • Criação de produtos diferenciados e exclusivos.

Quadro 4 – Vantagens de uma Rede de Cooperação. Fonte: Rambo e Ruppenthal (2004) e para Wittmann; Venturini; Schmitt (2004).

Os autores, após analisarem o resultado da pesquisa, destacaram que a integração, confiança, motivação e comprometimento são os fatores mais importantes para o sucesso de uma rede, e, por meio da união dos esforços coletivos, as empresas inseridas na rede alcançam resultados positivos, entre eles: maior poder de negociação com fornecedores até a construção de uma marca, enfatizam Wittmann; Venturini; Schmitt (2004).

Em contrapartida, Rambo e Ruppenthal (2004) e também Wittmann; Venturini; Schmitt (2004) destacam as principais ações dos empresários que interferem de forma negativa no desenvolvimento da rede, ilustrado no Quadro 5.

Rambo; Ruppenthal (2004)	Wittmann; Venturini; Schmitt (2004)
Deficiência de gestão; Baixo poder de negociação; Estratégias de mercado inadequadas; Dificuldade de conseguir crédito; Pouco Capital de giro; Pouco Planejamento; Inexistência ou inadequação do sistema de custos, entre outros.	A falta de comprometimento com a rede; O individualismo dos proprietários; O descumprimento de acordos; Inexistência de valores éticos e falta de clareza nos objetivos; Falta de credibilidade junto aos clientes;

Quadro 5 – Comparação entre dois autores: desvantagens em rede. Fonte: Rambo; Ruppenthal (2004) e Wittmann; Venturini; Schmitt (2004).

A formação de uma rede de cooperação exige mudança de atitude dos seus participantes. Eles devem enfrentar obstáculos que, segundo Wittmann; Venturini;

Schmitt (2004), o individualismo é considerado o fator mais importante, que dificulta a permanência na rede no mercado competitivo. Para os autores Rambo e Ruppenthal (2004), em primeiro lugar, as empresas deverão superar a desconfiança natural entre as organizações que eram concorrentes e, em segundo lugar, os empresários devem enxergar o concorrente como um dos seus aliados, mas, para isso acontecer, exige mudança cultural.

3.4 - FATORES DE COOPERAÇÃO EM REDES

As condições de cooperação são estudadas como uma tentativa para identificar o determinante que encoraja ou desencoraja as relações cooperadas. Entretanto, embora existam semelhanças que guiam ou motivam as organizações para estabelecer uma relação de cooperação, cada ambiente tem seu fator motivador individual (McDOUGALL; RAJABIFARD; WILLIAMSON, 2005). Mas, de modo geral, segundo Verschoore e Balestrin (2008b), devem-se considerar os seguintes 5 (cinco) fatores que afetam o estabelecimento de cooperação:

- **Escala e poder de mercado:** possibilita a geração de ganhos de escala e de poder de mercado, isto é, ganhos obtidos em decorrência da ampliação da força individual, por meio do crescimento do número de empresas que cooperam entre si. Nesse sentido, quanto maior o número de empresas maior a capacidade de obter ganhos de escala e poder de mercado. Esse poder envolve a negociação com fornecedores, a negociação com parceiros, a maior possibilidade de gerar marcas com reconhecimento e a possibilidade de ampliação da exposição pública;
- **Acesso a soluções:** permite o acesso a soluções para as dificuldades das empresas, por meio de serviços, de produtos e da infraestrutura desenvolvidos e disponibilizados pela rede, para o desenvolvimento dos seus associados;
- **Aprendizagem e inovação:** possibilita a socialização de ideias e de experiências entre os participantes. As possibilidades de aprendizagem na cooperação ocorrem de diferentes modos, pois elas permitem que as empresas associadas acessem novos conceitos, métodos, estilos e

maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de seus negócios;

- **Redução de custos e riscos:** ao dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e de investimentos que são comuns aos participantes;
- **Relações sociais:** possibilita a geração e a manutenção de relações sociais, aproximando os agentes, ampliando a confiança e o capital social e levando as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.

No que tange à atividade cooperativa, isto é, à parte operacional da cooperação e aos fatores que influenciam na cooperação, Baker (2002) descreve três fenômenos principais que aparecem ao observar as pessoas que trabalham em conjunto: 1) diferentes responsabilidades e contribuições; 2) o modo, pelo qual as pessoas realizam suas atividades, cooperando mutuamente, e finalmente, 3) a presença ou a ausência de acordo.

Weise *et al.* (2008) argumentam que ao analisar os fatores de cooperação, é importante analisar se a ação de cooperar entre as empresas optantes trará vantagem competitiva sobre a concorrência. Segundo os autores, essa verificação pode ser realizada por meio da análise das seguintes 6(seis) características:

- **Estratégia da cooperação:** muitas cooperações podem fracassar devido a opiniões divergentes sobre objetivos e estratégias da cooperação;
- **Objetivos da cooperação:** é necessário que sejam flexíveis, sendo possível reagir às modificações do mercado, no momento em que as empresas da rede serão influenciadas em formas e em graus diferentes;
- **Volume de vendas da empresa pela cooperação:** determina o grau de dependência da empresa em relação às demais empresas da cooperação. Quando a participação das vendas pela cooperação é pequena, isso significa que a empresa é economicamente independente das demais.
- **Quota de novas ordens adicionais pela cooperação:** cooperações que não resultam em novas ordens para a empresa e, ao mesmo tempo, não resultam em aumento do conhecimento, geralmente, não possuem muita

razão para existir, uma vez que cooperações devem agregar valor;

- **Duração dos projetos/ações de cooperação:** cada empresa deve ser avaliada individualmente, durante os projetos;
- **Quantidade** de cooperações.

É preciso ressaltar que a cooperação entre organizações é vista como a primeira fase no desenvolvimento das relações organizacionais mais significativas e duradouras (McDOUGALL; RAJABIFARD; WILLIAMSON, 2005). Assim, Olave e Amato Neto (2001) destacam os seguintes requisitos básicos para a cooperação:

- a) **Cultura da confiança:** refere-se aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas, nesse requisito deve sobressair a ética;
- b) **Cultura da competência:** refere-se às questões relacionadas às competências essenciais de cada empresa parceira. Englobando desde aspectos materiais – instalações e equipamentos, até aqueles imateriais – processos, o saber como fazer os processos (*know how*);
- c) **Cultura da tecnologia da informação:** é vislumbrado como o mecanismo que proporciona agilidade no fluxo de informação. As tecnologias de informação envolvem: o desenvolvimento, gestão, armazenamento e distribuição da base de informações, até as informações transmitidas entre parceiros e permitem a utilização de dados de informações futuras.

Amato Neto (2000) menciona alguns requisitos essenciais que podem viabilizar o atendimento de uma série de necessidades da cooperação, envolvendo MPE:

- Combinar competência e utilizar *know-how* de outras empresas;
- Dividir o ônus ao realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;

- Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- Fortalecer o poder de compra;
- Obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Os exemplos descritos na próxima seção demonstram que o modelo de rede de cooperação deve ser adotado conforme as características, os objetivos e as metas dos empresários inseridos na rede, logo, a gestão adotada pelo coordenador ou gestor da rede é o fator diferencial entre as redes de cooperação nacional ou internacional.

3.5 – MODELO DE COOPERAÇÃO PROPOSTO POR SOUZA (2010)

O modelo de Souza foi escolhido pelo enfoque dado a sua pesquisa: ação cooperada dos empresários inserido em uma rede de cooperação, assim, Souza (2010) propõe um modelo de cooperação composto por fases, a saber:

- Fase 1: ações de estruturação para cooperação;
- Fase 2: ações para cooperações operacionais entre MPE;
- Fase 3: ações cooperativas para o crescimento do APL;
- Fase 4: ações cooperativas de aprendizagem.

O autor define que a sustentação das práticas de cooperação na fase 1 ocorre por cinco mecanismos, a saber:

- a) **Pilar 1: caracterização do APL** - identificação das possibilidades locais para o desenvolvimento do APL, verificando: a1) desenvolvimento da estrutura preliminar de cooperação; a2) conscientização da comunidade local; a3) seleção das MPE e demais organizações que participarão; a4) estímulo do poder público, privado e das instituições sem fins lucrativos às práticas de APL;

- b) **Pilar 2: formulação do plano de ação** – identificação de dois fatores que influenciarão no processo de cooperação: b1) escala e poder de mercado; b2) manutenção de relações sociais das organizações participantes do APL;
- c) **Pilar 3: configuração do APL** - estruturação do conjunto de mecanismos e possibilidades de cooperação;
- d) **Pilar 4: políticas de cooperação** - desenvolvimento de objetivos, metas e programas de cooperação. Deve ser ressaltado ainda, que é importante eleger um comitê responsável por decisões sobre o desenvolvimento das práticas de cooperação.

Para cada um desses 4 pilares são formuladas questões específicas que podem ser tratadas para conduzir as práticas cooperativas, relacionada Quadro 6:

AÇÕES ESTRUTURAIS	AÇÕES DOS PILARES	QUESTÕES
Caracterização do APL	Desenvolvimento da estrutura preliminar	→ Como será a estrutura de cooperação das MPE de confecção do APL?
	Conscientização da comunidade	→ Como será o processo de aceitação e de socialização da estrutura de cooperação pelas MPE de confecção e pela comunidade local?
	Seleção das MPE e demais organizações que participarão do APL	→ Quais segmentos de MPE de confecção que vão se associar ao APL?
	Estímulo do poder público, privado e das instituições sem fins lucrativos	→ Quais órgãos poderão fomentar as práticas de cooperação entre as MPE de confecção do APL?
Formulação do plano de ação	Escala e poder de mercado	→ Quantas empresas vão participar do processo de cooperação do APL? → Quais os mecanismos para escolha dessas organizações?
	Manutenção de relações sociais	→ Quais os mecanismos utilizados por outros APL para a manutenção das relações sociais e de cooperação?
Configuração do plano	Mecanismos de ajustes das possibilidades de cooperação	→ Como serão configuradas as práticas de cooperação pelas MPE de confecção do APL? → Quais as reais possibilidades de cooperação entre as MPE do APL?
Políticas de Cooperação	Desenvolvimento de políticas preliminares de ações conjuntas	→ Quais os objetivos e metas de cooperação das MPE do APL? → Quais os programas de cooperação a serem implementados?

Quadro 6 – Questionamentos das Ações de Estruturação do Processo de Cooperação em APL - Fase 1. Fonte: Souza (2010).

Já na Fase 2, o autor destaca que devem ser consideradas algumas ações para cooperações, a saber: ações de marketing coletivo; canais de distribuição; treinamento e capacitação; vendas; aquisição de suprimentos, matéria-prima e equipamentos.

Ele também faz uma ressalva de que essas ações da fase 2 devem ser coordenadas por um comitê formado, preferencialmente, por representantes das empresas do APL, para atuar no planejamento estratégico de ações para cooperação interna no mesmo.

Para cada ação dessa fase 2 são formuladas questões para direcionar as práticas de cooperação (Quadro 7).

AÇÕES OPERACIONAIS	METODOLOGIAS PROPOSTAS	QUESTÕES E PRÁTICAS (P) PARA DESENVOLVIMENTO DAS METODOLOGIAS
Marketing	Marketing coletivo	→ Que mecanismos de marketing coletivo devem ser utilizados pelas MPE de confecção do APL? <ul style="list-style-type: none"> • P1. Fortalecimento da imagem; • P2. Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); • P3. Redução dos custos; • P4. Associação da imagem ao produto; • P5. Exploração do mercado externo; • P6. Prospecção de novos parceiros.
Distribuição dos Produtos	Atos de cooperação logísticos comuns	→ Que estratégias logísticas devem ser utilizadas pelo APL de confecção para a manutenção das relações sociais e de cooperação? <p>Internamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1. Ponto comum de armazenagem; • P2. Roteirização para entrega. <p>Externamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • P1. Utilização de canais comuns de distribuição; • P2. Plano comum para entrega de produtos; • P3. Parcerias estratégicas.
Treinamento Profissional	Ações específicas para o segmento realizadas de forma cooperativa	→ O que pode ser realizado de modo cooperativo para suprir as necessidades de treinamento das MPE de confecção no APL? <ul style="list-style-type: none"> • P1. Cursos; • P2. Parcerias; • P3. Oficinas.

Vendas	Conhecimento do público alvo	→ Quais as ações de cooperação a serem realizadas para cada público com o intuito de impulsionar as vendas? Público Interno: <ul style="list-style-type: none"> • P1. Ações comuns; • P2. Implementação de APL para vendas; • P3. Vendas diretas; • P4. Serviço de pós-venda. Público Externo: <ul style="list-style-type: none"> • P1. Participação em feiras; • P2. Escritório de vendas; • P3. Consórcio de exportação.
Aquisição de materiais e Equipamentos	Compra conjunta	→ Existem materiais, máquinas e equipamentos que não podem ser comprados em comum para manter a integridade da estratégia individual da MPE do segmento de confecção? → Quais os materiais, máquinas e equipamentos que podem ser adquiridos em comum, sem invalidar a estratégia individual da MPE do segmento de confecção? → As decisões sobre as aquisições de materiais, máquinas e equipamentos individuais põem em risco a estratégia do APL?

Quadro 7 – Questionamentos para as Ações de Cooperações Operacionais entre MPE - Fase 2 – Fonte: Souza (2010).

O processo de cooperação da fase 3 deve ser coordenado pelo comitê operacional externo, que atuará como fomentador de novos desafios para o APL, desafios geralmente vislumbrados por MGE.

Na fase 3, Souza (2010) considera algumas ações de cooperação para o crescimento do APL, em 5 estágios distintos:

- i) parcerias com fornecedores;
- ii) parcerias com instituições de ensino;
- iii) participação do cliente no APL; iv) ampliação do portfólio de produtos (P&D), a partir de centro de pesquisa; v) adição de novas MPE no APL. Por isso, para cada ação dessa fase 3, são formuladas as seguintes questões (Quadro 8):

AÇÕES DE CRESCIMENTO	METODOLOGIAS PROPOSTAS	QUESTÕES E PRÁTICAS (P) PARA DESENVOLVIMENTO DAS METODOLOGIAS
Fornecedores	Seleção de fornecedores	→ O que é necessário identificar junto ao fornecedor para seu cadastro no APL? → Como ocorrerá o contato para o cadastro do fornecedor? → Quanto à escolha do fornecedor, essa decisão será tomada com base em quais critérios de seleção? <ul style="list-style-type: none"> • P1. Preço; • P2. Qualidade; • P3. Desempenho das entregas; • P4. Flexibilidade; • P5. Saúde financeira do fornecedor; • P6. Administração; • P7. Competências essenciais; • P8. Segurança e respeito ao meio ambiente.
	Desenvolvimento	→ Quais serão os procedimentos para desenvolvimentos dos fornecedores? <ul style="list-style-type: none"> • P1. Programa integrado de desenvolvimento de fornecedores (PRODFOR); • P2. Desenvolvimento de um programa específico do segmento.
	Compartilhamento de informações técnicas	→ Quais mecanismos poderão ser utilizados para integrar informações comuns no repositório de dados técnicos da empresa cliente versus empresa fornecedora?
Instituições de Ensino	Seleção da instituição de ensino	→ Quais os cursos ofertados pela instituição de ensino? → Esses cursos têm proximidade com quais áreas das MPE? <ul style="list-style-type: none"> • P1. Gestão; • P2. Produção; • P3. Marketing. → Como será o retorno do APL para a instituição de ensino?
	Desenvolvimento de pesquisas	→ Quais pesquisas podem ser desenvolvidas pela instituição de ensino? <ul style="list-style-type: none"> • P1. Satisfação de clientes; • P2. Novos produtos; • P3. Novos modelos de gestão.
	Socialização de conhecimentos	→ Como será o <i>feedback</i> da instituição de ensino para o APL? → Como será o <i>feedback</i> do APL para a instituição de ensino? → Quais os recursos a serem utilizados para integração e troca de conhecimentos entre MPE do APL e a instituição de ensino? <ul style="list-style-type: none"> • P1. Internet; • P2. Intranet; • P3. Gestores; • P4. Supervisores.

Clientes	Participação em pesquisa	→ Quais ações devem ser realizadas para que o cliente participe em pesquisas? → Quais mecanismos podem ser utilizados para selecionar os participantes dessas ações? → Como serão implantadas as pesquisas? <ul style="list-style-type: none"> • P1. Mensal; • P2. Semestral; • P3. Anual • P4. Sazonalmente envolvendo as 4 quatro estações do ano. → Quem será responsável pela pesquisa? <ul style="list-style-type: none"> • P1. Comitê operacional; • P2. Gestores; • P4. Supervisores.
	Desenvolvimento de uma política de fidelização	→ Quais estratégias devem ser utilizadas para a fidelização dos clientes?
Centro de Pesquisa	Ampliação do portfólio de produtos (P&D)	→ Na maturidade, o APL de confecções deve possuir um centro de pesquisa para ampliação do portfólio de produtos? → Na maturidade, o APL de confecções deve fazer parcerias com centros de pesquisas especializados em confecções?
Novos Entrantes	Integração de novas MPE para inibir as limitações de crescimento do APL	→ Quais estratégias devem ser utilizadas para selecionar novas empresas? → Como o APL de confecções vai desenvolver os novos Entrantes? → Quais programas de gestão de novos entrantes serão necessários implantar?

Quadro 8 – Questionamentos das Ações de Cooperação para o Crescimento do APL - Fase 3.
 Fonte: Souza (2010).

A aplicabilidade dessa fase corresponde à maturidade do APL e das MPE nele atuantes. Essa fase traz aspectos de possíveis parcerias, seleções e integrações, visando compartilhar conhecimento, agregar valor, a partir de outros tipos de organizações e/ou com MPE do mesmo segmento, podendo, dessa forma, sanar a escassez de recursos financeiros, tecnológicas e humanos que, constantemente, representam barreiras para o crescimento das MPE.

Na fase 4 estimula-se o aprendizado e seu compartilhamento. Com o passar do relacionamento das empresas em rede, pode-se avaliar se houve ganhos ou perdas proporcionadas pela cooperação, ou seja, o resultado dessa fase é avaliar o *feedback* positivo ou negativo do APL, em termos de cooperação e do seu aprendizado. Há uma necessidade de construção do aprendizado em conjunto, até para possibilitar percepções para mudanças de estratégias. Então, Souza (2010)

comenta que as ações de aprendizagem são estruturadas com foco no aumento da excelência do APL, bem como das MPE envolvidas nele. Essa fase pondera e avalia o resultado da cooperação e visa transparecer os resultados alcançados a partir da cooperação. Para isso, sugere-se: a) Adoção de ferramentas para avaliar resultados de desempenho; b) Divulgação dos resultados (transparência organizacional do APL). Essas ações devem ser adotadas, de forma contínua, em três tipos de avaliação: 1) macroestrutura do APL; 2) operacional; 3) expectativa de crescimento do APL.

O autor finaliza a apresentação das 4 fases, mencionando que a estruturação do modelo gerou questionamentos sobre aspectos **do quê** se deve ter de atenção em cada fase para alavancar as ações de cooperação do APL, no entanto, o desdobramento **no como** as questões e práticas deverão ser desenvolvidas estão detalhadas em *checklists* que ele desenvolveu, para esmiuçar os passos e planos a desenvolver.

3.6 - EXPERIÊNCIAS E MODELOS DE COOPERAÇÃO: BRASIL E EXTERIOR

É importante destacar que a formação de uma rede de cooperação, por si só, não é capaz de promover desempenho superior, como indica Porter (1993), sendo necessário criar modelo, sistemas e gestão que permitam conquistar a vantagem competitiva, enfatizam Brito *et al.* (2010).

Analisar a rede de cooperação como um escopo de pesquisa pode encontrar melhores resultados globais para um conjunto de empresas e não para cada uma individualmente, ressaltam Castro; Bulgacov; Hoffmann (2011). Os autores pesquisaram uma rede de cooperação do ramo de materiais de construção civil. Essa rede é composta por 55 empresas de diversas cidades, porém 23 delas estão localizadas na cidade de Guarapuava (PR). A pesquisa foi direcionada para o estudo de relacionamentos interorganizacionais e obtiveram os seguintes resultados: relacionamentos horizontais e atingimento dos objetivos, por outro lado, ainda há uma forte competição entre as empresas e falta de confiança entre eles.

