

FEAD
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
MODALIDADE: PROFISSIONALIZANTE

**O PAPEL DA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE ITABIRA NO CRESCIMENTO E NA
INTEGRAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS LOCAIS:
PERSPECTIVAS DAS EMPRESAS ASSOCIADAS,
DIRIGENTES E PARCEIROS.**

Ângelo Garuzzi Cabral

Belo Horizonte/MG

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Ângelo Garuzzi Cabral

**O PAPEL DA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE ITABIRA NO CRESCIMENTO E NA
INTEGRAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS LOCAIS:
PERSPECTIVAS DAS EMPRESAS ASSOCIADAS,
DIRIGENTES E PARCEIROS.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração: Modalidade Profissionalizante da FEAD – Minas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Belo Horizonte/MG

FEAD

2007

À FUNCESI.

**Pela formação acadêmica que
me foi propiciada, pelo apoio e pela
crença na conquista desta meta.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço às pessoas que me apoiaram na conquista deste trabalho, especialmente:

a Jesus, amigo inseparável de todas as horas, cujo alento e proteção foram essenciais ao alcance de meus objetivos;

à FUNCESI pela confiança em mim depositada e pelo suporte financeiro, que viabilizou a realização desta pesquisa;

à Família e aos amigos pela compreensão nos momentos de ausência;

à tia Edna e família pela acolhida em Belo Horizonte;

ao Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, pela orientação competente e segura;

aos Professores Drs. Múcio Tosta e Jorge Tadeu pela atenção e pelas sugestões para o aprimoramento deste trabalho;

às professoras Dras. Georgina e Letícia por acreditarem no valor deste estudo e o enriquecerem com seu conhecimento;

à Associação Comercial de Itabira, especialmente à Presidente, Sra. Priscila Martins da Costa e à Gerente Executiva, Srta. Célia Dalva Gomes e equipe, pelo acolhimento e auxílio no agendamento das entrevistas;

aos amigos Yana, Alex, Marisa e Cristina pelo estímulo e apoio; ao Marcos e Marília pelo companheirismo e cumplicidade nos agradáveis fins de semana em Belo Horizonte;

aos colegas Rosa Helena, Paulo, Gustavo e Wagner, pela convivência e amizade;

à equipe da FEAD, pela ajuda e compreensão em muitos momentos;

à todos os que direta ou indiretamente colaboraram para a concretização desse sonho, meu muito obrigado.

“Repetir para aprender, criar para renovar”.

Mário Faustino

RESUMO

Na atualidade o associativismo tem-se tornado cada vez mais um instrumento reconhecidamente eficaz no processo de integração e apoio de empresas de variados segmentos, com vistas à obtenção de um desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, reveste-se de fundamental importância o papel de um órgão cujo propósito é subsidiar as empresas associadas buscando oferecer-lhes o suporte necessário para a consecução dos seus objetivos. O presente trabalho procurou estudar a Associação Comercial, Industrial, de Agropecuária e Serviços de Itabira - ACITA, na tentativa de compreender as formas de contribuição proporcionadas por essa entidade às empresas associadas. Realizou-se, com tal finalidade, uma entrevista com três segmentos de pessoas relacionadas à entidade: dez empresas associadas, sugeridas pela própria Associação Comercial, (cinco mais atuantes e cinco menos atuantes), o que proporcionou ângulos de visão diferenciados; dois dirigentes da ACITA, além de representantes das empresas parceiras. Os resultados apontaram que a Associação Comercial de Itabira oferece uma contribuição relevante às micro e pequenas empresas locais, seja em termos de representatividade junto a órgãos públicos e privados, na defesa de interesses coletivos, seja pela disponibilização de serviços auxiliares ao empresariado e ainda pela oportunidade de troca de experiências e efetivação de negócios através da rede de relacionamentos, pois a integração fortalece especialmente as micro e pequenas empresas e favorece a solução de problemas comuns.

Palavras-chave: associativismo, integração, objetivos comuns, representatividade.