Um modelo de rede de cooperação direcionado somente a ação cooperada entre empresas, foi o enfoque de uma pesquisa desenvolvida pelos autores Ceranto; Petter; Resende (2011) no estado brasileiro do Paraná e que detectou

aproximadamente 22 redes de cooperação nas mais diversas atividades econômicas. Para este estudo, os principais pontos fracos detectados foram: i) falha de comunicação entre as empresas; ii) baixa quantidade de ações cooperadas; iii) inovação é escassa e iv) falta de confiança.

No estado brasileiro do Rio Grande do Sul, foi o objeto de estudo de uma pesquisa desenvolvida pelos autores Tavares; Moura; Oliveira (2007). Nessa pesquisa, a rede de cooperação é do ramo de atividade para parques e balneários, a qual desempenha um modelo de rede interativa. O modelo de rede interativa foi desenvolvido pela metodologia da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) para o Estado e apresenta uma estrutura que está ilustrada conforme a Figura 8.

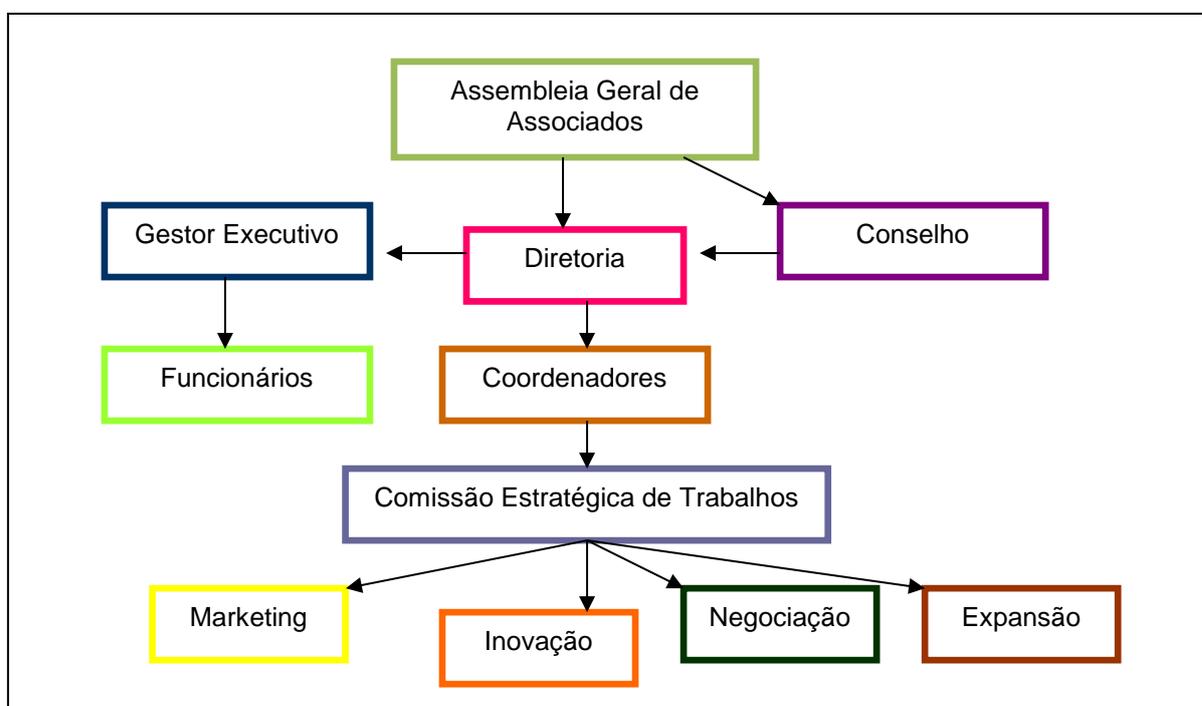


Figura 8 – Modelo de Rede do Estado Rio Grande do Sul. Fonte: Tavares; Moura; Oliveira (2007).

Nesse modelo, a metodologia é utilizada para formação da rede, isto é, para um grupo de empresários que desejam iniciar parcerias coletivas. O resultado da pesquisa aponta para o nível alto de satisfação dos empresários inseridos na rede, que destacaram os seguintes fatores importantes como facilitadores para consolidação da rede: troca de informação, busca de inovação e inserção de novas tecnologias.

Nota-se ainda que, além de relacionamentos e ações cooperadas, principalmente para redes que estão iniciando seu processo coletivo, algumas redes já estruturadas vêm utilizando tecnologia da informação como ferramenta de apoio à gestão e foco gerencial em estratégias colaborativas, que é o que abordam Teixeira; Galdamez (2010) que analisaram uma rede de cooperação do setor metal-mecânico, nas cidades de Curitiba-PR e Maringá-PR. A ideia é aplicar o *Balanced Scorecard* (BSC) na gestão cooperativa, com objetivo de melhorar o papel dos gestores e promover um processo de gestão robusto e sustentável, criando competências e habilidades regionais, e propõe um modelo conforme a Figura 9.

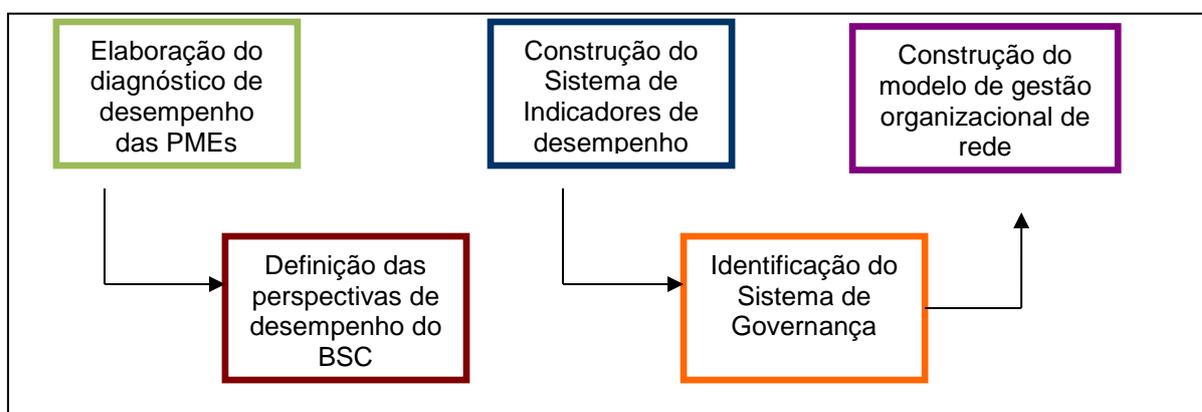


Figura 9 – Modelo de Rede com BSC Aplicado à Gestão. Fonte: Adapt. Teixeira; Galdamez (2010).

Nesta pesquisa não foram relatados os resultados após aplicação do BSC, porque a proposta está em processo de validação pelo gestor da rede.

A partir daqui, vão ser relatadas algumas experiências no exterior, desenvolvidas em países como: Alemanha, Itália, EUA.

A rede de cooperação na Alemanha visa ampliar as ações dos parceiros, não apenas ações cooperadas no ambiente interno da rede, mas, ações de cooperação com parceiros fora da rede. Boich (2006) descreve o processo de inovação para a rede. O foco é utilizar estratégias de inovação, com auxílio do poder público, da fundação de tecnologia, parceiros locais e dos bancos de investimentos. Nesse caso, o governo da Alemanha oferece suporte para a rede de cooperação de ciências e negócios. Acredita-se que dessa forma desenvolvem-se centros de excelência com crescimento competitivo para o mercado internacional.

Quanto ao distrito industrial italiano, o foco é sua organização administrativa, dessa forma, a eficiência produtiva está no conjunto de atividades, entre as quais se destacam: educação; qualificação de mão-de-obra e infraestrutura. A rede de cooperação italiana é organizada em cooperativas promovidas por governos locais e apresentam um alto grau de coordenação cooperativa, descreve Coronel (2007).

Em relação ao Vale do Silício, na Califórnia, a pesquisa de Santos; Diniz; Barbosa (2004) observou que as relações entre as empresas no âmbito de seu sistema de valor revelam forte dependência estratégica entre as empresas. Isso ocorre, principalmente, entre empresas agrupadas organizadamente, criando vantagem competitiva. Nesse caso, a competitividade é derivada: a) uma empresa líder; b) instituições de pesquisas federais norte-americanas; c) especialização de mão de obra; d) proximidade da empresa líder com as empresas da rede; e) criação de serviços para empresas.

3.7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

A globalização econômica, de certa forma, forçou micro, pequenas e médias empresas a buscarem novas formas de gestão empresarial, para continuarem competitivas nesse mercado e, assim, iniciaram uma força de atuação em grupo, para ações coletivas.

As vantagens da formação de rede são, entre outras: reduzir incertezas e riscos e a organização das atividades econômicas.

Dessa forma, as redes buscam melhorar a sua estrutura organizacional.

Vários são os artigos publicados, que enfatizam a importância da formação de rede de cooperação, visando à vantagem competitiva e propõe modelos de estrutura para rede de cooperação.

Nota-se que as redes de cooperação são bem estruturadas e vão além de simples ações em conjunto.

Elas buscam conhecer modelos de estruturas no mercado nacional e internacional, que permitam o alcance de diversas vantagens competitivas, tanto para a rede (coletivo) quanto para ganhos individuais (empresa).

Vale observar que, para criar um modelo de estrutura de rede, o primeiro passo é desenvolver mecanismos.

Esses mecanismos partem do objetivo geral da rede e estabelecem alguns critérios.

Após isso se escolhe (ou cria-se) um modelo de rede mais apropriado para conquista de vantagem competitiva.

4 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O capítulo 4 trata, especificamente, da Inteligência Competitiva (IC), no tocante às suas principais características e conceitos, modelos e mecanismos de estruturação, arquitetura de sistemas de IC e fatores críticos de sucesso.

Em uma economia competitiva, empresas de pequeno, médio e grande porte estão buscando ferramentas de gestão que permitam analisar e administrar as informações do ambiente externo de um modo qualitativo e podendo tirar proveito estratégico para suas próximas ações e atividades.

Assim, o que essas empresas estão adotando são mecanismos de uma área do conhecimento empresarial denominada de Inteligência Competitiva (IC).

A partir de levantamento bibliográfico, é possível notar que há muito tempo a IC integra a política industrial japonesa e, atualmente, está se integrando a vários países da Europa e também nos Estados Unidos.

IC é uma ferramenta que pode permitir um crescimento industrial muito rápido, pelo fato dela compor diversos tipos de informações (tecnológicas, ambiente, usuário, competidores, mercado e produtos), ela é uma visão sistêmica do processo que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico (CAPUANO *et al.*,2009).

4.1 - PRINCIPAIS CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE IC

A IC é utilizada como ferramenta administrativa para identificar oportunidades e neutralizar as ameaças do mercado. Segundo Amaral *et al.* (2008), a IC pode ser utilizada pelo departamento de marketing (para identificar novos produtos), pelo setor de produção (para conhecer os custos produtivos), pelo setor de recursos humanos (para contratar funcionários com características próximas à política da empresa), entre outros setores da empresa.

Liebowitzm (2006) diz que IC pode ser considerada uma estratégia empresarial, a fim de descobrir os fatos do ambiente de negócio referente ao setor de atuação. Essas informações permitem que o gestor tome a decisão correta, adquirindo vantagem competitiva em relação à concorrência.

Para Castro e Abreu (2006), a IC vem sendo utilizada pelas empresas, para suportar decisões táticas e estratégicas, em todas as áreas funcionais da empresa, e definem como um programa sistemático de coleta, análise, disseminação e armazenamento de dados sobre o ambiente externo, que podem afetar as decisões e operações da empresa.

Mas é importante destacar que captar informações do ambiente externo é muito complexo, uma vez que as variáveis existentes podem não possuir conexões lógicas e diretas.

As informações são analisadas por uma equipe de inteligência competitiva e transformadas em conhecimento. Assim, o conhecimento aplicado no processo produtivo pode ser identificado como vantagem competitiva, tanto para as empresas (individuais) quanto para a rede de cooperação.

Dessa forma, a IC é o conhecimento do ambiente externo (competitivo) da empresa, tornando-a um elemento importante para a tomada de decisão, tendo como característica a análise dos dados e informações do ambiente externo. Scartezini; Faccio; Echeveste (2010) ilustram, na Figura 10, o conceito e característica da IC, como conjunto de mecanismos de análise e geração do conhecimento.

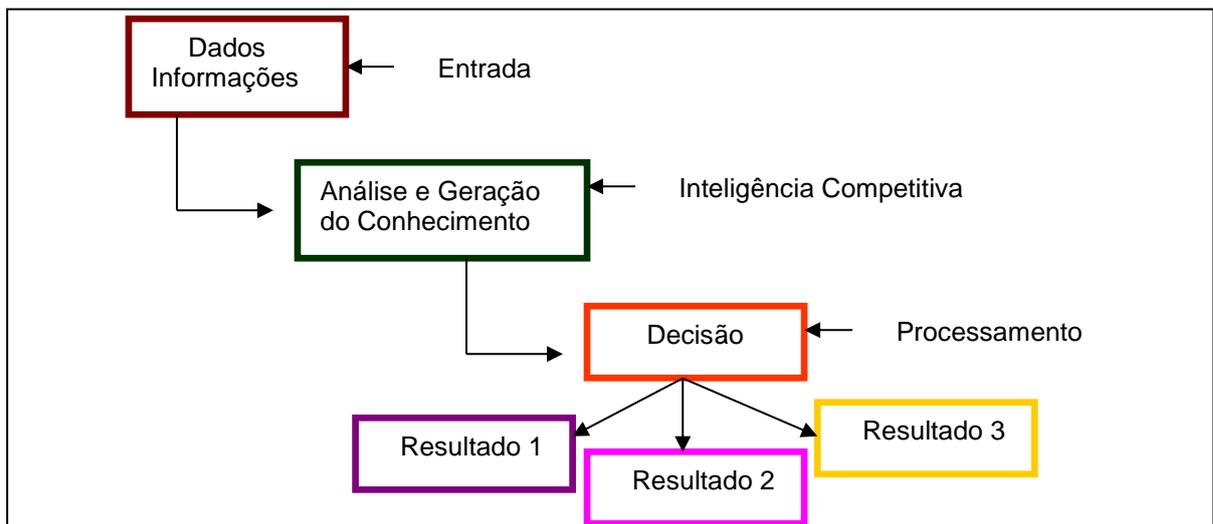


Figura 10 – Conceito e Característica de IC. Fonte: Adaptado de Scartezini;Faccio;Echeveste (2010).

De acordo com esses mesmos autores, a IC pode ser descrita em 4(quatro) etapas:

- 1) identificação das necessidades dos gestores;

- 2) coleta, processamento e armazenamento da informação;
- 3) análise e validação da informação;
- 4) disseminação da informação.

Quanto ao objetivo da IC, o *Strategic and Competitive Intelligence Professionals – SCIP* define como seu principal papel permitir apoiar a tomada de decisão estratégica, dessa forma antecipando as tendências de mercado e ações dos concorrentes (SCIP, 2008).

Além de apoiar a tomada de decisão, a IC também objetiva melhorar o processo informacional, por meio do qual a empresa busca antecipar o sinal fraco do ambiente econômico, descobrindo as oportunidades e permitindo reduzir os riscos ligados às incertezas, descrevem Rios *et al.* (2011).

4.2 - MODELOS E MECANISMOS DE ESTRUTURAÇÃO

Em Sammon *et al.* (1984) a IC é formada por análise do ambiente externo (concorrente e mercado) a qual será transformada em informações úteis e necessárias para o gestor fazer a tomada de decisão correta, permitindo elaborar estratégias competitivas. Para isso, o autor desenvolveu um modelo de IC apresentado na Figura 11, ilustrando sua dinâmica geral:

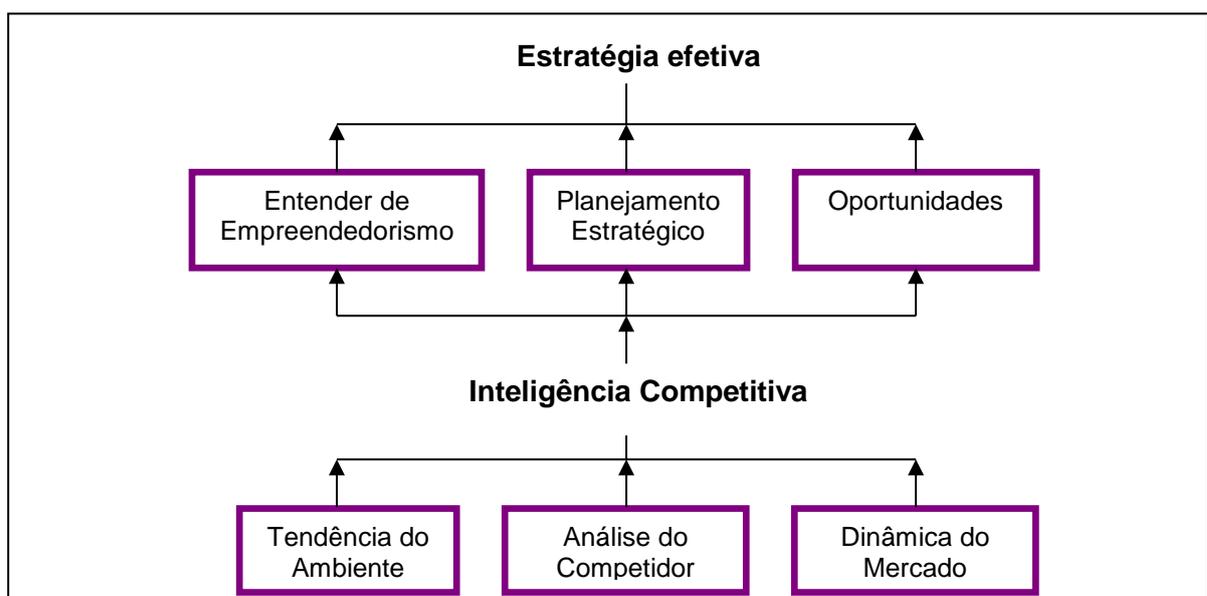


Figura 11 – Modelo de Inteligência Competitiva I. Fonte: Adaptado de Sammon (1984).

Observa-se que a maioria das empresas se preocupa apenas com armazenamento da informação, e deixam de lado a sua real utilização. Segundo Wormsbecker e Carvalho (2002), na tentativa de que esse fato não continue acontecendo, algumas empresas estão incorporando o valor que a IC traz: coleta (busca, captação e difusão); análise (tratamento, análise e validação); utilização (exploração de resultados), cujas funções são essenciais para qualquer modelo de IC.

Para a implantação da IC, Cardoso Junior (2003) ressalta, primeiramente, a necessidade de desenvolver um planejamento eficaz, que vem responder a algumas perguntas básicas, que são:

- a) O que necessitamos saber?
- b) O que nós já sabemos?
- c) Por que precisamos saber disso?
- d) Quando precisamos saber disso?
- e) O que faremos com a inteligência gerada?
- f) O que nos custará obtê-la?
- g) O que poderia custar se não a obtivesse?

Ao responder essas questões, a inteligência competitiva só pode se desenvolver por meio de duas condições básicas: a ignorância dos fatos de interesse profissional e a vontade de conhecer. O modelo proposto é ilustrado na Figura 12.

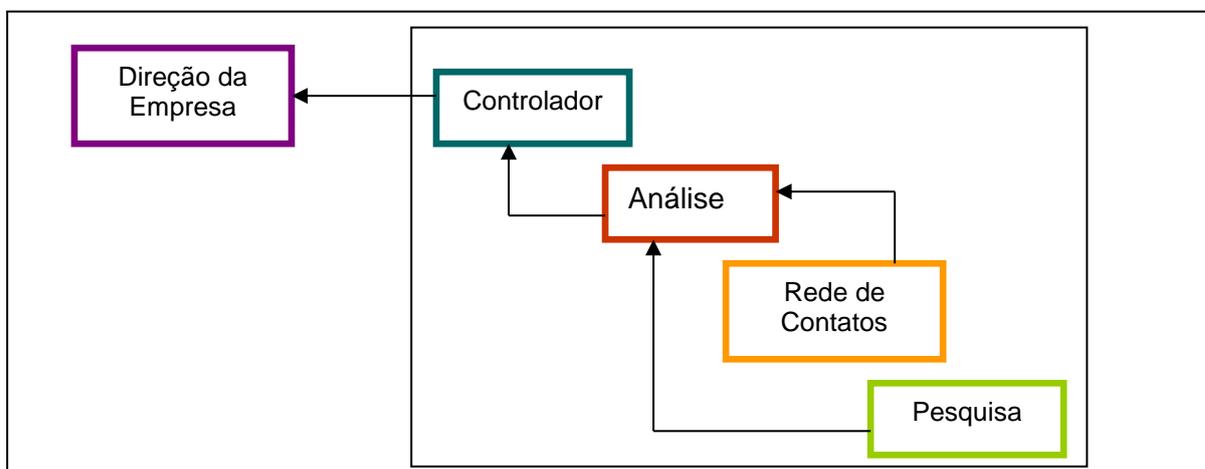


Figura 12 – Modelo de Inteligência Competitiva II. Fonte: Adaptado de: Cardoso Junior (2003).

O autor ressalta que cada unidade (controlador, análise, rede de contatos, pesquisa) exercerá uma função específica. Acredita-se que o estabelecimento de fases especializadas possa ajudar na melhor compreensão do processo de obtenção e transformação de dados e informações em conhecimento estratégico, objetivo primordial da função inteligência competitiva.

Gomes e Braga (2004) destacam também as 7 questões apontadas por Cardoso Junior (2003) e completam que, com base nelas criou-se o Modelo de Projeto de Inteligência Competitiva (MPIC), podendo as respostas às perguntas ser visualizadas de forma prática.

Para Balestrin (2004), o processo de IC é geralmente cíclico e dinâmico, e permite, portanto, uma preocupação sobre as informações coletadas, assim como a preocupação com a organização e uma adequada estrutura de pesquisa. Dessa forma, um modelo foi desenvolvido e sugerido, conforme ilustração na Figura 13.

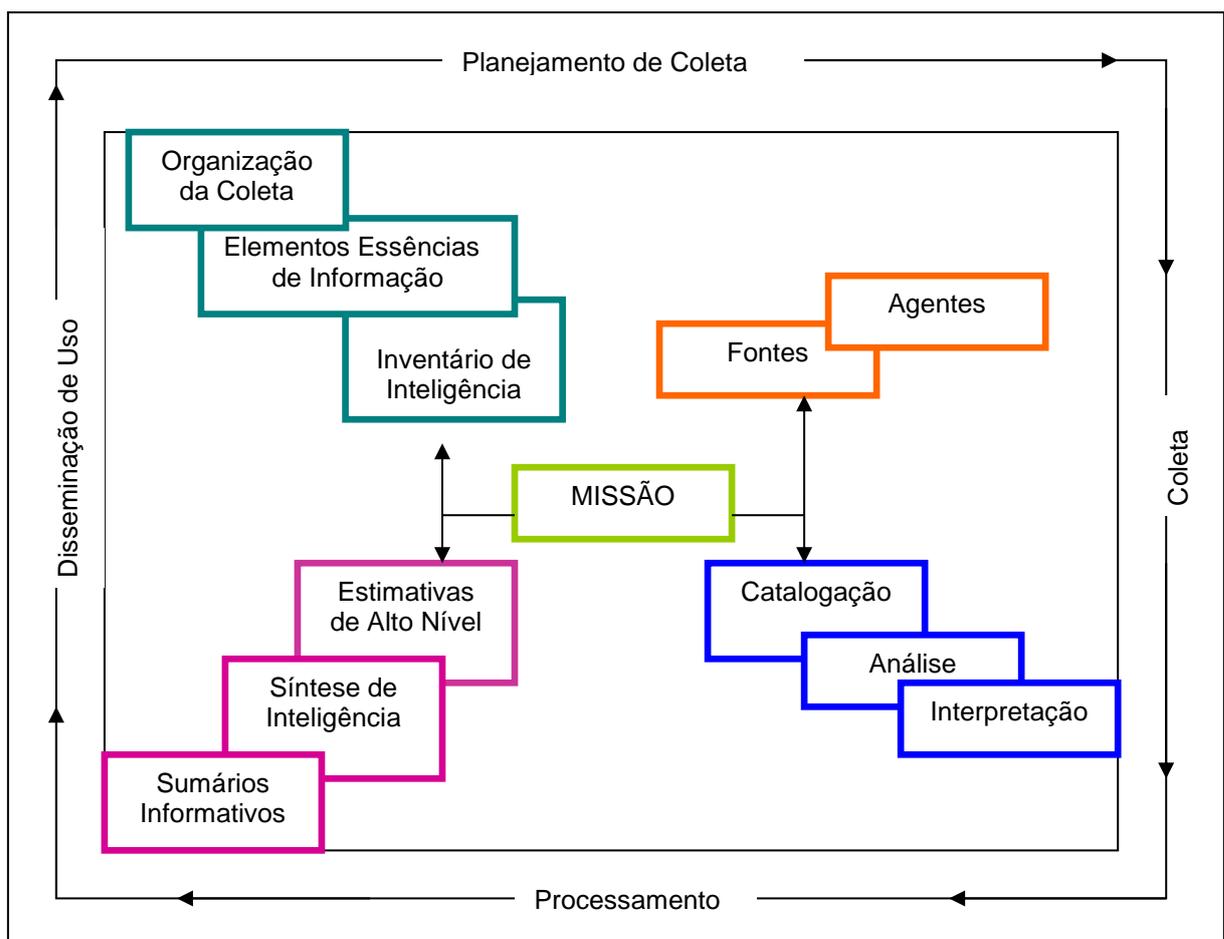


Figura 13 – Modelo de Inteligência Competitiva III. Fonte: Adaptado de Balestrin (2004).

Esse modelo proposto por Balestrin (2004) demonstra, de forma clara e objetiva, os principais passos para uma estrutura sistematizada de IC, na qual se estabelece a missão do sistema: planejamento e execução para a coleta de dados.

Já Battaglia (1999) destaca, como premissas do processo de IC, o conhecimento conceitual da tipologia de informações (classes, formas, tipos e suportes), bem como a cadeia básica complementar de informação para um sistema de IC. A autora também destaca a tipologia *versus* a complexidade da informação de IC, a partir de seu contexto, fontes usadas e os meios de suporte para sua obtenção, ressaltam Gomes e Braga (2004).

4.3 - ARQUITETURA DE SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.

Ao criar uma arquitetura bem definida e estruturada de um sistema de IC, prioriza-se um processo de padronização de produção, o qual permitirá que todos os agentes envolvidos no processo de gestão tenham o mesmo referencial, além do que, uma das principais utilidades da padronização do sistema produtivo é assegurar o atendimento informacional (informações do ambiente externo) às necessidades estratégicas da empresa ou de uma de rede de cooperação, segundo Toledo e Toledo (2007). Para construir uma arquitetura de sistema de IC, Abreu (2007) propõe como primeiro passo uma constituição de processo de IC como marco zero conforme a Figura 14.

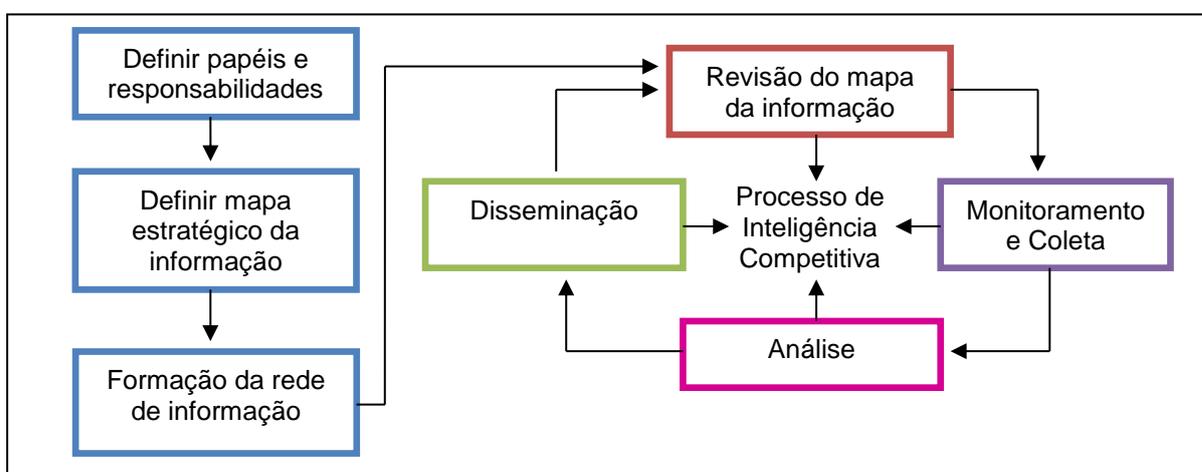


Figura 14 - Constituição do Processo de Inteligência Competitiva. Fonte: Adaptado de Abreu (2007).

Nesse processo de IC, segundo a autora, pretende-se atingir: uma estrutura flexível e enxuta; formação de rede de relacionamento e automação dos procedimentos.

No processo de implantação da inteligência competitiva em empresas (individual) ou em uma rede de cooperação, nota-se a existência de um ciclo de inteligência para o mundo empresarial (conhecido como ciclo de Herring), que é composto das seguintes etapas:

- Avaliação das necessidades de informação (planejamento e coordenação);
- Coleta, processamento e armazenamento de informação;
- Análise e validação da informação;
- Disseminação e utilização de informação;
- Avaliação dos produtos de informação do sistema de IC;
- Retorno ao passo 1 para recomençar o Ciclo quando necessário.

Esse Ciclo de Herring, ilustrado na Figura 15 é mencionado por Battaglia (1999), Gomes e Braga (2004), Passos (2005), Oliveira (2006), Fuld (2007), que o tratam como a base conceitual geral de compreensão do processo de IC e o definem como etapas importantes em suas propostas de sistematização de IC.

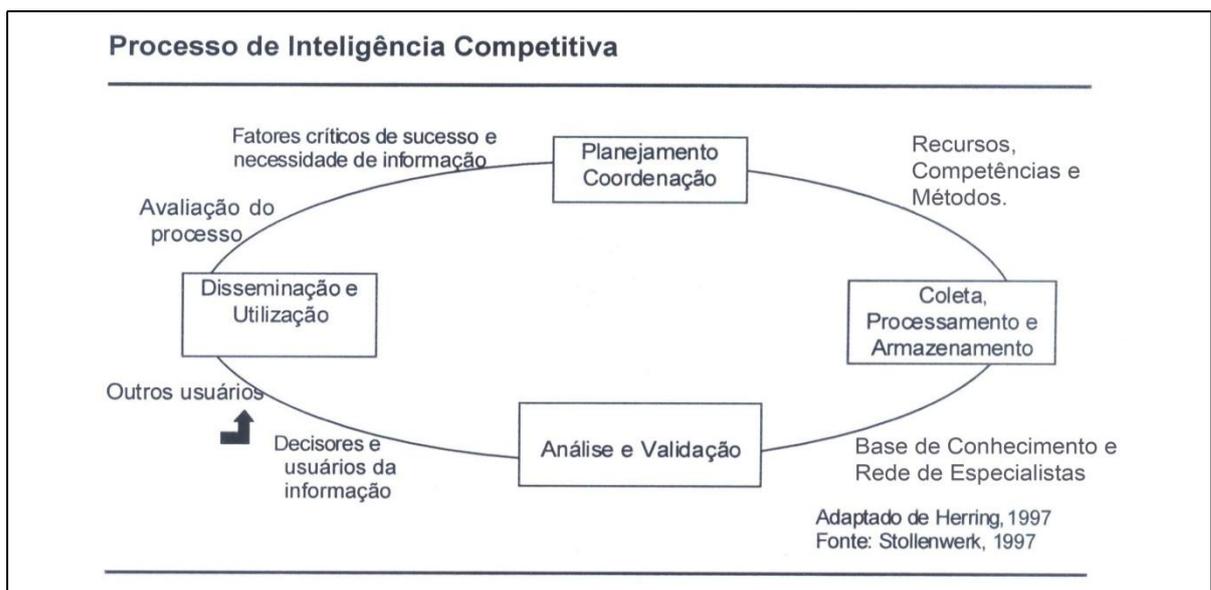


Figura 15 – Ciclo de Herring ou Processo de IC – Fonte: Battaglia (1999).

A partir do trabalho de Battaglia (1999), fica evidenciado que um sistema de IC é algo dinâmico e contínuo na busca de conhecimento empresarial. Cada sistema de IC é específico de cada empresa, devido a esses projetos basear-se nas necessidades de informação estratégica e nas necessidades de recursos existentes.

Portanto, o que se busca é a identificação de oportunidades ainda emergentes que geram necessidades e capacitação da empresa, no sentido de obter novas vantagens competitivas, fazendo frente a essas novas oportunidades detectadas. Também ressalta que uma vantagem competitiva não é estática ou permanente, e que está sujeita a mudanças e tende a diminuir com o tempo, enquanto novas necessidades vão sendo sinalizadas pelo mercado. Para tanto, a autora destaca quais são os elementos essenciais de IC, ainda define uma estrutura geral de informação e propõe uma integração dos elementos de IC, na construção de um sistema de informação do cliente.

Gomes e Braga (2004) destacam: antes de iniciar as Etapas do Ciclo de Herring é primordial aplicar o MPIC (mencionado anteriormente). Em cada Etapa do Ciclo as autoras vão propondo mecanismos e alternativas, de modo a torná-los executáveis do ponto de vista prático de aplicação nas empresas, tais como:

Etapa 1: identificação das necessidades de informação

- Modelo de Porter (5 forças) adaptado com vigilâncias (social, econômica, tecnológica, política/legal), conforme ilustra a Figura 16;
- Matriz de identificação das necessidades de informação, conforme apresenta a Figura 17.

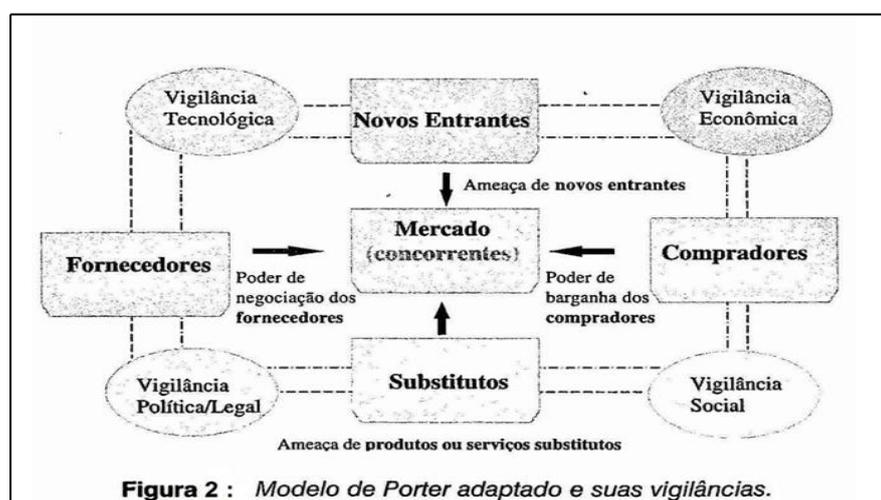


Figura 16 – Modelo de Porter. Fonte: Gomes e Braga (2004).

Área da empresa	CL	FN	PS	NE	CC
Marketing	O que o cliente procura?		Os produtos que estão no mercado afetam o negócio?			
Vendas	Quem são nossos clientes?					
TI						
Desenvolvimento de Produtos	O que chama atenção dos clientes quanto aos produtos?			Novas técnicas de fabricação?		

Figura 3 Matriz de identificação das necessidades de informação

Q = questões relevantes
 Área = área da empresa ou grupo de negócios
 CL = clientes; PS = produtos substitutos
 FN = fornecedores; NE = novos entrantes; CC = concorrentes

Figura 17: Matriz de Identificação das Necessidades de Informação. Fonte: Gomes e Braga (2004).

Etapa 2: coleta da informação

- Auxílio: *networking* e colaboradores;
- Matriz de classificação de fontes de informação, conforme a Figura 18;

Matriz de classificação de fontes de informação			
Origem:			
Vigilância:			
Título	Estrutura	Conteúdo	Confiabilidade

Estrutura:
Formal — 1 Informal — 2

Conteúdo:
Primária — 1 Secundária — 2

Confiabilidade:
Alto risco: 1
Confiança subjetiva: 2
Altamente confiável: 3

Figura 18 – Matriz de Classificação de Fonte de Informação. Fonte: Gomes e Braga (2004)

Matriz de tratamento e avaliação da informação, ilustrado na Figura 19.

Vigilância:					
Título	Informação	Relevância	Confiabilidade	Resumo	Descritores

Confiabilidade: Alto risco: 1 Confiança subjetiva: 2 Altamente confiável: 3	Relevância: Essencial — 1 Muito relevante — 2 Relativa relevância — 3 Irrelevante — 4	Descritores: Palavras-chave que descrevem o conteúdo do item de informação
---	--	--

Figura 19: Matriz de Tratamento e Avaliação das Informações. Fonte: Gomes e Braga (2004).

Etapa 3: análise da informação

- Metodologias de análise: 5 forças de Porter, matriz de fatores críticos de sucesso (FCS), SWOT (ou PFOA), benchmarking, cenários, análise de setor, entre outros;
- Conforme método escolhido, terá uma matriz específica ou dinâmica estabelecida para registro e uso das informações a serem analisadas, ou seja, escolha depende do FOCO que se queira.
- Como existem diversas metodologias de análise, as autoras citam que devem ser usadas de acordo com tipo de questão a ser desenvolvida.
 - O modelo das cinco forças de Porter auxilia na análise do ambiente competitivo e, principalmente, nas informações relativas ao concorrente.
 - O método dos fatores críticos de sucesso é utilizado para avaliar dois tipos de atributos: a atratividade da indústria e a força do negócio.
 - O método SWOT analisa a capacidade interna da organização (forças e fraquezas) e sua posição em relação aos concorrentes (ameaças e oportunidade). Com essa ferramenta pode-se identificar quais os fatores que devem ser atacados para poder melhorar o negócio.

- O Benchmarking é o processo de avaliar o desempenho das funções e habilidades de uma organização em comparação a outra ou a um conjunto de organizações.
- Os Cenários são previsões de tendência do ambiente externo que exercem forte impacto sobre o desempenho da organização.

Etapa 4: disseminação da informação

- Palavra-chave: “convencimento” de que aquela informação é relevante para a estratégia da empresa ou para o negócio em si;
- Definição de mecanismos de distribuição dos produtos de informação de IC;
- Definição da linguagem adequada, forma e facilidade de acesso do produto de informação de IC;
- Definição de frequência e pontualidade de envio dos produtos de informação de IC;
- Credibilidade da análise, a partir de fontes confiáveis;
- Formato dos produtos de informação de IC: relatórios customizados, apresentações, análises setoriais, boletins, entre outros.
- Formas: podem ser produtos mais restritos e focados ou de cunho genérico de um setor ou tendência.

Etapa 5: avaliação do produto de informação de IC

- Dois aspectos: i) desempenho de cada etapa do sistema de IC e ii) avaliação junto aos usuários;
- Essencial: verificação frequente da adequação do produto de informação do sistema de IC;
- Como fazer isso?
 - * pesquisas pontuais de satisfação;
 - * avaliações econômicas sobre resultados obtidos;
 - * discussões internas da equipe de IC.

- Formulário de avaliação das informações competitivas, conforme a Figura 20.

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS
INFORMAÇÕES COMPETITIVAS**

Precisamos de seus comentários e sugestões para que possamos aperfeiçoar o nosso Sistema de Inteligência. Por favor, utilize o espaço abaixo para responder às perguntas e fornecer qualquer outra informação que você julgar relevante para a melhoria do produto.

Envie-o ao Gerente do Sistema de Inteligência Competitiva

DATA:
NOME:
TELEFONE:
E-MAIL:

Pergunta 1: Você está satisfeito com o formato do produto?