ABSTRACT

Nowadays, each more the associativism has been turning into a tool known for its efficiency in the process of integration and support of companies from a sort of sectors, aiming the sustainable development. In this context, the task of an agency which intention is to subsidize the associated companies searching to offer them the necessary support to the achievement of their objectives becomes a basic importance. This subject searched to study the *Associação Comercial, Industrial, de Agropecuária e Serviços de Itabira – ACITA*, attempting to understand the contribution ways provided by this entity to the associated companies. To this finality, an interview with three segments related to the entity was done: ten associated companies, suggested by the own Comercial Association (the five most operating and the five least operating), what provided different angles of view; two Acita's controllers; beyond partner companies' representatives. The results pointed that the Comercial Association of *Itabira* offers an important contribution to the micro and small-sized local companies, in terms of representing them in the private and public agencies, in the defense of their collective interests, or offering auxiliary services to the entrepreneur class and also opportunities to exchange experiences and the accomplishment of business through networking, because the integration especially fortifies the micro and small-sized companies and favors the solution of common problems.

Keywords: associativism, integration, common objectives, representation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipologia de redes de empresas	36
Figura 2 – Modelo de rede <i>top down</i> ou modelo japonês	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Projetos da ACITA	20
Quadro 2 – Cooperativa X Associação X Sociedade	32
Quadro 3 – Empresa associativista X empresa individualista	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação das MPEs pela Lei do SIMPLES	22
Tabela 2 – Classificação das MPEs pelo número de empregados (SEBRAE)	23
Tabela 3 – Classificação das MPEs pelo faturamento bruto anual (BNDES)	24

LISTA DE SIGLAS

ACITA	Associação Comercial, Industrial de Agropecuária e Serviços de Itabira
BB	Banco do Brasil
BDMG	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEF	Caixa Econômica Federal
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
ETFG	Escola Técnica de Formação Gerencial
FEAD	Faculdade de Estudos Administrativos
FUNCESI	Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PDNI	Plano de Desenvolvimento de Negócios de Itabira
PMI	Prefeitura Municipal de Itabira
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMÁTICA	16
1.2 OBJETIVOS	17
2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA	19
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
3.1 Conceito e classificação de empresas	21
3.1.1 Micro e pequenas empresas – MPEs	24
3.2 Ações coletivas: processo de evolução	27
3.2.1 Associação de empresas	29
3.2.2 Características das associações de empresas	31
3.2.3 Associativismo analisado no contexto de redes	33
3.2.4 Tipologias de rede	36
3.2.5 Redes de cooperação	40
3.2.6 Criação e desenvolvimento de redes de empresas: requisitos básicos	41
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	44
4.1 Classificação da pesquisa	44
4.1.1 Quanto à abordagem do problema	44
4.1.2 Quanto aos objetivos	45
4.1.3 Quanto aos procedimentos	45
4.2 Coleta, análise e interpretação dos dados	45
4.2.1 População	45
4.2.2 Amostra	46
4.3 Instrumentos de pesquisa	48
4.4 Técnica de análise dos dados	49
5 RESULTADOS DA PESQUISA: O CASO ACITA	50
5.1 A ACITA na visão das empresas mais atuantes	50
5.2 A ACITA na visão das empresas menos atuantes	53
5.3 A ACITA na visão dos dirigentes	57
5.4 A ACITA na visão dos parceiros	59
5.5 Contribuições da ACITA: confronto entre as perspectivas dos entrevistados	62
5.5.1 Potencialidades e limitações da ACITA	63

6 CONCLUSÃO	65
6.1 Limitações e recomendações	68
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE	73

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP (2000), cooperação é um dos termos mais apreciados da atualidade. Fala-se de cooperação entre países, entre empresas, entre instituições de ensino e pesquisa, entre organizações, enfim, entre todo tipo de organização. Acredita-se ser possível alcançar melhores resultados, atuando por meio de parcerias, acordos e ações conjuntas, do que atuando isoladamente.

Em virtude do ambiente empresarial altamente competitivo dos dias atuais, as empresas têm de ser flexíveis, altamente inovadoras, responsáveis e eficientes em termos de custo. Uma vez que poucas empresas dispõem das capacitações e dos recursos para demonstrar esse comportamento o tempo todo, cresce cada vez mais o número daquelas que buscam parcerias e alianças, a fim de adquirir vantagem competitiva (KANTER, 1991, p.163).