- Sim
- Não. Por quê?
- Em parte. Por quê?

Pergunta 2: Você está satisfeito com a linguagem do produto?

- Sim
- Não. Por quê?
- Em parte. Por quê?

Pergunta 3: Você está satisfeito com a periodicidade do produto?

- Sim
- Não. Por quê?
- Em parte. Por quê?

Pergunta 4: O conteúdo do produto atendeu a suas necessidades de informação?

- Sim
- Não. Por quê?
- Em parte. Por quê?

Observações gerais:

Figura 20: Formulário de Avaliação das Informações Competitivas. Fonte: Gomes e Braga (2004).

Passos (2005) menciona um modelo de sistema de IC baseado igualmente no Ciclo de Herring, porém não enfatiza a etapa de avaliação dos produtos de informação de IC, de modo isolado, mas inserida no contexto da disseminação usando uma nomenclatura própria para cada uma delas:

Etapa 1: ambiente de negócios

- Compreender e identificar as necessidades da empresa;
- Comunicação com líderes internos e externos à organização;
- Compreensão da cultura organizacional da empresa;
- Identificar os contatos-chave, para formação de um projeto sólido;
- Ter objetividade, para que as capacidades internas e externas da empresa sejam claramente definidas.

Etapa 2: coleta de informação necessária

- Iniciar pelas fontes primárias e secundárias;
- Conhecer vários métodos para acesso a: publicações, artigos, livros, sites da internet, relatórios de pesquisa de mercado, antes de contratar um estudo específico para a empresa;
- Distinguir entre uma notícia de jornal e uma conversa com um profissional em fórum de negócios;
- Reconhecer anomalias na informação: saber diferenciar entre hipóteses e suposições;
- Desenvolver habilidades de pesquisa formais;

Etapa 3: informação, análise e inteligência

- Usar metodologia que privilegia: análise da missão, valores e objetivos da empresa, associado ao cenário (variáveis econômicas, políticas, legais, sociais, culturais, tecnológicas e ambientais), estabelecendo as ameaças e oportunidades para organização, no período de 3 (três) a 5 (cinco) anos futuros;
- Fazer uma análise da estratégia genérica dos concorrentes em que se busca avaliar se sua opção é pela liderança em custo (preços baixos) ou pela diferenciação (marketing, comunicação), oferecendo maior valor agregado ao cliente;
- Analisar o demonstrativo de resultados dos últimos 3 (três) balanços da empresa e de seus principais concorrentes, assinalando as diferenças.

Etapa 4: comunicação da inteligência

- O autor subdivide essa etapa 4, disseminação, em outras 5 (cinco) fases: avaliação da situação corrente, determinação de necessidades internas, formas de empregar a inteligência, *feedback* e controle, avaliação dos resultados;

- Recomenda que é necessário ser persuasivo e conhecer a cultura organizacional da empresa, ou seja, utilizar o melhor formato para apresentar o estudo, para que não se torne enfadonho ou confuso;
- Fundamental ser organizado e mostrar, com clareza, as informações analisadas, que vão exigir uma ação empresarial de orientação ou reorientação do negócio;
- O produto de informação de IC deve ser composto por poucas páginas, buscar a síntese.

Ao final, Passos (2005) afirma que após todo esse trabalho desenvolvido, observando-se essas etapas do processo, descritas anteriormente, aliadas ao código de ética de IC, “o resultado esperado deve ser uma postura mais competitiva e competente no mercado de atuação”. É uma comprovação de que, para a competição na economia globalizada-digitalizada, as empresas líderes estão utilizando: novas formas de se organizarem, novas tecnologias, novas estruturas e novos processos.

Oliveira (2006) também menciona o uso do Ciclo de Herring no processo de IC, porém sem contemplar a etapa de avaliação do produto de informação. O autor destaca entre outros:

- Fontes de informação de negócios (mercadológicas, estatísticas, sobre empresas, jurídicas, técnicas);
- Elementos essenciais de inteligência (EEI): razão social, nome fantasia, URL, histórico da empresa, estrutura organizacional, análise financeira, formação de preços, linhas de produtos e serviços, relacionamento com clientes e fornecedores, estratégia de propaganda e marketing;
- Produtos da IC
 - a) resultam da aplicação de técnicas e modelos analíticos na coleta de dados;
 - b) buscam interpretar o significado dos fatos ou situações, estabelecendo suas implicações para a organização;
 - c) são produzidos para os tomadores de decisão;

d) menciona 10 (dez) tipos diferentes de produtos da IC. Destaquem-se: inteligência corrente, inteligência para negócios, inteligência internacional e contrainteligência.

- Fontes de informação na internet
 - a) ferramentas de busca;
 - b) técnicas de recuperação de informação;
 - c) monitoramento da concorrência: apresenta um pequeno roteiro para a técnica de monitoramento, utilizando ferramentas e softwares de busca.

Menciona o Mapa Informacional: (fontes de informação estratégica) que é uma amostra das possibilidades que podem ser acessadas na internet, conforme o Quadro 9 ilustra;

Selecionar: as principais ferramentas de busca;

Utilizar: operadores lógicos: busca booleana e por proximidade;

Verificar: se os concorrentes são encontrados e como estão classificados em relação à ferramenta de busca utilizada;

Elaborar: uma ficha de avaliação da informação.

Avaliação de informação disponível na internet (fonte e conteúdo), ver Quadro 9.

Informação Estratégica	Fontes de Informação
Análise Setorial	Confederações Federações Associações Setoriais
Informação Técnica	Normas Técnicas Patentes
Informação Estatística	Anuários Estatísticos Estudos Estatísticos Sinopses Estatísticas
Informação Financeira	Instituições Financeiras Agências de Notícias
Informação Jurídica	Ato Emenda Constitucional Lei Decreto Estatuto Acórdão

Quadro 9: Mapa de Fontes de Informação Estratégica. Fonte: Oliveira (2006, p. 21).

Oliveira (2006) desenvolve uma ficha de avaliação da informação. O objetivo da ficha de avaliação da informação é organizar as informações coletadas pelo pesquisador. O Quadro 10 demonstra o passo a passo para a organização da informação.

<p>Título da Fonte (nome da instituição ou empresa)</p> <p>URL (endereço eletrônico)</p> <p>E-Mail (endereço de correio eletrônico)</p> <p>Informações sobre a Fonte (missão, estratégia e origem)</p> <p>Conteúdo da Fonte (descrição do conteúdo da base de dados)</p> <p>Confiabilidade da Informação (dados sobre a autoria da informação e observações sobre a atualização da fonte)</p> <p>Caracterização do Produtor (público ou privado)</p> <p>Consistência das Informações (análise de dados específicos para produção de informação estratégica)</p>

Quadro 10 – Ficha de Avaliação da Informação. Fonte: Oliveira (2006, p. 22).

A ficha de avaliação da informação permite ao usuário realizar uma busca rápida e seletiva da informação que se deseja. Segundo Oliveira (2006), deve-se verificar, inicialmente, a fonte da informação, identificando, se a fonte é reconhecida. Após, deve-se verificar qual o conteúdo a ser utilizado e, depois, relacionar o conteúdo com o conhecimento do pesquisador. Dessa forma, o usuário poderá ainda estruturar as informações, ou seja, organizá-las conforme o ambiente da coleta (onde as informações foram extraídas e como as informações foram coletadas). Segundo Oliveira (2006), as informações podem ser estruturadas da seguinte forma:

Análise industrial

- fontes de informação industrial;
- associações setoriais;
- registro de informação setorial.

Benchmarking

- tipos e ciclos;
- critérios de excelência;
- referenciais de excelência ('aprendendo com os líderes').

Oliveira (2006) faz uma ressalva ao final do tópico sobre benchmarking, que pode ser considerada, de modo genérico, para todo o processo de IC. O autor recomenda que, antes de qualquer coisa, haja uma análise introspectiva e uma excelente percepção do ambiente interno da empresa, de modo a buscar o conhecimento das próprias práticas que dão suporte aos níveis de desempenho, para depois observar, comparativamente como os outros atuam no mercado.

Ao segmentar os fatores críticos de sucesso em ambientes empresariais, Colauto *et al.* (2004) apresentam, no Quadro 11, os fatores identificados que sustentam a implementação do sistema de IC na empresa. O estudo de caso foi feito na Empresa Brasileira de Compressores – Embraco, localizada no estado brasileiro de Santa Catarina. À época, ela fabricava 25% da produção mundial de compressores.

Segundo esses mesmos autores, os fatores críticos de sucesso da empresa Embraco subsidiam a tomada de decisão estratégica em áreas que os gestores consideram críticas para o sucesso do empreendimento e reforçam a relatividade do planejamento estratégico como instrumento de longo prazo, acenando para a adoção de um modelo de gestão que incorpora o sistema de IC, como meio para reduzir o tempo de espera das informações e facilitar o processo decisório.

Fatores Críticos de Sucesso Ambiental	Fatores Críticos de Sucesso Empresariais
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo as exportações; • Embargo americano de à importação de produtos brasileiros; • Conflito ideológico, guerra e epidemia em nível mundial que impactam em poder aquisitivo; • Custo da mão-de-obra brasileira menor em comparação aos custos europeus e americanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de investimento de desenvolvimento de pessoas; • Custo acessível nos serviços de P&D comparados a padrões internacionais; • Tecnologia diferenciada do produto; • Pressão dos consumidores por produtos econômicos e ecologicamente corretos.
Fatores Críticos de Sucesso Organizacional	Fatores Críticos de Sucesso Setoriais
<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento da alta direção da empresa; • Comitê de planejamento estratégico para monitorar objetivos, metas e estratégias; • Rede interna de colaboradores para favorecer o compartilhamento das informações; • Estratégias mercadológicas focadas a novos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade com base nos custos; • Custos menores de desenvolvimento de novos produtos; • Existência de plantas industriais em vários continentes, facilitando procedimentos logísticos.

Quadro 11 – Fatores Críticos de Sucesso na Embraco. Fonte: Adaptado de: Colauto; *et al.* (2004).

4.4 EXPERIÊNCIAS E MODELOS DE SIC: BRASIL E EXTERIOR

Uma proposta de arquitetura de sistema de IC para uma empresa de telefonia móvel foi desenvolvida por Costa (2002) com objetivo de atender as operadoras brasileiras. O processo de IC terá enfoque sobre: coleta, análise e na transformação da informação em conhecimento útil, das forças que governam a competição do mercado brasileiro de telefonia móvel. A Figura 21 ilustra essa proposta de arquitetura, fornecendo os principais elementos e suas inter-relações entre ambiente externo e interno.

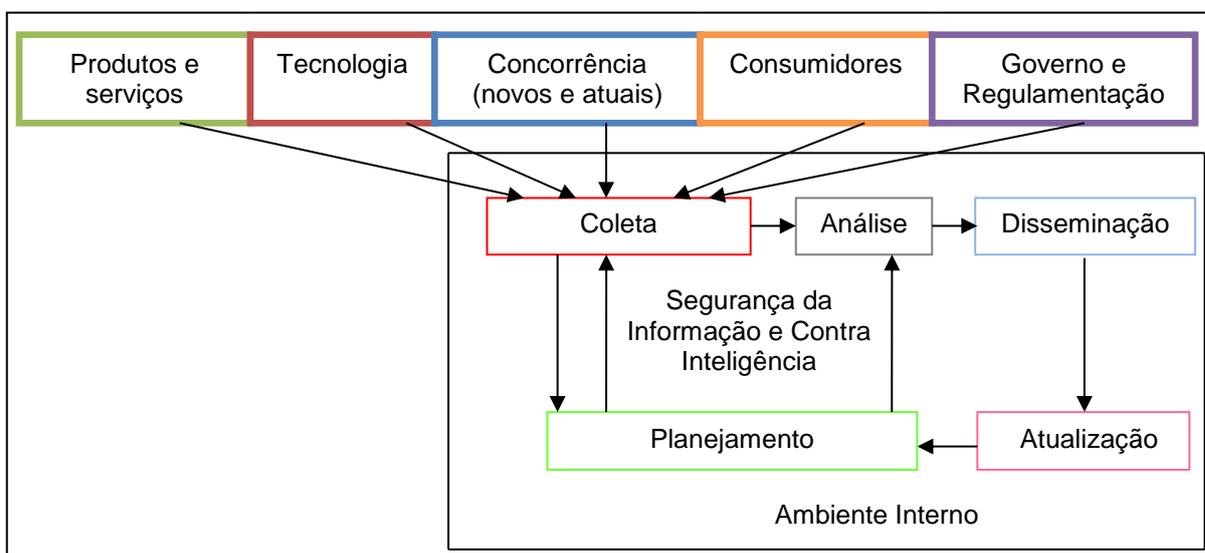


Figura 21 – Arquitetura de Sistema de IC I - Telefonia Móvel. Fonte: Adaptado de Costa (2002).

Segundo o autor, essa arquitetura auxilia a operadora a identificar seus pontos fortes e fracos, a visualizar ameaças e oportunidades e a atingir seus objetivos. A proposta é desenvolver uma arquitetura para as seguintes atividades:

- a) Identificação de necessidades de usuários;
- b) Prospecção de novas tecnologias e serviços;
- c) Acompanhamento de movimentos legais e regulatórios;
- d) Identificação de novos concorrentes;
- e) Antecipação dos movimentos dos concorrentes;
- f) Aprendizado com a experiência de outras operadoras;
- g) Estabelecimentos de rede de informação.

Não apenas é desenvolvida uma arquitetura para empresa de grande porte, existe uma proposta de Fernandez e Lara (2008), que apresentam uma arquitetura do sistema de IC para micro, pequenas e médias empresas brasileiras, de modo geral (de diversos setores da atividade econômica). A finalidade é desenvolver uma gestão empreendedora para as empresas. Dessa forma, os autores ilustram a proposta de arquitetura conforme a Figura 22.



Figura 22 – Arquitetura de Sistema de IC II – Pequenas Empresas. Fonte: Adaptado de: Fernandez e Lara (2008).

4.5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Conforme a pesquisa bibliográfica relacionou, os autores identificaram certa dificuldade em implantar a IC nas empresas de pequeno porte, sendo ainda considerada uma barreira a ser vencida pela mentalidade de que é uma “metodologia de difícil acesso e que demanda muito investimento de tempo e recurso financeiro”.

Essa ideia vem do fato de que o ferramental de Tecnologia da Informação (TI) necessário é de custo alto, de que é preciso profissionais de alto gabarito com

salários altos e que normalmente isso está presente, predominantemente, na estrutura das médias e grandes empresas.

Porém, com adaptações e criatividade, uma arquitetura de IC pode ser implantada, de forma adequada, em um grupo de micro, pequenas e médias empresas, desde que sejam desenvolvidas atividades coletivas, visando-se à formação de uma rede de cooperação.

Nesse contexto cooperativo, aumenta-se a diversidade de recursos e também as chances de se obter sucesso, com uma implementação dessa natureza.

5. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE IC EM REDE DE COOPERAÇÃO (COOP_IC)

A aplicação da IC em rede de cooperação tem um embasamento metodológico de pesquisa de cunho teórico-conceitual, assim, permite demonstrar uma nova estrutura de rede cooperativa. A ideia é fortalecer as ações cooperadas entre os empresários. Por meio da revisão bibliográfica, referente a estruturas de rede de cooperação e entrevista com os empresários participantes de uma rede de cooperação madeireira, a proposta de aplicar a IC como ferramenta para fortalecimento da rede é uma alternativa positiva para o grupo cooperado permanecer competitivo.

A estrutura de rede foi elaborada com base nas referências bibliográficas sobre estruturas de rede. Utilizou-se a publicação de Van de Vem (1976), para inserir a relação no conjunto interorganizacional. A ideia é inserir a participação de todos os empresários nas atividades produtivas da rede (ação cooperada). A gestão da rede é proposta pelos autores Veereck e Van Dieronck (2002), que sugerem uma gestão cooperada, em que o coordenador e os demais empresários da rede devem formular estratégias, operações e parcerias em conjunto. Quanto ao controle do fluxo de informação no ambiente interno da rede, utilizou-se a sugestão de Miles *et al.* (1978), em que os autores enfatizam: as informações deverão concentrar na coordenação. Sendo assim, fica o coordenador responsável pela tomada de decisão, mas Perrow (1992) descreve que as decisões e ações deverão ser determinadas de forma coletiva (mesmo com a centralização das informações no coordenador). Para desenvolver um formato de estrutura de rede, buscou-se a ideia de Cassarotto Filho e Pires (2009) em cujo formato de rede de cooperação o coordenador é o centralizador de informação, controla o processo produtivo, e seleciona a empresa e seus fornecedores para a fabricação de um determinado produto, conforme o pedido do cliente é denominado de *Top Down*.

O ponto principal da proposta de uma nova estrutura de rede de cooperação é a fase de estruturação da rede. Nessa fase, os empresários devem estar conscientes do que é uma rede, para que serve, e qual é sua finalidade. O interessante dessa fase é fazer os empresários descobrirem as vantagens de trabalhar de forma cooperada. Após a conscientização da ação coletiva, os empresários deverão indicar quem fará parte do comitê gestor da rede e planejar os

objetivos e metas da rede. E, para conscientizar todos os participantes (empresários e funcionários) será distribuída uma cartilha, com informações sobre ações cooperadas.

5.1 - FATORES QUE CARACTERIZAM A FRAGILIDADE DE UMA REDE DE EMPRESAS

Pela facilidade de entrada (ou saída) de empresas em uma rede de cooperação, a própria constituição da rede é frágil, porque as empresas podem entrar e sair a qualquer momento do ambiente cooperativo, isto é, não existe barreiras de entrada e saída.

Para Müske *et al.* (2004), a partir do momento em que as empresas formam uma rede de cooperação, e suas ações são cooperadas, essas empresas apresentam vantagem competitiva em rede, porque suas ações são cooperadas. Mas, para Verschoore e Balestrin (2008), mesmo atuando em ações cooperadas, as empresas que estão inseridas em uma rede de cooperação podem apresentar vulnerabilidades e perder vantagem competitiva quando:

- a) seus fornecedores (porque são todas as empresas da rede comprando com fornecedores escolhidos, reflexos em prazo de entrega, quantidade de produtos, formas de pagamento);
- b) a produção passa a ser desenvolvida por projeto coletivo e novos *designers* são também coletivos (não existe exclusividade);
- c) existe uma dificuldade de mensurar ganhos e perdas para a rede de cooperação, tanto de investimento quanto de produção;
- d) implantação de tecnologia (máquinas e equipamentos automatizados) e implantação de ferramentas de gestão é entrave no ambiente interno das empresas inseridas na rede;
- e) cultura e gestão administrativa das empresas que formam a rede são na maioria muito diversas entre si;
- f) inexistência de infraestrutura base de uma rede de cooperação adequada para setores específicos de atuação econômica;

- g) falta de interesse público na esfera municipal, embora a rede de cooperação intensifique a economia local.

Nesse contexto, o desafio é superar as limitações encontradas pelos empresários, limitações encontradas no ambiente interno de cada empresa de forma individual, assim como as limitações do ambiente externo da empresa, com foco no grupo e na gestão da rede como um todo.

Em direção a isso, deve-se formar um Comitê Gestor para a Rede de Cooperação, composto por 2(dois) membros de cada empresa participante, esses membros devem ser funcionários dessas empresas. Esses membros participantes devem ter perfil de gestor, para exercer autoridade de decisão e de assumir riscos em nome da empresa. Além disso, é fundamental que haja a definição de um Gestor Geral da rede e um vice, de maneira a representar a rede em reuniões e eventos oficiais de interesse dessa rede. Poderia ser estabelecido um mandato de gestão de um triênio (três anos), cabendo uma recondução.

5.2 - FATORES DE IC QUE PODEM NEUTRALIZAR A FRAGILIDADE DE UMA REDE DE EMPRESAS

O fator principal é a informação com qualidade estratégica e, dessa forma, a IC precisa disseminar as informações que ela obtém para todos os participantes da rede. Gomes e Braga (2004) apresentam a IC como uma ferramenta que permite neutralizar as falhas da informação na gestão empresarial. Assim, os fatores da IC que podem neutralizar as fragilidades de uma rede de cooperação estão concentrados, conforme a descrição de Gomes e Braga (2004) nas seguintes ações:

- a) Relações com fornecedor: antecipar informações sobre qualquer eventualidades própria dele, além de outras de cunho: local, regional, nacional ou internacional, que afetem as condições de seu fornecimento;
- b) Antecipar-se ao mercado: uma equipe de *design* contratada pela rede de cooperação é encarregada de pesquisar, no mercado interno e externo, novas tendências e deverá repassar, via relatórios, croquis, materiais alternativos, fotos, filmes, entre outros;

- c) Preocupação com os números da empresa, a contratação de consultores para a rede de cooperação que desenvolve a sua atividade e depois apresenta resultados e sugestões para todos os empresários inseridos na rede;
- d) Monitorar Institutos de Pesquisa, Universidades, Palestrantes, Consultores especializados, agência de notícias, sites especializados na internet, visando pesquisar como adquirir novas tecnologias e ferramentas de gestão;
- e) Definição de um gestor da rede de cooperação que tenha características e um perfil de liderança (facilidade de relacionamento, criatividade, determinação, bom conhecimento técnico do setor econômico de atuação das empresas, entre outros), de modo a exercer sistemática e regularmente o papel de *coach* e sensibilizador dos outros empresários participantes da rede, em ordem a novas ações e busca de alternativas a partir das informações estratégicas que a IC está produzindo e apresentando;
- f) Conforme as informações e os cenários configurados a partir do mercado interno e externo, o gestor da rede de cooperação deverá questionar o modelo de IC vigente, com o objetivo de otimizar seu monitoramento;
- g) Apresentar um projeto de viabilidade econômica para o Governo Municipal da importância de uma rede de cooperação para a economia local, com a solicitação de apoio a subsídios industriais e informações de novos financiamentos;
- h) Definir no mínimo uma reunião por mês, essa reunião pode ser realizada a cada quinze dias ou a cada trinta dias do mês, o importante é não deixar um intervalo muito longo entre as reuniões (reunir pessoas com frequências gera amizade, confiança e parceria).

As informações são primordiais para uma rede de cooperação e a disseminação dessas informações deve ocorrer em reuniões quinzenais ou mensais, para que todos os empresários obtenham *feedback* do seu trabalho.

5.3 - AÇÕES DE COOPERAÇÃO QUE PERMITEM O USO DA IC PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

As redes de cooperação normalmente são formadas por várias micro, pequenas e médias empresas, de estruturas e culturas diferenciadas entre si e, mesmo com ações em conjunto e objetivos comuns, elas permanecem interdependentes.

Sendo a interdependência dos empresários um dos principais entraves da ação cooperada, Belmonte e Scandelari (2005) identificam que as estruturas de rede de cooperação devem ter como base o relacionamento entre os empresários e a formação do conhecimento na rede (o que cada empresa faz melhor que a outra empresa), para que as trocas de informações ocorram de forma a gerar inovação e qualidade de seus produtos. Assim, os empresários deverão seguir alguns critérios determinados pelos coordenadores da rede. Esses critérios foram estruturados com base na atuação em conjunto:

- a) reuniões do Comitê Gestor, com participação de todos os empresários inseridos na rede, em períodos quinzenais ou mensais;
- b) participação de todas as empresas em feiras e *workshop*;
- c) busca de investimentos para melhorar a estrutura de todas as empresas que fazem parte da rede, visando a um determinado nível de padronização;
- d) busca de parcerias com Governo Municipal e Estadual, bem como com Institutos de Pesquisa e Instituições de Ensino Superior, visando à otimização de processos e inovação;
- e) busca de parcerias com Associação Comercial, para informação econômica local;
- f) busca de afiliação e parcerias com Entidades Setoriais de Classe e Associações Nacionais com representatividade no setor da rede de cooperação.

A partir do momento em que as ações são tomadas de forma coletiva, a implantação da IC insere-se, de forma natural, no contexto da rede pela necessidade

de adquirir informações do mercado, buscar novas tendências, atender às preferências do cliente-consumidor, tanto no mercado nacional quanto internacional.

As informações deverão fluir por todas as empresas que estão inseridas na rede via Comitê Gestor e SIC, não apenas as informações do ambiente externo das empresas, mas também as informações do ambiente interno, tais como: problemas e sugestões no sistema produtivo; soluções para treinamento de pessoas, isto é, troca de informações entre empresários, que podem ser realizadas nas reuniões do Comitê Gestor da rede ou via telefone, e-mail, msn ou encontros informais. Isso permite ganhos coletivos e reflete, de algum modo, em ganhos para a economia local pelo fortalecimento e sobrevivência das empresas-membro da rede.

5.4 - SISTEMATIZAÇÃO DA PROPOSTA PARA A APLICAÇÃO DE IC NA REDE (COOP_IC)

Ao utilizar IC de modo a proporcionar resultados positivos para a rede de cooperação, alguns pré-requisitos deverão ser observados, a saber:

- Filosofia de rede de cooperação presente em cada conjunto de etapas do modelo;
- Fases de maturidade do modelo compreendendo uma sinergia de progressão entre as etapas;
- Ações determinantes de cada etapa do modelo;
- Funções e papéis dos agentes e atores participantes em cada etapa do modelo;

As técnicas adotadas em cada etapa do modelo estão ilustradas na Figura 23. Essa Figura foi desenvolvida para iniciar o processo de estruturação de uma rede de cooperação com finalidade de ação cooperada entre os participantes da rede a fim de atingir vantagem competitiva para a rede.

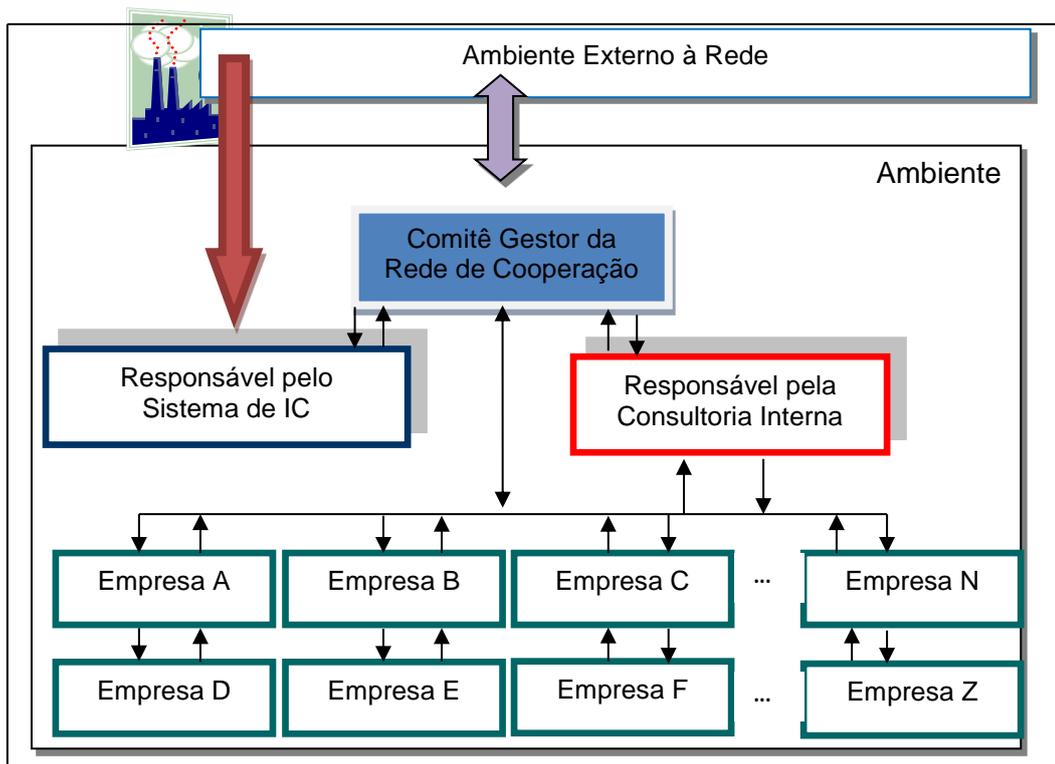


Figura 23 – Estrutura Básica para Rede de Cooperação com Sistema de IC.

O Modelo de IC aplicado em uma rede de cooperação foi baseado em Gomes e Braga (2004), o qual insere a IC como ferramenta de gestão para empresas de pequeno e médio porte. Os autores definem uma arquitetura-base para a implantação de IC em rede de cooperação.

O modelo proposto para este estudo, a aplicação de IC em rede é formatada em 9 (nove) etapas, a qual foi inserida na filosofia de rede de cooperação (momentos), definindo ações determinantes, estabelecendo as funções e papéis dos agentes e atores participantes, bem como as fases naturais de estruturação, desde o início até a consolidação da rede.

A visão geral das 9 etapas é um roteiro que os empresários, quando inseridos na rede, devem seguir, cada etapa contém a descrição das funções gerais de cada uma. A ideia central das etapas é gerar conhecimento da estrutura da rede de cooperação e criar ações empresariais que atendam principalmente aos objetivos da rede. Nesse sentido, as 9 etapas para estruturação de uma rede de cooperação está representada da seguinte forma:

- Etapa 1: Sensibilização estruturada à cooperação de empresas;
- Etapa 2: Visão estruturada e sistematizada de IC;
- Etapa 3: Definições: de órgão gestor geral, órgão de IC, órgão de consultoria interna e adoção de código de ética de IC;
- Etapa 4: Projetos de cooperação definidos pelo órgão gestor geral;
- Etapa 5: Solicitações de ações internas ao órgão de consultoria interna e Solicitações de ações ao órgão de IC em ordem à obtenção de informações do ambiente externo que impactem as empresas da rede;
- Etapa 6: Reuniões de consolidação da ação de cooperação e definição de métricas de acompanhamento;
- Etapa 7: Ações: Buscar diferenciação, vantagem competitiva e redução de custos;
- Etapa 8: Busca de parcerias estratégicas (nacional e/ou internacional);
- Etapa 9: análise de cenários exploratórios.

As etapas do modelo COOP_IC é lustrada pela Figura 24, que apresenta todas as propostas do modelo.

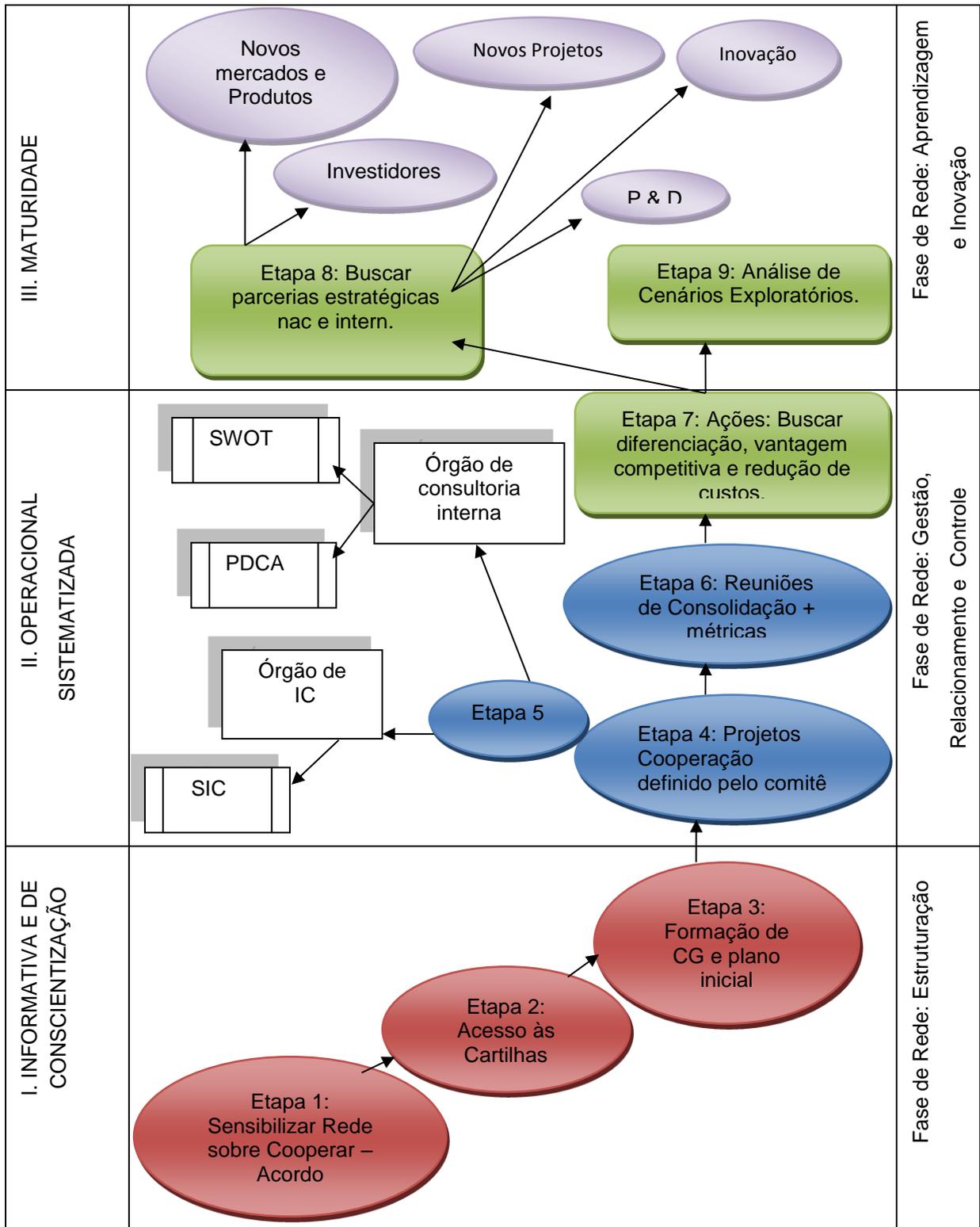


Figura 24: Visão Geral do Modelo COOP_IC em Todas as Etapas e Fases.

Com base na introdução da IC em empresas individuais, proposta por Gomes e Braga (2004), a IC pode ser inserida em uma rede de cooperação formada por

micro, pequenas e médias empresas do mesmo setor industrial, assim, estabeleceram-se alguns critérios. Esses critérios devem ser seguidos por todos os empresários que estão inseridos na rede:

- Momento de estruturação compreendendo as etapas 1, 2 e 3.
- Momento de gestão, relacionamento e controle, compreendendo as etapas 4, 5, 6 e 7.
- Momento de aprendizagem e inovação, compreendendo as etapas 8 e 9.

Pelo aspecto das fases de maturidade do modelo, previram-se 3 (três) fases:

- Fase I: inicial ou “marco zero”, com o objetivo de ser informativa e de conscientização sobre as ações de cooperação, ou seja, um sistema de IC e a estrutura de gestão com seus órgãos de apoio e código de ética;
- Fase II: operacional sistematizada com o objetivo de criar regularidade na proposta de ações, utilização dos órgãos de consultoria interna e de IC, bem como visando à regularidade de reuniões, para consolidar as ações e definir métricas de desempenho. O *feedback* das ações dos projetos que foram “a campo” é fundamental para revisão de planos e estímulo de novas ações a serem discutidas e propostas em novos projetos.
- Fase III: de maturidade ou de consolidação e desdobramentos, com o objetivo de buscar parcerias estratégicas (nacional e/ou internacional), em relação a: novos mercados e produtos, inovação, P&D, novos investidores, novos projetos, além de se poder analisar outros cenários exploratórios.

Ações determinantes e base conceitual para cada etapa do Modelo de Aplicação da IC para capacitação e fortalecimento de ações de cooperação em redes de micro, pequenas e médias empresas, estão representadas no Quadro 12:

<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 1: Sensibilização estruturada à cooperação de empresas - Ação determinante: Cartilha de Cooperação; - Base conceitual: Souza (2010).
<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 2: Visão estruturada e sistematizada de IC - Ação determinante: Cartilha de IC; - Base conceitual: Battaglia (1999), Gomes e Braga (2004), Passos (2005), Oliveira (2006), Fuld (2007).
<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 3: Definições: Formação do plano inicial, de órgão gestor geral, órgão de IC, órgão de consultoria interna e adoção de código de ética de IC - Ação determinante: Cartilha de estrutura de gestão, perfil de RH para compor os órgãos, adoção de um código de ética de IC; - Base conceitual: Souza (2010), Passos (2005), Gomes e Braga (2004).
<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 4: Projetos de cooperação definidos pelo órgão gestor geral - Ação determinante: reunião mensal para firmar um protocolo de acordo com empresas participantes do projeto de cooperação, bases claras de participação e objetivos visados com essa cooperação; - Base conceitual: elaborado pela autora da pesquisa.
<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 5: Solicitações de ações internas ao órgão de consultoria interna - Ação determinante: após protocolo de acordo firmado e objetivo geral definido, a providência desse órgão é buscar o contexto das empresas participantes no que diz respeito a seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades, sugerindo um plano de ação para nivelamento, mediante projeto de ação de cooperação proposto; - Base conceitual: elaborado pela autora da pesquisa. • Solicitações de ações ao órgão de IC - Ação determinante: inicialmente deve-se responder às 7 (sete) questões básicas de necessidade de informação. Em seguida, inicia-se o Ciclo de Herring, de modo completo, em 5 etapas; - Base conceitual: Gomes e Braga (2004), Passos (2005) e Oliveira (2006), Fuld (2007).
<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 6: Reuniões de consolidação da ação de cooperação e definição de métricas de acompanhamento - Ação determinante: análise do produto de informação de IC e plano de ação interno solicitado aos órgãos de consultoria interna e de IC, definir indicadores para acompanhamento dos resultados dos projetos de cooperação; - Base conceitual: Battaglia (1999), Gomes e Braga (2004), Passos (2005), Oliveira (2006), Fuld (2007).
<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 7: Busca por Diferenciação, pela vantagem competitiva e redução de custos. - Ação determinante: análise do mercado externo e interno, definido pelo órgão de IC e pelo órgão de consultoria interna; - Base conceitual: Gomes e Braga (2004), Passos (2005) e Oliveira (2006), Fuld (2007).
<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 8: Busca de parcerias estratégicas (nacional e/ou internacional) - Ação determinante: somente após consolidação do conjunto de participantes nos projetos de cooperação anteriores, e após análises dos produtos de informação de IC, e após análise dos planos de ação internos, todos esses elementos com resultados positivos e bem determinados, podem-se buscar novas oportunidades a partir da análise das tendências; - Base conceitual: Battaglia (1999), Fuld (2007).
<ul style="list-style-type: none"> • Etapa 9: análise de cenários exploratórios - Ação determinante: somente após consolidação do conjunto de participantes nos projetos de cooperação anteriores, e após análises dos produtos de informação de IC, e após análise dos planos de ação internos, todos esses elementos com resultados positivos e bem determinados, podem-se explorar e analisar novos cenários, visando a desdobramentos e inserções em novos mercados, com novos produtos e/ou serviços, envolvendo as empresas da rede; - Base conceitual: Battaglia (1999), Fuld (2007).

Quadro 12 – Ações determinantes para Desenvolver as Etapas do Modelo COOP_IC.

Descrevem-se quais as funções e papéis dos agentes e atores participantes do Modelo COOP_IC, no contexto das 9 etapas:

- Etapa 1: Sensibilização estruturada à cooperação de empresas:
 - informação e conscientização via cartilha de cooperação para todos os agentes e atores interessados na rede de empresas.
- Etapa 2: Visão estruturada e sistematizada de IC:
 - informação e conscientização via cartilha de IC para todos os agentes e atores interessados na rede de empresas.
- Etapa 3: Definições: de órgão gestor geral, órgão de IC, órgão de consultoria interna e adoção de código de ética de IC:
 - informação e conscientização via cartilha de estrutura de gestão para membros candidatos a formar o comitê gestor, formar o órgão de IC, formar o órgão de consultoria interna;
 - Comitê Gestor: agentes são os próprios membros da rede;
 - Órgão de consultoria interna: agentes podem ser membros representantes de cada empresa participante do projeto de cooperação, com o aval do Comitê Gestor ou um ator (prestador de serviço) contratado para tal finalidade via comitê gestor;
 - Órgão de IC: atores (prestadores de serviço) contratados pelo comitê gestor para tal finalidade, no sentido de gerar confiança e imparcialidade aos processos de IC.
- Etapa 4: Projetos de cooperação definidos pelo órgão gestor geral:
 - comitê gestor: principal agente envolvido nessa definição.
- Etapa 5: Solicitações de ações internas ao órgão de consultoria interna:
 - Comitê Gestor: agente que solicita as ações;
 - Órgão de consultoria interna: ator/agente que executa e atende à solicitação do comitê gestor.
- Etapa 6: Solicitações de ações ao órgão de IC em ordem à obtenção de informações do ambiente externo que impactem as empresas da rede:
 - Comitê Gestor: agente que solicita as ações;
 - Órgão de IC: ator que executa e atende à solicitação do comitê gestor.