A tendência associativista e de cooperação entre empresas constitui na ótica do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2006), uma alternativa importante para ajudar as micro e pequenas empresas a vencer os múltiplos aspectos de seu isolamento.

Mecanismos como cooperação, alianças, parcerias e associação proporcionam às empresas melhores resultados em certas funções, sem prejudicar sua independência (SEBRAE, 2006), oferecendo-lhes a possibilidade de superarem dificuldades, sem, contudo, reduzir as vantagens peculiares à sua condição de empresas.

Casarotto e Pires (2001) afirmam ser a cooperação entre micro e pequenas empresas algo tão irreversível como a globalização, considerando-a o modo pelo qual estas empresas buscam garantir sua continuidade e desenvolvimento.

Diante do exposto, fica claro que se deve repensar a atual realidade, à luz de novos princípios. Nos tempos atuais, cada vez mais as empresas buscam um desempenho econômico, social e ambiental de forma integrada, concentrando esforços na melhoria da qualidade de sua atuação, por meio de parcerias.

Nesse contexto a Associação Comercial, Industrial, de Agropecuária e Serviços de Itabira – ACITA atua com o intuito de proporcionar apoio às empresas locais, através da integração e do compartilhamento de experiências, problemas e soluções, na busca de um crescimento coletivo.

Este trabalho enfocará o papel da ACITA através das perspectivas das empresas associadas, dirigentes e parceiros, buscando sistematizar um conjunto de opiniões diferenciadas acerca da contribuição oferecida pela Entidade.

1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMÁTICA

A abertura de mercados e a crescente concorrência entre empresas têm exigido na atualidade, um esforço cada vez maior por parte das organizações, no que tange à alocação de recursos e serviços. A tendência à busca de cooperação interempresarial, segundo o SEBRAE (1997), passou a fazer parte do cotidiano das empresas sejam elas grandes ou pequenas, sendo crescente o quantitativo de atividades, antes desenvolvidas dentro da empresa, que agora tendem a extrapolar suas fronteiras.

Para preservar a continuidade das organizações, somente estratégias e melhorias não são suficientes; faz-se necessário apoiá-las em suas necessidades mais diversas, sejam elas financeiras ou mercadológicas, com vistas a gerar condições para enfrentarem os riscos inerentes à atividade empresarial, na busca do desenvolvimento.

A maioria dessas empresas apresenta características particulares que limitam seu desempenho, tais como: escassos recursos financeiros, humanos e tecnológicos, excessiva dependência do geralmente restrito grau de empreendedorismo e liderança de seus proprietários, que atuam tanto na gestão técnica como administrativa, desconhecendo as principais técnicas de gestão disponíveis (SEBRAE, 1997).

Nesse contexto, a ACITA busca desenvolver um trabalho junto às empresas associadas através da elaboração e implantação de projetos para auxiliar seus

gestores no desenvolvimento dos negócios e garantir a representatividade de seus interesses junto a órgãos públicos e privados.

Essas razões

justificam o interesse deste pesquisador em analisar, à luz da literatura consultada sobre o associativismo, consensualmente apontada como um adequado instrumento para vencer os desafios do mundo empresarial, a perspectiva das empresas associadas à ACITA, bem como dos dirigentes da Entidade e dos parceiros, quanto ao papel que tem desempenhado em prol do crescimento e da integração das micro e pequenas empresas de Itabira-MG.

Os resultados obtidos e as conclusões inferidas poderão constituir significativa colaboração tanto para a ACITA, como forma de avaliar o alcance e a qualidade de suas ações junto à comunidade, como para outras Associações Comerciais que atuam no País.

Em face do exposto, formulou-se a seguinte questão-problema, a ser respondida: *Como a Associação Comercial de Itabira auxilia as micro e pequenas empresas locais, em termos de crescimento e integração?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar de que maneira a Associação Comercial de Itabira concorre para o crescimento e a integração das micro e pequenas empresas da localidade, sob as perspectivas das empresas associadas, dirigentes e parceiros.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar as formas pelas quais a ACITA tem contribuído para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas associadas;
- Identificar os principais objetivos estratégicos das micro e pequenas empresas que buscam se associar;
- Identificar possíveis potencialidades e limitações da Associação Comercial de Itabira.