- Etapa 7: Reuniões de consolidação da ação de cooperação e definição de métricas de acompanhamento.
 - Comitê Gestor: agente que gerencia a agenda de reuniões e acompanhamento dos projetos.
 - Órgão de consultoria interna: ator/agente que municia o comitê gestor de informações, planos de ação e cenários, envolvendo o trabalho interno à rede que dê garantias à consecução do projeto de cooperação.
 - Órgão de IC: ator que municia o comitê gestor de produto de informação de IC de modo sintético e objetivo, trazendo as tendências, análises e cenários externos à rede.
- As etapas 8 (busca de parcerias estratégicas) e 9 (análise de cenários exploratórios) vão envolver os agentes do comitê gestor, o apoio importante dos órgãos de consultoria interna e de IC, além de outras fontes de informação e possíveis tendências e cenários que surgirem e levam a rede a uma nova reflexão, para seu novo direcionamento estratégico-competitivo.

As ferramentas e técnicas adotadas em cada etapa do modelo seguem um *mix* do que foi proposto por Gomes e Braga (2004), alguns aspectos de Passos (2005) e alguns detalhes elencados por Oliveira (2006), além de alguns complementos e ajustes para uma melhor sistematização, com possibilidade de aplicação facilitada para o contexto de uma rede de cooperação.

Portanto, para se desenvolver um modelo de estrutura de rede de cooperação com aplicação de IC, constrói-se uma *estrutura própria*, isto é, as informações coletadas do ambiente externo da rede serão todas focadas no mercado de atuação das empresas que formam a rede. Em contraponto, uma estrutura interna será basicamente composta por: comitê gestor das ações de cooperação da rede, órgão responsável pelo sistema de IC, órgão responsável por consultorias/assessorias internas a todas as empresas inseridas na rede. Essa estrutura básica está ilustrada na Figura 23. A Figura 23 foi desenvolvida com base na proposta de Van de Ven (1976) sobre a relação conjunto organizacional, na qual as empresas inseridas na rede formam parcerias entre elas. Para interligar as empresas parceiras com o comitê gestor, a ideia foi extraída da proposta dos autores Miles *et al* (1978), ao

sugerirem uma estrutura de rede denominada de rede estável. Nessa estrutura de rede o objetivo é criar uma identidade, uma cultura e uma estratégia que devem ser condizentes com as características de todas as empresas envolvidas; portanto o responsável deve ser uma pessoa ou um grupo de pessoas que possam gerenciar as empresas para atingir o objetivo da rede.

Dessa forma, foi incluído na estrutura da rede um comitê gestor. Para incluir o cliente como um integrante fundamental da rede, buscaram-se em Perrow (1992) as informações do cliente como uma das principais fontes do ambiente externo da rede, elencado como um dos critérios para a tomada de decisão do comitê gestor, na elaboração de novas estratégias. As sugestões de rede *Top Down* e Rede Flexível proposto por Cassaroto Filho e Pires (2009), foram também incluídos na nova proposta de estrutura básica para rede de cooperação. Nesse caso, utilizaram-se as duas ideias dos autores, nas quais o controle de processo produtivo e a seleção dos fornecedores fica a cargo do comitê gestor, as ações conjuntas para a fabricação do produto para atender o cliente fica na responsabilidade das empresas envolvidas e controladas pelo comitê gestor.

Assim, essa nova proposta de estrutura de rede de concentração geográfica tem características de rede integrada, proposto por Veereck e Vandierdonck (2002), tanto o comitê gestor, quanto as empresas integrantes da rede, tomam as decisões em conjunto, mas, para que essas decisões sejam corretas e venham, de fato, atender ao mercado consumidor, insere-se nessa nova estrutura de rede um responsável pela IC, e um responsável pela consultoria interna, tendo como principal atribuição o auxílio na adequação da formação de preço do produto e o atingimento da margem de lucro desejada pelos empresários, entre outros. Portanto o comitê gestor e as empresas tomam as decisões. O responsável pela IC e o responsável pela consultoria interna dão suporte aos processos de tomada de decisões. Logo, caracterizam uma estrutura de rede integrada.

Após essa estruturação, fica o comitê gestor encarregado de ter os meios para monitorar, constantemente, o ambiente interno e externo da Rede e disseminar essas informações nas reuniões periódicas, para a tomada de decisão estratégica, visando, a vantagem competitiva ou às próximas ações a serem planejadas.

Também deve-se questionar, regularmente, a qualidade da informação do SIC, no sentido de averiguar se o produto de informação fornecido está atendendo

às pretensões e necessidades da rede. Além disso, deverá avaliar a atuação do responsável pela consultoria interna, no sentido de otimizar os resultados da rede, caso o que esteja sendo apontado como prioritário ou os projetos iniciados estejam aquém das necessidades prementes e dos novos cenários configurados no setor.

O **responsável pela implantação do SIC**, segundo Miller (2002), deve ter características pessoais referentes à criatividade, persistência, um pensar analítico e capacidade de aprender de modo autodidático. O profissional deverá criar uma unidade sistemática de busca de informações do ambiente externo da rede e atuará, inicialmente, com aplicação de análise SWOT, para neutralizar as ameaças do setor, visando:

- a) buscar as oportunidades do mercado (ambiente externo) que podem estar, tanto no conhecimento de seus concorrentes, antecipando-se a eles, quanto em atender às necessidades, gostos e preferências dos atuais e novos clientes;
- b) identificar as ameaças do ambiente interno da rede referente à obtenção dos resultados esperados e das expectativas frustradas;
- c) identificação dos pontos fortes e fracos da rede.

O **responsável pela consultoria interna** da rede cria uma unidade de consultores para atender todas as empresas e deverá apresentar nas reuniões do Comitê Gestor: relatórios, gráficos, planilhas para tomada de decisão, entre outras informações importantes para os empresários da rede.

A Figura 24 ilustra o modelo COOP_IC em todas as suas etapas e fases de modo a detalhar e prover uma visão geral dos passos a que é necessário dar atenção, para que as ações de cooperação alimentadas pelas informações do órgão de IC, de fato, tenham repercussão na estratégia da rede. A visão geral do modelo COOP_IC foi dividida em três fases, da seguinte forma:

A Primeira Fase: é informativa, de conscientização dos empresários. É nessa fase que ocorre a informar o que é uma rede de cooperação, quais são os objetivos de uma rede de cooperação, enfatizar que a formação de parcerias entre empresas

– fornecedores – clientes e ação cooperada é fundamental para fortalecimento da rede no mercado competitivo.

Para informar os empresários, adotou-se uma cartilha (modelo da cartilha no Anexo B). Essa cartilha busca conscientizar os empresários sobre ação conjunta que, ao longo do tempo, permite aproximar as relações de parcerias (em que um empresário faz algo pelo seu parceiro e este, no outro momento, retribui) entre os empresários, beneficiando-os com um ambiente de confiança entre si. As ações conjuntas devem iniciar na participação de todos os empresários nas reuniões da rede (a qual deve ser dirigida sobre: soluções de problemas, palestras de gestão administrativa e sistemas produtivos). Ao gerar comprometimento dos empresários nas reuniões, as ações conjuntas partem para: compra de matéria prima com o mesmo fornecedor; participação de todos empresários em feiras (nacionais e internacionais), *workshop*; busca de parceiros de instituições financeiras e do Governo Municipal. Após adquirir confiança entre os empresários, é necessário criar um comitê gestor para a rede de cooperação.

O comitê gestor é um setor da estrutura da rede de cooperação, formado por empresários parceiros da rede. A finalidade do comitê gestor é elaborar projetos e fiscalizar o órgão de IC e de consultoria interna, para que a tomada de decisão seja a mais correta conforme o objetivo da rede. Segundo Alves *et al.* (2010), um bom relacionamento gera confiança entre os empresários e assim há o favorecimento da troca de informações e idéias, além de indicar que o período ideal a cada 2 semanas (ou 15 dias) eles deveriam se reunir. Portanto, o Comitê Gestor poderia direcionar a agenda regular desses encontros a cada 15 dias, coordenando os trabalhos de modo a registrar as discussões, estratégias e ações planejadas.

A segunda fase: é operacional sistematizada do órgão de IC e do órgão de consultoria interna.

O órgão de IC, segundo Nassif e Santos (2009), é composto por um profissional especializado em IC. Esse profissional deve conhecer o setor produtivo, observar as tendências econômicas e mercadológicas do ambiente, da região, do país e do mundo e ainda deve ter habilidade para gerenciar um fluxo de informação.

Um dos aspectos que mais influencia de forma positiva o profissional de IC, são as suas responsabilidades, Gomes e Braga (2004) destacam as principais responsabilidades do gestor de IC:

- Gerente:
 - a) é responsável por manter a qualidade das informações;
 - b) atualizar e manter a qualidade das informações;
 - c) criar procedimentos de coleta de informações e análise de dados;
 - d) desenvolver um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) para acompanhamento das informações necessárias à gestão estratégica da rede de cooperação;
 - e) sensibilizar continuamente a organização sobre a importância da Inteligência Competitiva, por meio de palestras e publicação de resultados obtidos por meio das informações geradas ou divulgando depoimentos de usuários do sistema.

- Analista de Informação:
 - a) analisar as informações coletadas;
 - b) gerar produtos finais.

- Coletor/pesquisador:
 - a) coletar as informações, usando fontes primárias e secundárias.

A concorrência entre as empresas força os empresários a contratarem um profissional de IC, para buscar informações, tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo da empresa. Para coletar e armazenar as informações, é necessário desenvolver um *software* com funcionalidades e opções que materializem a operacionalização sustentável de um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC). Esse *software* auxiliará o profissional de IC para a tomada de decisão. O objetivo da busca pela informação é se antecipar frente aos concorrentes, na busca pela informação. É a correta tomada de decisão, que permite garantir a vantagem competitiva da empresa.

Com as informações sobre o mercado interno e externo das empresas, o responsável pelo o órgão de IC encaminha essas informações para os responsáveis pelo comitê gestor. O comitê gestor aguarda as informações do órgão de consultoria interna, para elaborar um projeto adequado para as empresas participantes da rede. Em seguida, o comitê gestor marcará uma reunião para consolidação e definição de métricas sobre o projeto.

O órgão de consultoria interna é responsável por oferecer ao comitê gestor e ao órgão de IC um diagnóstico empresarial. A consultoria interna oferece atenção aos empresários, de forma imediata. Isso acontece porque os responsáveis por esse órgão estão diretamente nas empresas, o que permite pular algumas etapas, por estarem familiarizados com a gestão administrativa e, assim, apresentam baixo custo para a empresa.

São os integrantes do órgão de consultoria os responsáveis pelas atividades relacionadas aos objetivos da empresa ou de uma rede de cooperação. Essas atividades são: estratégia empresarial, estrutura e organização empresarial e análise de investimentos (máquinas, equipamentos e tecnologia).

As análises das informações geradas pelo órgão de IC e pelo órgão de consultoria interna serão analisadas em conjunto com o comitê gestor. A ideia é buscar diferenciação de produtos e/ou serviços dos seus concorrentes e alcançar vantagem competitiva e redução de custos.

Com as decisões pré-determinadas (informações do órgão de IC, informações do órgão de consultoria interna), o próximo passo é a análise do cenário do mercado.

A terceira fase: é fase de maturidade das empresas que estão inseridas na rede.

É nessa fase que o órgão de IC, o órgão de consultoria interna e o comitê gestor vão buscar parcerias (fornecedores, Governo Municipal e Estadual, Universidades e SEBRAE) para criar uma estratégia de atuação nacional e internacional.

Essa estratégia está interligada à pesquisa de novos mercados e produtos, na busca de investidores, na elaboração de projetos, na inovação dos produtos e no investimento de P&D.

As estratégias serão concretizadas a partir do momento que as empresas criarem o hábito de formarem ações conjuntas e praticarem a confiança entre si.

6. ESTUDO DE CASO: NeMad

A rede de cooperação madeireira, denominada de Núcleo de Esquadrias da Madeira NeMad, está localizada nas cidades de União da Vitória-PR e Porto União-SC com aproximadamente 98 mil habitantes, na região Sul do Estado do Paraná, a 230 km de Curitiba. Juntas, geram mais de 15.000 mil empregos diretos e indiretos. O grau de formação de mão-de-obra nessa indústria é baixo, 82,22% dos funcionários possuem formação de 1º grau, a dos que completaram o 2º grau, 12,43%; nível técnico, 3,03%; nível superior, 1,88%; e pós-graduado, 0,44%.

6.1 - CARACTERIZAÇÃO DO NEMAD

O estudo é delimitado ao Núcleo de Esquadrias da Madeira (NeMad), composto por 16 micro, pequenas e médias empresas, resultando em um subconjunto no Arranjo Produtivo Local (APL), formado por 175 empresas do setor madeireiro, empresas atuantes.

Para continuarem competitivas, algumas das indústrias que formam a APL e o NeMad participam regularmente de exposições internacionais, com o intuito de observar tendências e novidades tecnológicas a serem aplicadas na fabricação de seus produtos.

Com o apoio de várias instituições públicas e privadas, essas empresas adquirem métodos para identificar oportunidades e necessidades dos participantes, cruzando informações e experiências, buscando a maximização da produtividade, melhorias da qualidade e minimização dos custos. Dessa forma, as atividades estão voltadas para o desenvolvimento do setor, tais como:

- Participação e promoção conjunta em congressos, feiras e *workshops*;
- Treinamentos e palestras específicas para o setor;
- Parcerias com fornecedores;
- Compras conjuntas e negociações coletivas;
- Intercâmbio de informações e conhecimentos;
- Formação de consórcio para exportação.

6.2 – A APLICAÇÃO DO MODELO APRESENTADO AO COMITÊ GESTOR

O modelo proposto foi apresentado para o coordenador da rede de cooperação madeireira em uma reunião realizada no dia 13 de março de 2012, para 16 empresários. A apresentação do modelo proposto é lançar mudanças tanto na estrutura da rede quanto na aquisição de novos conhecimentos no setor de atuação, portanto a coordenação da rede e os empresários deverão seguir alguns passos como:

Primeiro: Estruturação

- Acordo de Comprometimento de todos os empresários participantes da rede, elaborando um plano inicial de ações de cooperação. A participação dos empresários nas reuniões de elaboração desse plano inicial deve ser obrigatória e os diálogos abertos e transparentes. O ponto forte do comprometimento é gerar confiança e mudança cultural entre os empresários envolvidos;
- Dar acesso a esses empresários comprometidos ao conteúdo das cartilhas (cooperação, IC, estrutura da gestão, perfis de RH, ética de IC);
- Formação (ou revigoramento) do comitê gestor: a partir do acordo de comprometimento e tomada de conhecimento das cartilhas;
- Definição de quem irá compor os órgãos de IC e consultoria interna;
- Definição e Implantação de mecanismos informacionais entre as empresas participantes do comitê gestor. O ideal é chegar a um Sistema de Informação Integrado da rede, no qual a informação deve circular por todas as empresas. Talvez iniciar pela implantação de um mecanismo simples de troca de informações (*Electronic Data Interchange - EDI*), utilizando-se a troca de informação em tempo real, via telefone, msn e e-mail, entre os empresários.
- Treinamento e Capacitação dos Funcionários das empresas participantes do Comitê Gestor a fim de compreender o teor das cartilhas e dos mecanismos informacionais adotados entre as empresas componentes do comitê gestor. Além disso, podem-se ministrar palestras no ambiente

interno das empresas, de modo regular, com temas específicos e afins aos projetos de cooperação, a partir de parcerias com Universidades, Faculdades e Centros de Pesquisa que podem trazer um extrato diferenciado e gerar uma atualização bastante consistente e organizada.

Segundo: Operacionalização Sistematizada

- Definir a visão e a estratégia da rede de cooperação, assim como a visão e a estratégia de cada empresa, para adquirir vantagem competitiva. Todos deverão estar conscientes e conectados a esse foco;
- Comitê Gestor deve definir e priorizar projetos de cooperação, solicitando ações do órgão de IC e do órgão de consultoria interna;
- Comitê Gestor deve agendar reuniões regulares, para analisar as informações, planos e análises fornecidos pelos órgãos, bem como definir as métricas (indicadores) de acompanhamento dos planos de ações;
- Comitê Gestor deve gerar um plano de ações, visando atingir diferenciação, vantagem competitiva, além de redução de custos para as empresas da rede. Por isso o sistema de indicadores deve ter meios de avaliar o antes e depois do plano de ação cooperada ser colocado em prática;
- As informações do órgão de IC são obtidas pelos mecanismos de IC sistematizados e previamente definidos pelo Modelo COOP_IC. Portanto, a implantação desses mecanismos de IC sistematizados (ilustrados na figura 24), é a base principal desse modelo. Com a informação estratégica obtida pretende-se conhecer e se antecipar no mercado competitivo a fim de gerar ganhos coletivos e individuais.
- As informações do órgão de consultoria interna, basicamente, serão o resultado da aplicação de Análise SWOT e um PDCA sobre as atividades e operações das empresas componentes do Comitê Gestor, de modo a se buscar uma uniformidade nas melhores práticas.

Terceiro: Consolidação e Desdobramentos

- Comitê Gestor: ao avaliar os resultados das ações priorizadas pelos projetos de cooperação, juntamente com as informações do órgão de IC e as sinalizações de evoluções apontadas pelo órgão de consultoria interna, deverão naturalmente buscar parcerias estratégicas nacionais e/ou internacionais (novos mercados e produtos, inovação, P&D, novos investidores, novos projetos), além de análise de outros cenários exploratórios.
- Comitê Gestor: poderá ir alterando/revendo novas inserções de empresas na rede (e no próprio Comitê) e repetir todo ciclo formativo e informativo para essas novas participações.

Relembrando que as Figuras 23 e 24 apresentam os contextos gerais da proposta de estrutura para uma cooperação em rede, usando a IC como ferramenta para fortalecer a rede.

Nesta proposta, a estrutura de rede pode ser utilizada para qualquer setor econômico, a aplicabilidade da inteligência competitiva na rede permite troca de informação contínua entre os participantes, durante o processo (troca de informações) os participantes adquirem conhecimento de mercado e, ao longo tempo, a confiança entre os participantes. A ideia é desenvolver análises estratégicas da rede para descobrir novas oportunidades para os negócios das empresas envolvidas no Comitê Gestor da própria rede.

6.3 - COLHER AS IMPRESSÕES E DADOS

Para coletar as impressões e dados dos empresários que formam a rede de cooperação madeireira localizada em Porto União-SC, foi feita uma apresentação de 30 minutos para explanação da ideia principal e apresentação da figura que ilustra a estrutura da rede e dos procedimentos de cada etapa da estrutura proposta para a rede. Essa apresentação aproveitou o fluxo regular de reuniões da rede, que tem uma agenda prévia.

Durante a apresentação não ocorreu interrupção por parte dos empresários e do coordenador da rede.

Após a apresentação, várias perguntas foram feitas sobre o que tinha sido exposto. O Quadro 13 apresenta as perguntas elaboradas pelos empresários e as respostas dadas pela pesquisadora.