2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA

As fontes secundárias pesquisadas evidenciaram ser a ACITA, Entidade de classe, conhecida como a casa do empreendedor, uma instituição de desenvolvimento empresarial sediada em Itabira-MG há 79 anos.

Em 1925, Itabira contava com 139 estabelecimentos comerciais e duas fábricas têxteis. Nessa ocasião os empreendedores se reuniram em defesa de uma classe que prometia crescer e precisava se fortalecer.

De acordo com os registros do livro de ata da época, as principais reivindicações da categoria empresarial eram o fim do comércio de ambulantes e a regulamentação do horário de funcionamento das lojas. A história da entidade foi marcada por desafios e conquistas. Após três períodos de desativação, em razão da crise econômica, os trabalhos foram retomados em 1963, seguindo normalmente seu curso. Em 1995, a ACITA terminou a primeira etapa de reforma e ampliação de seus serviços e estrutura física. Em sua sede própria, na área central da cidade, dispõem de uma infra-estrutura com auditório, salas de treinamento, reuniões e atendimento.

Ainda em 1995, a ACITA conseguiu alguns benefícios para a cidade de Itabira: o balcão SEBRAE, o balcão de empregos, o curso de pós-graduação em Gestão Empresarial e a Escola Técnica de Formação Gerencial - SEBRAE/MG.

No ano de 2000, foi a Associação Comercial e Industrial do Estado de Minas Gerais que mais capacitou indivíduos no Programa Brasil Empreendedor do SEBRAE NACIONAL e do Governo Federal.

No ano de 2001, tornou-se Entidade referência do *Projeto Empreender* e, no ano seguinte (2002), firmou-se como umas das entidades de classe mais atuantes em capacitação empresarial no estado de Minas Gerais, treinando mais de 4.000 profissionais no ano.

Atualmente a ACITA reúne entre seus associados empresários e representantes de todos os setores da economia, de todos os portes e segmentos; conta também com o apoio de parceiros na realização de seus trabalhos, entre os quais se destacam o SEBRAE, Prefeitura Municipal de Itabira e a Companhia Vale do Rio Doce, que buscam articular projetos em benefício do empresariado local. O QUADRO 1, a seguir, registra os principais projetos desenvolvidos atualmente pela Associação:

QUADRO 1

Projetos da ACITA

PROJETO	OBJETIVO
PROJETO EMPREENDER	- Organizar núcleos setoriais para discutir os problemas.
DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS	- Desenvolver as empresas locais, capacitando-as para o mercado.
CICLO DE PALESTRAS E CURSOS	- Programar palestras e cursos ligados a diversas áreas.
EMPRETEC-SEBRAE-ONU	- Capacitar os empresários através de um <i>Workshop</i> .
CONVÊNIO MÉDICO	- Conveniar profissionais da área de saúde.
DEPTO JURÍDICO E DE MARKETING	- Disponibilizar assessoria jurídica e mercadológica.
AGÊNCIA DE TRABALHO	- Cadastrar e capacitar de mão-de-obra.
MICRO REGIONAL SEBRAE	- Possibilitar uma aproximação das ações do SEBRAE e ACITA.
INFORMAR (JORNAL, RÁDIO E TELEVISÃO)	- Informar sobre os trabalhos desenvolvidos pela ACITA.
ESCOLA TÉCNICA DE FORMAÇÃO GERENCIAL – SEBRAE-MG	- Ministrare ensino médio concomitante com o ensino profissionalizante.
FEIRAS E INTERCÂMBIOS	- Organizar feiras e intercâmbios para troca de experiências.

EMPRESARIAIS	
CRÉDITO (BDMG, CEF E BB)	- Concessão de financiamentos com taxas diferenciadas.
PROTEÇÃO AO CRÉDITO	- Disponibilizar serviço de proteção ao crédito.
PROJETOS SOCIAIS	- Apoiar projetos sociais em prol de entidades comunitárias.
INVESTIR EM ITABIRA	- Tornar Itabira um pólo comercial, turístico, cultural e industrial.