Questões dos Empresários	Respostas da Pesquisadora
Como gerar confiança entre os empresários para dar sustentabilidade às ações cooperadas?	Para gerar confiança tem que, primeiramente, gerar ação cooperada e, ao longo tempo, deve incluir ainda, participação em palestras e feiras, para haver troca de informação, conhecer melhor a pessoa que está do lado.
Como confiar no coordenador, na distribuição do pedido do cliente para as empresas?	O coordenador vai transferir o pedido do cliente para todas as empresas envolvidas, fica o proprietário da empresa encarregado de retornar esse e-mail, respondendo se foi aceito ou não o pedido solicitado.
Por que as informações sobre a consultoria interna têm que ser repassadas para todas as empresas inseridas na rede?	Para que todos os empresários opinem em possíveis soluções.
Esse grupo, que vai compor a consultoria interna será remunerado? Se sim, por quem?	A consultoria interna, para não onerar em custo para os empresários, ele pode se um serviço terceirizado pelo SEBRAE do Paraná ou de Santa Catarina.
Por que é importante a utilização de um órgão de IC, se cada empresa produz conforme as especificações do cliente?	Porque o órgão de IC é responsável pela coleta de informação do ambiente externo da rede, essa coleta traz benefícios referentes à antecipação das mudanças do mercado competitivo.
Quem vai remunerar a equipe formada pelo órgão de IC?	A remuneração da equipe é de competência das empresas que estão inseridas na rede.
Nas reuniões de consolidação para estabelecer métricas elas podem até ser pontuadas, mas como saber se, na prática, cada empresa está de fato contribuindo?	Por meio da equipe formada pelo órgão de consultoria interna.
Como criar vantagem competitiva, se essa proposta é uniformizar as empresas inseridas na rede?	A ideia não é uniformizar as empresas, é conscientizá-las a adotarem ação cooperada, sendo que todas as empresas estão no mesmo segmento de atividade.
A fase três, para nós empresários de micro e pequenas empresas, é utópica. Como deixar de ser utópica, em um grupo tão divergente de cultura e estrutura organizacional?	A partir do momento em que as ações forem cooperadas e quando a confiança entre os empresários for efetiva.
A cartilha é uma boa ideia, mas, sabemos que os nossos funcionários não vão ler, dessa forma, como poderíamos fazer para que eles entendessem o que é uma rede de cooperação?	A princípio, a cartilha é para os gestores ou proprietários das empresas. O objetivo dessa cartilha é conscientizar sobre a importância da rede de cooperação para a economia local e para a empresa (visão individual).

Quadro 13 – Perguntas e Respostas Após Apresentação da Proposta.

Após o esclarecimento de todas as perguntas, o coordenador agradeceu pela palestra, e contribuiu dizendo que a proposta é positiva e o ponto principal é mudar o conceito de cada empresário sobre o que é rede de cooperação e qual o seu

principal objetivo para sociedade e economia local. E ainda enfatizou que a rede de cooperação madeireira precisa de novos apoios, principalmente, do Governo Municipal e do SEBRAE.

Em seguida, um questionário impresso (Anexo A) foi dado a cada participante da reunião, para que respondesse a um conjunto de oito questões, que será descrito e detalhado na próxima seção.

6.4 – ANALISAR OS DADOS COLETADOS

Após o término da apresentação e dos esclarecimentos sobre a proposta de uma nova estrutura de rede para o NEMad, foi entregue aos 13 empresários que estavam na reunião um questionário semiestruturado.

O questionário está semiestruturado porque tem três tipos de questões. Uma Questão para assinalar uma única escolha, uma questão para completar o sentido da frase, seis questões abertas e descritivas. As questões foram elaboradas conforme a estrutura proposta do Modelo COOP_IC, norteadas pelos seguintes assuntos:

- a estrutura da rede NEMad;
- as ações cooperadas;
- o comprometimento dos empresários com o NEMad;
- processos das trocas de informações entre os participantes dessa rede.

A distribuição de questões pelos assuntos anteriormente elencados são:

- ingresso e tempo de participação: 2 questões;
- estrutura da rede: 1 questão;
- ações cooperadas: 2 questões;
- comprometimento dos empresários: 1 questão;
- processos das trocas de informações: 1 questão;
- entraves: 1 questão.

Ao fazer a análise do questionário, as seguintes respostas foram obtidas e estão ilustradas no Quadro 14.

Questões	Respostas
1) Há quanto tempo você faz parte do NEMad?	<ul style="list-style-type: none"> • 8 empresas há 6 anos • 5 empresas há menos que 4 anos
2) A sua entrada no NEMad teve como principal objetivo...	<ul style="list-style-type: none"> • 10 empresários é o fortalecimento da empresa • 3 empresários é criar vantagem competitiva
3) Tendo uma rede de cooperação o objetivo de ação cooperada como estratégia de fortalecimento da rede, quais são as suas ações cooperadas nesse grupo?	<ul style="list-style-type: none"> • 9 empresários o objetivo da ação cooperada é a compra em conjunto de: matéria-prima, máquina e equipamentos, captação de recurso financeiro. • 4 empresários a ação conjunta é a exposição de produtos em feiras e <i>workshop</i> para atrair novos clientes e parceria para a exportação.
4) Você acha importante a reestruturação do NEMad? O que deveria ser modificado?	<ul style="list-style-type: none"> • 13 empresários responderam sim para buscar apoio: das instituições financeiras e do Governo Municipal.
5) Você é comprometido com o grupo de forma a assumir alguma atividade específica para o NEMad?	<ul style="list-style-type: none"> • 10 empresários dizem ser comprometidos e participativos com o NeMad, para eles a participação efetiva em todas as ações da rede ajuda a fortalecer o grupo. • Dos 13 empresários, apenas 5 enfatizaram a vontade de participar de um comitê gestor para a tomada de decisão de novas ações do grupo, os demais dizem não ter tempo para fazer parte desse comitê.
6) De que forma é realizada a troca de informação entre os empresários inseridos na rede?	<ul style="list-style-type: none"> • 13 empresários indicaram que o telefone é o mais utilizado.
7) Quais são os principais entraves que impossibilita o NEMad de crescer e se tornar uma rede de cooperação com vantagem competitiva?	<ul style="list-style-type: none"> • 8 empresários apontaram a falta de confiança, falta de uma estrutura de rede adequada para a realidade do NeMad (necessita de pessoas qualificadas para gerenciar a rede). • 5 empresários apontam a diferença estrutural entre as empresas (dessa forma não consegue adotar ações cooperadas)
8) Seria necessário uma cartilha de conscientização empresarial referente a sua participação em uma rede de cooperação?	<ul style="list-style-type: none"> • 13 empresários responderam sim.

Quadro 14 – Perguntas e Respostas Obtidas Por Meio do Questionário.

Percebe-se que os empresários buscam a rede de cooperação com objetivo individual, isso é identificado quando eles citam a falta de comprometimento, a falta de tempo para o NeMad e falta de confiança entre si. A ideia de formar uma rede de cooperação para esses empresários é a busca da redução de custo industrial. Isso fica claro quando as respostas deles de ação cooperada são limitadas a: compra de

matéria prima, participação em feiras e *workshop* e apoio coletivo para exportação. Referente a uma reestruturação do NeMad, é necessário adequar a estrutura do NeMad com a realidade das empresas que fazem parte da rede, por isso, se deve buscar apoio do SEBRAE e do Governo Municipal. Vale ressaltar que a Universidade vem oferecendo apoio, por meio de palestras e pesquisas, mas o que se tem é a participação de apenas 3 empresários (proprietários de empresas de médio porte). Nota-se a falta de conscientização de ação conjunta, isto é, da compreensão do que é uma rede de cooperação, do que é realmente parceria empresarial. As estratégias para desenvolver novos produtos e atrair o consumidor final ficam restritas à decisão interna de cada empresário, porque as informações que circulam entre eles estão limitadas apenas às reuniões do NeMad, realizadas a cada 15 dias de cada mês.

6.5 – REVER ASPECTOS DA PROPOSTA (do roteiro)

Após a coleta e tabulação dos dados, percebe-se que a maioria dos empresários que formam o NeMad não têm uma visão muito adequada sobre uma rede de cooperação e sobre estratégias competitivas buscadas de forma conjunta.

Na proposta de incluir a IC em uma estrutura organizacional de rede de cooperação, o resultado é positivo para uma rede madura, na qual os objetivos básicos de uma rede (ação cooperada) são fruto da participação ativa dos empresários envolvidos. Nesse caso, as vantagens competitivas para a rede, ao aplicar a IC são: busca de oportunidades no mercado interno e, principalmente, no mercado externo, desenvolvimento de novos produtos que, de fato, atraiam novos clientes. Para o NeMad, a inclusão de um órgão responsável pela IC no atual momento só vai atrair novos problemas para essa rede de cooperação, ficando clara a necessidade de se de iniciar um projeto de conscientização do que é uma rede de cooperação, como deve ser a participação dos empresários em rede, apresentar os resultados de sucesso de redes de cooperação que já estão consolidadas no mercado, e demonstrar a esses empresários as vantagens da ação cooperada, tanto para o ambiente interno da empresa quanto para a rede. A falta de formação e informação sobre os aspectos de uma rede de cooperação é a base das confusões

conceituais e das dificuldades de se ter uma ação cooperativa mais eficaz e concreta, o que explicitamente prejudica a visão de conjunto e a evolução da rede.

Espera-se muito do poder público (prefeitura municipal), mas age-se pouco, no sentido de evoluir na visão de cooperação e, muito menos, na compreensão de estratégias de mercado, buscando uma expansão por vantagens competitivas estruturadas por meio da rede.

6.6 – APRESENTAR VERSÃO FINAL APÓS REVISÃO

O modelo proposto de aplicação de IC para capacitação e fortalecimento de ações de cooperação em redes de micro, pequenas e médias empresa, a princípio, permanece da mesma forma em que ela foi desenvolvida.

Portanto permanece o formato geral da proposta inicial deste estudo, sugerindo-se a aplicação desse modelo em outras redes de cooperação mais consolidadas e mais bem esclarecidas, para se averiguarem as necessárias alterações e ajustes que o COOP_IC deveria realizar.

7. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Nesta seção é apresentada a análise das fases de implantação da IC na rede de cooperação de esquadrias em madeira (NeMad).

As análises foram realizadas com base nos resultados do questionário aplicado no dia 17 de maio de 2012. Esse questionário foi enviado por e-mail (pessoal) para cada um dos empresários que participaram da reunião do NeMad. Nesse questionário, os empresários assinalam com um “X”(xis) para cada um dos níveis de importância que eles atribuem como resposta às questões.

As questões estão relacionadas às fases de implantação da IC na rede de cooperação, conforme os 4 níveis diferentes de importância (sem importância, pouco importante, importante, muito importante. No Quadro 15 apresentam-se o questionário e o resultado da pesquisa, por meio de questões sobre as 3 fases do Modelo COOP_IC (estruturação, operacional e maturidade).

FASE I – ESTRUTURAÇÃO	NÍVEIS DE IMPORTÂNCIA	RESPOSTAS
Sensibilizar os empresários sobre cooperar.	Muito Importante;	03 respostas
	Importante;	10 respostas
	Pouco Importante;	
	Sem Importância.	
Acesso às cartilhas para o proprietário da empresa.	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.	13 respostas
Formar um comitê gestor para a rede de cooperação.	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.	09 respostas 04 respostas
FASE II – OPERACIONAL	NÍVEIS DE IMPORTÂNCIA	RESPOSTAS
Projeto de cooperação definido pelo comitê gestor.	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.	13 respostas
Inserir um órgão de IC na rede	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.	08 respostas 03 respostas 02 respostas
Inserir um órgão de consultoria interna	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.	10 respostas 03 respostas
Busca pela vantagem competitiva em rede de cooperação	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.	13 respostas

FASE III – MATURIDADE	NÍVEIS DE IMPORTÂNCIA	RESPOSTAS
Análise do mercado	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.	11 respostas 02 respostas
Buscar parcerias nacionais e internacionais para: <ul style="list-style-type: none"> • Novos mercados e produtos; • Investidores; • Novos projetos; • Inovação (produto e processo); • P&D. 	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.	08 respostas 05 respostas

Quadro 15 – Níveis de Importância para Aplicação da IC em Rede de Cooperação.

Nota-se que os empresários têm consciência do que é uma rede de cooperação, declararam a importância de se ter uma cartilha sobre rede de cooperação e destacaram a importância de formar um comitê gestor para a rede. No entanto, para a Fase I – Estruturação, as respostas oscilaram apenas entre os níveis importante e muito importante, para as 3 questões desta fase.

Em contrapartida, no Quadro 14, os empresários apontam a desconfiança e falta de comprometimento com a rede, o que impossibilita a ação cooperada. Ou seja, a conscientização de cooperação entre os participantes da rede é cooperada, mas as ações e atitudes vigentes, na prática, são ainda individuais.

Na segunda Fase (operacional), cabe destacar: dois empresários apontam para pouca importância da implantação de um órgão de IC na rede. Ao entrevistar esses dois empresários por telefone pedindo-se uma justificativa pela rejeição desse órgão, as respostas foram: primeiro, declararam que as atividades dos responsáveis pela IC são importantes, e que há um problema em termos de análise e solução para atender ao mercado, ou seja, afirmam que não têm estrutura empresarial para atender às tendências impostas pelos consumidores e, segundo, caso a rede forme parceria com instituições financeiras para aquisição de máquinas e equipamentos, não existe mão-de-obra qualificada para operar essas novas máquinas ou equipamentos, isso é um investimento de longo prazo, o qual não tem como sustentar a empresa nesse período.

Na terceira fase (maturidade), todas as etapas foram destacadas como: importante e muito importante. Por outro lado, ao se observar o comportamento dos empresários (diferentes culturas e estrutura organizacional), nota-se a percepção da

importância na terceira fase, mas a sua aplicação prática está muito longe de se tornar realidade. Isso reflete sobre:

- a) formar parcerias: o que impede é falta de confiança entre os participantes;
- b) identificar novos mercado e produtos: fica apenas no conhecimento, porque existe a falta de capital de giro, o que impede a implantação;
- c) a busca por investidores: é restrita pelas ações individuais dos empresários;
- d) novos projetos: pouco desenvolvido, isso ocorre pela precariedade das instalações das micro e pequenas empresas. Nas empresas de médio de porte (o que corresponde apenas a 3 empresas inseridas no NeMad), novos projetos são desenvolvidos a cada 5 anos;
- e) inovação ocorre nas empresas de médio porte, as demais copiam os produtos;
- f) P&D: é restrito às empresas de médio porte, mas, desenvolvido de forma individual e não coletiva.

No entanto, cabem algumas sugestões para o coordenador do NeMad. Essas sugestões têm enfoque de melhorar e monitorar o trabalho da equipe. Os pontos devem ser revistos:

- Troca de informação entre os participantes: nas reuniões do NeMad, o coordenador deve motivar os empresários a comentar sobre os seus problemas e como conseguirão solucioná-los.
- Nível de confiança entre os participantes: a troca das informações de causa e efeito do sistema produtivo faz que os empresários percebam que os problemas são os mesmos e, com isso, permita solução em equipe, assim como, o compartilhamento de interesses que permitam estabelecer relações de confiança entre os empresários que estão na rede.

Fica o coordenador do comitê gestor responsável para iniciar um trabalho do órgão de IC:

- Pesquisa de mercado (interno e externo): para informar as novas tendências do mercado, com enfoque no gosto e preferência do consumidor.
- Inovação de produtos, serviços e *design*: ao buscar informação diretamente com o consumidor, sobre o que ele quer consumir, a indústria é responsável pela fabricação desse produto, para atender ao cliente. É necessário inovar e as interações coletivas pode facilitar o processo de inovação.
- Fornecedores: buscar novos fornecedores, com novos produtos e que permitam o abastecimento da indústria, de forma rápida.
- Clientes (novos e antigos para fidelização): oferecer serviço de pós venda, a ideia é identificar o nível de aceitação do produto pós-consumo (detectar pontos fortes e fracos do produto para o cliente).
- Investimentos em qualificação de funcionários, máquinas, equipamentos e tecnologia.
- Parcerias (Governo Municipal, Estadual e Universidades).

Ao coordenador também cabe buscar parcerias com o SEBRAE, para iniciar o trabalho de desenvolver uma consultoria para os participantes da rede, referente a:

- Custo (aumento e ou redução): palestras sobre o que são custos de produção, de que forma os custos empresariais estão classificados, de que forma o funcionário pode reduzir os custos de produção e quais são benefícios da redução de custo (tanto para a fábrica quanto para o funcionário);
- Produção (aumento e ou redução): treinamento (*in loco*) para identificar redução do *lead time* de produção, porque e quando ocorre gargalo na linha de produção e como solucionar esses defeitos e o que fazer para que esses problemas não ocorram;

- Preço do produto: qualificar mão de obra, reestruturar a fábrica (máquina, equipamento e tecnologia). Para redução de custos fabricação no longo prazo e repassar essa redução ao preço do produto final.

8. CONCLUSÃO

A globalização aumentou a competição industrial, e nesse atual ambiente econômico, a rede de cooperação é uma ação estratégica para pequenos e médios empresários permanecerem competitivos no seu setor de atividade industrial.

Não apenas formar uma rede de cooperação ou apenas fazer parte dela, o empresário deve ter conscientização e atitude cooperada. Estando inserido em uma rede de cooperação, é necessário gerar sinergia entre os empresários e superar as diferenças culturais (entre os proprietários) e estruturais (entre empresas).

Observando o atual cenário econômico e a formação das redes de cooperação de indústrias brasileiras, o objetivo deste estudo foi propor um Modelo de aplicação de IC para a capacitação e fortalecimento de ações de cooperação em redes de micro, pequenas e médias empresas.

Sabe-se que o ponto-chave do processo cooperativo são as ações coletivas entre os participantes de uma rede de cooperação, mas, para criar ações coletivas, é necessário gerar uma conscientização entre os empresários sobre: aquisição da vantagem competitiva por meio de ação cooperada. Para capacitar e fortalecer ações de cooperação em uma rede de empresas propõem-se a utilização da Inteligência Competitiva (IC) como uma ferramenta aplicativa de gestão empresarial a partir de uma melhor visão do ambiente externo à rede.

A IC é inserida na estrutura organizacional da rede de cooperação, tem um responsável pela coleta das informações do ambiente interno e externo da rede e dissemina as informações nas reuniões periódicas (a cada 15 dias) para a tomada de decisão estratégica visando vantagem competitiva ou às próximas ações a serem planejadas/executadas. Portanto, a principal função do responsável pela IC na rede é a de buscar oportunidades no mercado, identificar as ameaças do ambiente interno da rede e identificar os pontos fortes e fracos da rede. Essa proposta denominou-se de Modelo COOP_IC, uma aplicação de IC em rede de cooperação para diferentes setores econômicos a fim de fortalecer as ações cooperadas para geração da vantagem competitiva.

Esse Modelo COOP_IC ficou composto de 9 etapas de desenvolvimento progressivo em 3 grandes Fases: I) informativa e de conscientização; II) operacional sistematizada e III) maturidade.

Esse método foi aplicado em uma rede de cooperação do setor madeireiro – NeMad - localizada nas cidades de União da Vitória-PR e Porto União-SC, nessa rede de cooperação formada por 16 empresas de pequeno e médio porte fabricantes de esquadrias de madeira, gerando-se o seguinte resultado: constatou-se a necessidade de amadurecimento da visão de rede de cooperação, tanto em termos de estrutura de rede, quanto das ações cooperadas entre os integrantes da rede. Para iniciar o processo de amadurecimento dessa rede de cooperação, os interesses individuais de cada empresário devem ser compartilhados por meio da troca de informação, o que permite aumentar o nível de confiança entre os participantes da rede. Mas percebe-se que o tempo de amadurecimento dessa rede é de longo prazo, conforme o resultado da pesquisa:

- a) os interesses individuais são predominantes;
- b) troca de informação entre os empresários não acontece;
- c) limitação das ações cooperadas entre todos os empresários;
- d) falta de confiança e comprometimento dos empresários com a rede;
- e) cultura e estrutura empresarial divergem entre os empresários.

Cabe destacar que o Modelo COOP_IC desenvolvido tem na primeira fase a conscientização dos empresários em criar ações cooperadas, e a partir disso, desenvolver uma estrutura de rede, gerar um sistema operacional focado em gestão, relacionamento e controle (a qual se insere o órgão de IC e o órgão de consultoria interna) e por final, a maturidade da rede, que desenvolve o aprendizado e a inovação (de produtos, de processos e de serviços). Mas, se os empresários inseridos em uma rede de cooperação não tiver ação cooperada, o método desenvolvido para este estudo não será eficaz, atingindo resultados iguais ao do NeMad.

O modelo de IC desenvolvido neste trabalho surge da ideia principal de Sammon *et al.* (1984), no qual definem que o sistema de IC é formado pela análise do ambiente externo, transformada em produtos de informação necessários para uma tomada de decisão bem abalizada pelo gestor.

O que se convencionou, no estudo proposto, foi que as decisões são tomadas pelo comitê gestor da rede, incluindo-se neste processo as informações do ambiente

interno da rede (a partir das generalidades do ambiente interno de cada empresa) providas pelas análises do órgão de consultoria interna.

Para aplicar o modelo proposto em uma rede de cooperação madeireira, 3 passos básicos devem ser seguidos: estruturação, operacionalização sistematizada e consolidação (com desdobramentos).

8.1 PROPOSTA DE TRABALHOS FUTUROS

Para sugestões de novas pesquisas, esse trabalho pode ser desmembrado para trabalhos futuros da seguinte forma:

- Desenvolver o processo de conscientização de empresários que estão inseridos em uma rede de cooperação, seguindo as fases que o modelo COOP_IC apresenta para redes de cooperação em formação;
- Desenvolver um estudo de caso aplicando o Modelo do COOP_IC em uma rede de cooperação já consolidada, de modo a verificar distorções de visão e/ou ajustes do modelo;
- Desenvolvimento de pesquisa *survey* confrontando a prática de redes de cooperação brasileiras com a estruturação proposta pelo Modelo COOP_IC.

REFERÊNCIAS

- ABRAIC. Associação Brasileira de Inteligência Competitiva. Disponível em: <http://www.abraic.org.br>. Acesso em: 10 jan. 2012.
- ABREU, F. A. Sistemas de Informação e Inteligência Competitiva: arquitetura e ferramenta. Disponível em: <<http://www.cti.gov.br/noticiaseeventos/2007/gesiti/resumos/pdf/Aline.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2012.
- ALVES, N. J; GASSEN BALSAN, L. A; SILVA BAZZO, P; MENDES, L. R; ZAMPIERI G. M. Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. **Gestão & Regionalidade**, v.26, n.78, 2010.
- AMARAL, R. M; GARCIA, L. G; FARIA, L. I. L; ALIPRANDINI, D. H. Modelo para o Mapeamento de Competências em Equipes de Inteligência Competitiva. **Ciência da Informação**, v.37, n.2, 2008.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. Editora Atlas. São Paulo: Fundação Vanzolini, 2000.
- AMATO NETO, J. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICS) e as Redes Dinâmicas de Cooperação: um novo paradigma de produção? **Journal of Technology Management & Innovation**, v.1, n.4, 2006.
- BAKER, M.J. Forms of cooperation in dyadic problem-solving. **Revue d'Intelligence Artificielle**, 16 (4-5), 587-620. 2002
- BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. R. **Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Brookman, 2008.
- BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. R; REYES Jr; E. O Campo de Estudo Sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.3, 2010.
- BALESTRIN, A. Inteligência Competitiva nas Organizações. **Universidade Federal de Santa Catarina**, 2004.
- BELMONTE, D. L. SCANDELARI, L. A Difusão do Conhecimento Através do Networking. **Revista Gestão Industrial**, v. 01, n. 04,2005.
- BARTLET, C.A; GHOSHAL, S. Managing Across Borders. The Transnational Solution. Boston: **Harvard Business School Press**, 1989.
- BATTAGLIA, M. G.B. A Inteligência Competitiva Modelando o Sistema de Informação de Clientes - Finep. **Ciência e Informação**, v.29, n.2, 1999.

BERTO, R. M. V. S; NAKANO, D. N. Metodologia da Pesquisa e a Engenharia de Produção. **ABEPRO**, São Paulo: 1998.

BERTOLIN, R. V; SANTOS, A. C; LIMA, J. B; BRAGA, M. J. Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.12, n.1, 2008.

BORTOLASO, I. V; SELLITTO, M. A. Vantagens Competitivas Observadas em uma Rede de Cooperação para Comercialização de Artigos Esportivos. **Gepros**, a.4, n.2, 2009.

BRITO, E. P. Z; BRITO, L. A. L; PORTO, E. C; SZILAGYI, M. E. A Relação entre Aglomeração Produtiva e Crescimento: aplicação de um modelo multinível ao setor industrial paulista, 2010.

BOICH, B. Regional Innovation System Berlin and the Euro-coop. Disponível em: <<http://www.iccr-international.org/euro-coop/workshops/regional-ws3.html>>. Acesso em: 3 jan. 2011.

CARDOSO JUNIOR, W. F. A Inteligência Competitiva Aplicada nas Organizações do Conhecimento como Modelo de Inteligência Empresarial Estratégica para Implementação Gestão de Novos Negócios. **Universidade Federal de Santa Catarina – Tese de Doutorado**, Departamento de Engenharia de Produção, 2003.

CARRÃO, A. M. R. Cooperação entre Empresas de Pequeno Porte em Pólos Industriais: um estudo comparativo. **Revista de Administração da USP**, v.39, n.2, 2004.

CASSAROTO FILHO, N; PIRES, L. E. **Redes Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTRO, M; BULGACOV, S; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.1, 2011.

CASTRO, J. M; ABREU, P. G.F. Influência da Inteligência Competitiva em Processos Decisórios no Ciclo de Vidas das Organizações. **Ciência da Informação**, v.35, n.3, 2006.

CAPUANO, E. A; CASAES, J; COSTA, J. R; JESUS, M. S; MACHADO, M. A. Inteligência Competitiva e suas Conexões Epistemológicas com Gestão da Informação e do Conhecimento. **Ciência da Informação**, v.38, n.2, 2009.

CERANTO, F. A. A; PETTER, R.R; RESENDE, L. M. Caracterização da Cooperação em Arranjos Produtivos Locais: um estudo nos APLS Paranaense. **XVIII SIMPEP**, 2011.

CERQUEIRA, A. C; SACRAMENTO, P. M; TEIXEIRA, R. M. Redes de Cooperação entre Pequenas Empresas do Setor Hoteleiro e a Rede Turística: um estudo de

casos múltiplos em Aracajú. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica FGV**, n.1, 2010.

COLAUTO, R. D; GONÇALVES, C. M; BEUREN, I. M; SANTOS, N. Os Fatores Críticos de Sucesso como Suporte ao Sistema de Inteligência Competitiva: o caso de empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, v.5, n.2, 2004.

CORONEL, D. A. O Modelo Italiano de Desenvolvimento: algumas proposições para a metade sul do Rio Grande do Sul. **Revista FAE**, v.10, n.2, 2007.

COSTA, A. H. Arquitetura Básica de um Sistema de Inteligência Competitiva: uma aplicação para o setor de operadoras de telefonia móvel. **Universidade Federal de Santa Catarina – Dissertação do Departamento de Engenharia de Produção**, 2002.

CUNHA, C. R; MELO, M. C. de O. A Confiança nos Relacionamentos Interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **Revista de Administração de Empresas**, v.5, n.2, 2006.

FERNANDEZ, M. J; LARA, R. A. Inteligência Competitiva: uma nova ferramenta para o empreendedorismo. **RACE**, v.7, n.2, 2008.

FRANCISCO, R. P. Gestão de Redes de Colaboração: conceitos e aplicações. **Facunicamps**, 2011.

FULD,L.M.. **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Ed. Campus/Elsevier, 2007.

GAO, H; YU, Q; XU, W. Evolution Of Enterprise Cooperation Network For Technologic Innovation. **IEEE**, 2011.

GEROLAMO, M. C; CARPINETTI, L. C. R; FLESCHUTZ, T; SELIGER, G. Clusters e Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro. **Gestão & Produção**, v.15, n.2, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Estudo de Caso: fundamentação científica, subsídios para coleta de dados e como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES,E.; BRAGA,F.. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Ed. Campus/Elsevier, 2004, 8ª reimpressão.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Industrial Empresa 2010. Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/empresas/2010/defaultempresa.shtml>>. Acesso em: 06 de març. de 2012.

JUN, M; QING-SHAN, Z; DE-LI, Y; FANG-LI, Q; YANG, L. The Research on the Reasonable Radius of the Network Alliance Cooperation Product in Manufacturing Industry. **IEEE**, 2008.

LAVELLE, L. The Case of The Corporate Spy. Business Week Online. Disponível em: <<http://www.businessweek.com>>. Acesso em: 11 mar. 2012.

LIEBOWITZM, J. Strategic Intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management, 2006.

LIMA FILHO, D.O; MAIA, F. S; SPROESSER, R. L; MORAES, F. MORAES, R. Redes de Cooperação no Varejo Alimentar de Vizinhança: percepções dos associados. **Gestão & Produção**, v.13, n.2, 2006.

McDOUGALL, K.; RAJABIFARD, A.; WILLIAMSON, I.. **Understanding the motivations and capacity for SDI development from the local level**. From Pharaohs to Geoinformatics, Working Week 2005, Cairo, Egypt April 16-21, 2005.

MAGALHÃES, J. M; DAUDT, C. G; PHONLOR, P. R. Vantagens Proporcionadas às Pequenas e médias Empresas por meio da União em Rede de Cooperação no Contexto do Venture Capital. **Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n.4, 2009.

MALDANER, A. M; ADAM, C. R. Redes de Cooperação: dificuldades percebidas e sua relação com o planejamento estratégico – um estudo de caso da autorede. Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Artigo/ArtigoAnaMaldaner.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2012.

MARTINS, A. R. **Abordagens Quantitativa e Qualitativa**. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. Rio de Janeiro: Elsevier, ABREPO, 2010.

MAZZATO, A. R; GOLLO, S. S. Redes de Cooperação Como Vantagem Competitiva: estudo de caso em uma rede de supermercado no Rio Grande do Sul. **Redes Santa Cruz do Sul**, v.16, n.2, 2011.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de Caso na Engenharia de Produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v.17, n. 1, 2007.

MILLER, J. P. Qualificações e Treinamento para a Inteligência. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

MILES, R. E; SNOW, C. C; MEYER, A. D; COLEMAN JR, H. J. Organizational Strategy, Structure and Process. **The Academy of Management Review**, v.3, n.3, 1978.

MÜSKE, M. A; BLUME, M; LEONHARDT, S; VEIGA, C. H. A; ROCHA, R. A. Ações Cooperativas na Cadeia de Relacionamento de Instituições Educacionais: embrião para a criação de uma rede de cooperação. **Enegep**, 2004.

NASCIMENTO, R. P; AVELINO, E; BARRETO, F; GOMES L. Vantagem da Estruturação em Redes para a Gestão de Empresas: estudo de caso no setor de supermercados. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2007.

NASSIF, M. E; SANTOS, E. L. O Profissional da Informação em Atividades de Inteligência Competitiva. **Inf. Londrina**, v.14, n.2, 2009.

OLAVE, M. E. L; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v.8, n.3, 2001.

OLIVEIRA, A.C.. **Inteligência Competitiva na Internet: como obter informação para seu negócio e vencer a concorrência**. Rio de Janeiro: Brasport Editora, 2006.

OLIVEIRA, M. L; CARVALHO, J. R. Breve Análise dos Tipos de Redes de Cooperação entre Empresas e sua Dinâmica Atual. **Enegep**, 2005.

PASSOS, A.. **Inteligência Competitiva: como fazer IC acontecer na sua empresa**. São Paulo: LTCE Editora. 2005.

PEREIRA, J. P. C. N; CARVALHO, M. M. Cooperação e Localidade: uma análise no contexto do agronegócio de flores. **Produção**, v.18, n.1, 2008.

PERROW, C. Small-Firms: Organizations; Structure, form and action. **Cambridge, Havard Business School Press**, 1992.

PETTER, R. R; RESENDE, L. M. M. A Integração da Gestão do Design a Gestão Organizacional de Micro Empresas Moveleiras Organizadas em uma Rede de Cooperação Horizontal e sua Viabilidade Estratégica. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2011.

PETTER, R. R; CERANTO, F. F. A; RESENDE, L. M. M. Nível de Maturidade de Arranjos Produtivos Locais (APL): Um Diagnóstico no APL de Bonés de Apucarana – PR. *Revista Produção Online*. v.11, n. 3, 2011.

PORTER, M. E. Clusters and the New-Economics of Competition. **Harward Business Review**, nov-dec, 1998.

PORTO, E. C; BRITO, L. A. L. Aglomeração Industrial e Seu Efeito na Taxa de Crescimento das Empresas Brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**. 2010.

RAMBO, Jorge A; RUPPENTHAL, Janis E. As Redes de Cooperação no Contexto do Desenvolvimento Local e Regional. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis-SC, 03 a 05, nov. 2004.

REIS, J. A; EL-KOUBA, A; QUANDT, C. O; CRUZ, J. A. W; MARTINS, T. S. Cooperação e Desenvolvimento: estudo de caso em uma rede cooperação. **Revista Gerenciais**, v. 7, n.1, 2008.

RIOS, F. L. C; STRAUSS, L. M; MUNIZ, R. J; BRODBECK, A. F. Inteligência Competitiva, Empresarial, Estratégica ou de Negócios? Um olhar a partir da administração de empresas. **IFBAE**, 2011.

SAMMON, W. L. KURLAND, M. A; SPITALNIC, R. Business Competitor Intelligence: methods for collecting, organizing and using information. New York: John Wiley, 1984.

SANTOS, G. A. G; DINIZ, E. J; BARBOSA, E. K. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locais. **Revista do BNDES**, v.11, n.22, 2004.

SCARTEZINI, R; FACCIO, K; ECHEVESTE, M. E. S. Análise dos Requisitos de Informação para o Desenvolvimento de um Sistema de Inteligência Competitiva. **XVIII Simpósio de Engenharia de Produção**, 2010.

SCHEFFER, J; CARIO, S. A. F; NICOLAU, J. A. Capacitação Tecnológica de Micro e Pequenas Empresas em Arranjos Produtivos Locais: um estudo no segmento de metais plásticos. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, 2008.

SCIP – Society Of Competitive Intelligence Professionals. Disponível em: <<http://www.scip2008.org>>. Acesso em: 2011.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Setor de Franquias Projeta Crescimento de 15% em 2011**. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortallInternet/Noticia/Setor-de-franquias-projeta-crescimento-de-15%25-em-2011>>.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Empreendedorismo na Sombra**. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortallInternet/Noticia/Empreendedorismo-na-sombra>>. Acesso em: 06 de març. de 2012.

SOUZA, M.C.. Modelo para viabilização de ações de cooperação entre micro e pequenas empresas no arranjo produtivo local de Vila Velha (ES). TESE. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – PPGE/FEAU. UNIMEP. 2010.

TAVARES, C. E; MOURA, G. L; OLIVEIRA, J. H. R. Análise dos Resultados Obtidos a Partir da Formação de uma Rede de Cooperação: o caso da rede solazer de parques e balneários. **XIV SIMPEP**, 2007.

TÁLAMO, J. R; CARVALHO, M. M. Seleção dos Objetivos Fundamentais de Uma Rede de Cooperação Empresarial. **Gestão & Produção**, v.11, n2, 2004.

TÁLAMO, J.R; CARVALHO, M. M. Redes de Cooperação com Foco em Inovação: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v.17, n4, 2010.

TEIXEIRA, L. R. A; GALDAMEZ, E. V. C. Análise da Gestão Estratégica da Indústria Metal-Mecânica Sul-Brasileira: um diagnóstico baseado nos requisitos para desenvolvimento de rede de cooperação. **XVII SIMPEP**, 2010.

TODEVA, E. Business Network: strategy and structure. **London: Routledge**, 2010.

TOLEDO, L. A; TOLEDO, L. A. Sistema de Inteligência Competitiva: um estudo de caso no setor de telecomunicações. **Revista da FAE**, v.10, n.1, 2007.

VAN DE VEM, A. H; On The Nature, Formation and Maintenance of Relations Among Organizations. **Academy of Management Review**, n.1, 1976.

VERSCHOORE, J. R; BALESTRIN, A. Ganhos Competitivos das Empresas em Rede de Cooperação. **Revista de Administração**, v.1, n.1, 2008.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 12, n.4, p. 1043-1069. 2008.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. A Associação em Redes de Cooperação Influencia os Resultados de Pequenas e Médias Empresas?. **Ciências Sociais Unisinos**, v.46, n.1, 2010.

WEGNER, D; PADULA, A. D. Estratégias de Crescimento e a Governança de Redes Horizontais de Empresas: o caso da maior rede cooperativa de alimento na Alemanha. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, 2011.

WEISE, A. D.; SCHULTZ, C. A.; ROCHA, R. A.; ROCHA, J. M.. Um modelo de análise estratégica para cooperações. In: V SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2008, **Anais do SEGeT**. Resende, Rio de Janeiro, 20 a 22 de out. de 2008.

WITTMANN, Milton L; VENTURINI, Jonas C; SCHMITT, Paola. A Influência das Redes de Cooperação na Competitividade de Micro e Pequenas Empresas. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis-SC, 2004.

WORMSBECKER, A. P.S; CARVALHO, H. G. A Proposta da Inteligência Competitiva: estudo dos modelos e o papel da análise. **Congresso de Gestão do Conhecimento**, 2002.

ZHIYANG, L; LU, L. Complex Network Property Analysis Of Knowledge Cooperation Network. **IEEE Computer Society**, 2009.

ANEXO A**QUESTIONÁRIO (I) USADO APÓS REUNIÃO DOS EMPRESÁRIOS DO NEMad**

1) Há quanto tempo você faz parte do NEMad?

Menos de 4 anos Mais de 4 anos Há 6 anos

2) A sua entrada no NEMad teve como principal objetivo.....

3) Tendo uma rede de cooperação o objetivo de ação cooperada como estratégia de fortalecimento da rede, quais são as suas ações cooperadas neste grupo?

4) Você acha importante a reestrutura do NEMad? O que deveria ser modificado?

5) Você é comprometido com o grupo, de forma a assumir alguma atividade específica para o NEMad?

6) De que forma é realizada a troca de informação entre os empresários inseridos na rede?

7) Quais são os principais entraves que impossibilitam o NEMad de crescer e se tornar uma rede de cooperação com vantagem competitiva?

8) Seria necessário uma cartilha de conscientização empresarial referente à sua participação em uma rede de cooperação?

No capítulo 6, Quadro 14, apresenta-se as respostas por meio desse questionário.

ANEXO B

CARTILHA PARA FORMAÇÃO DE REDE DE COOPERAÇÃO



TÓPICOS ABORDADOS NA CARTILHA:

- O QUE É COOPERAÇÃO?
- O QUE É COMPETIÇÃO?
- O QUE É INTELIGÊNCIA COMPETITIVA?
- COMO ESTRUTURAR A IC EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO?

ANEXO C

QUESTIONÁRIO (II) ENVIADO POR E-MAIL AOS EMPRESÁRIOS DO NEMad

FASE I – ESTRUTURAÇÃO	NÍVEIS DE IMPORTÂNCIA
Sensibilizar os empresários sobre cooperar.	Muito Importante;
	Importante;
	Pouco Importante;
	Sem Importância.
Acesso às cartilhas para o proprietário da empresa.	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.
Formar um comitê gestor para a rede de cooperação.	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.
FASE II – OPERACIONAL	NÍVEIS DE IMPORTÂNCIA
Projeto de cooperação definido pelo comitê gestor.	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.
Inserir um órgão de IC na rede	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.
Inserir um órgão de consultoria interna	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.
Busca pela vantagem competitiva em rede de cooperação	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.
FASE III – MATURIDADE	NÍVEIS DE IMPORTÂNCIA
Análise do mercado	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.
Buscar parcerias nacionais e internacionais para: <ul style="list-style-type: none"> • Novos mercados e produtos; • Investidores; • Novos projetos; • Inovação (produto e processo); • P&D. 	Muito Importante; Importante; Pouco Importante; Sem Importância.

No capítulo 6, no Quadro 15, apresenta-se as respostas obtidas por meio desse questionário ao retornar os e-mails enviados aos empresários do NeMad.