Fonte: Adaptação do site <www.acita.org.br>. Acesso em: 17 abr. 2006.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura sobre o tema objetiva, basicamente, buscar o embasamento necessário ao desenvolvimento do trabalho, possibilitando que se conheça e compreenda, principalmente:

- o conceito de empresas e da categoria de micro e pequenas empresas, assim como suas características;
- o surgimento e a evolução dos processos de ações coletivas, o processo de associação de empresas e o conceito de associativismo na atualidade;
- a prática do associativismo analisada no contexto de redes e as tipologias de redes existentes, as redes de cooperação produtiva e os requisitos básicos para o nascimento e o desenvolvimento de redes de empresas.

3.1 Conceito e classificação de empresas

Segundo Neves (2004), considera-se empresa toda atividade econômica desenvolvida com a finalidade de apresentar lucro suficiente para permitir sua expansão e o atendimento a necessidades de natureza social.

O artigo 6º da Lei n.º 4.137, de 10/09/1962 da Receita Federal, define empresa como toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos.

As empresas podem ser classificadas de várias formas, levando-se em consideração critérios quantitativos, sejam eles em termos de recursos monetários ou em termos de empregados, usados isoladamente ou em conjunto.

No Brasil, a classificação das empresas em micros, pequenas e médias baseia-se em critérios semelhantes ao citado, para identificar seu porte: número de empregados, volume de faturamento anual, patrimônio e número de estabelecimentos existentes, adotados por órgãos governamentais tais como: IBGE, Receita Federal, SEBRAE, bancos e entidades de classe.

Por meio do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições Federais das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – “SIMPLES”, regulamentado pela Lei 9.317 de 05/12/1996 da Receita Federal, as microempresas e as empresas de pequeno porte pagam vários impostos e contribuições federais uma única vez e em uma única data.

O valor a ser pago no SIMPLES é calculado aplicando-se a alíquota correspondente sobre o valor da receita bruta, conforme mostra a TAB. 1.

TABELA 1

Classificação das micro e pequenas empresas (Lei do SIMPLES)

PORTE	RECEITA BRUTA	ALÍQUOTA (%)
Microempresa	Até R\$ 60.000,00	3,0
	De R\$ 60.000,01 a R\$ 90.000,00	4,0
	De R\$ 90.000,01 a R\$ 120.000,00	5,0
Empresa de pequeno porte	De R\$ 120.000,01 a R\$ 240.000,00	5,4
	De R\$ 240.000,00 a R\$ 360.000,00	5,8
	De R\$ 360.000,01 a R\$ 480.000,00	6,2
	De R\$ 480.000,01 a R\$ 600.000,00	6,6
	De R\$ 600.000,01 a R\$ 720.000,00	7,0

De R\$ 720.000,01	a R\$ 840.000,00	7,4
De R\$ 840.000,01	a R\$ 960.000,00	7,8
De R\$ 960.000,01	a R\$ 1.080.000,00	8,2
De R\$ 1.080.000,01	a R\$ 1.200.000,00	8,6
De R\$ 1.200.000,01	a R\$ 1.320.000,00	9,0
De R\$ 1.320.000,01	a R\$ 1.440.000,00	9,4
De R\$ 1.440.000,01	a R\$ 1.560.000,00	9,8
De R\$ 1.560.000,01	a R\$ 1.680.000,00	10,2
De R\$ 1.680.000,01	a R\$ 1.880.000,00	10,6
De R\$ 1.800.000,01	a R\$ 1.920.000,00	11,0
De R\$ 1.920.000,01	a R\$ 2.040.000,00	11,4
De R\$ 2.040.000,01	a R\$ 2.160.000,00	11,8
De R\$ 2.160.000,01	a R\$ 2.280.000,00	12,2
De R\$ 2.280.000,01	a R\$ 2.400.000,00	12,4

Fonte: Adaptação do site <www.receita.fazenda.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2006.

O SEBRAE, por sua vez, utiliza o critério de número de empregados para definir o tamanho de uma empresa, como ilustra a TAB. 2.

TABELA 2

Classificação das micro e pequenas empresas pelo número de empregados (SEBRAE)

PORTE	NÚMERO DE EMPREGADOS POR SETOR
Microempresa	Comércio/serviços: até 09 empregados Indústria: até 19 empregados
Empresa de pequeno porte	Comércio/serviços: de 10 a 49 empregados Indústria: de 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	Comércio/serviços: de 50 a 99 empregados Indústria: de 100 a 499 empregados
Empresa de grande porte	Comércio/serviços: mais de 99 empregados Indústria: mais de 499 empregados

Fonte: Adaptação do site <www.sebraemg.com.br>. Acesso em: 16 abr. 2006.

Outra opção existente para a mensuração do porte de uma empresa é embasada na Lei federal n.º 9.841, de 05/10/1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre tratamentos diferenciados, simplificados e favorecidos, previstos nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. A citada lei define o porte da organização em conformidade com seu faturamento.

De acordo com o artigo 2º dessa Lei, considera-se:

- *microempresa*: a pessoa jurídica e o empresário individual, cuja receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);
- *empresa de pequeno porte*: a pessoa jurídica e o empresário individual não enquadrados na categoria de microempresa que tiverem receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, também utiliza o faturamento para classificar o porte das empresas em consonância com a utilização que fazem de suas linhas de crédito, conforme mostra a TAB. 3.

T

ABELA 3

**Classificação das micro e pequenas empresas pelo faturamento bruto anual
(BNDES)**

PORTE	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL
Microempresa	Até R\$ 1.200.000,00
Pequena empresa	Entre R\$ 1.200.000,00 e R\$ 10.500.0000,00
Média empresa	Entre R\$ 10.500.000,01 e R\$ 60.000.000,00
Grande empresa	Acima de R\$ 60.000.000,00

Fonte: Adaptação do site <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 21 mai. 2006.

Neste trabalho, optou-se por utilizar o critério estabelecido pelo SEBRAE para a classificação do porte das empresas: número de empregados. Apesar de suas limitações, é a informação mais facilmente acessível e economicamente estável, não variando com a taxa de inflação (como vendas, por exemplo), além de sua fácil visualização nas organizações.

3.1.1 Micro e pequenas empresas - MPEs

Não há uma definição de MPEs aceita universalmente. Alguns autores acreditam, contudo, ser possível uma definição mais específica do termo MPEs e, para isso, se valem das variáveis emprego e investimento. Para Gonçalves e Kropowski (1995), as variáveis que ganham mais peso nessa definição, na tentativa de se obter um conceito mais exato, são: *volume de vendas e consumo de energia*. Segundo os citados autores, de um modo geral, tais empresas, não ocupam uma posição de domínio ou monopólio no mercado, sendo desvinculadas de outras grandes empresas ou grupos financeiros e dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio.

Schindwein (2004) observa que para uma melhor definição do que é uma micro e pequena empresa, devem ser levados em conta as características dessas empresas e seus respectivos problemas, que devem ser significativamente diferentes dos de uma grande empresa. As principais características a serem consideradas, na visão do mencionado autor, são:

- participação limitada no mercado, ou seja, a posição da empresa não é dominante em sua área de atuação;
- gerenciamento pelos proprietários de forma personalizada e não através de uma estrutura gerencial formalizada;
- independência e autonomia de divisão, uma vez que não integra uma grande corporação, sendo as deliberações por parte dos proprietários livres de controle externo;
- quantitativo limitado de empregados;

- provimento de grande parte do capital pelo proprietário. Assim, o capital e o gerenciamento de uma pequena empresa andam juntos, pois as decisões envolvem a utilização dos recursos e do capital do proprietário-gerente.

Cabe ressaltar a expressiva posição ocupada pelas micro e pequenas empresas na economia nacional, sendo responsáveis por grande parte da produção industrial, nacional e mundial; razão pela qual cabe-lhes crescente consideração e reconhecimento por parte dos governos, órgãos empresariais, estudiosos e pesquisadores do tema. Por ter características próprias, esse segmento enfrenta dificuldades e problemas específicos, muitas vezes diferentes dos encontrados nas grandes empresas (SEBRAE, 1997).

Segundo Resnik (1990), uma das maiores características de uma pequena empresa é o fato de que sua sobrevivência e seu crescimento dependem de uma única pessoa: seu proprietário.

Outra característica, apontada por Barros e Modenesi (1993), reside no fato de que as micro e pequenas empresas têm reduzido número de níveis hierárquicos e de atividades de suporte, o que torna sua estrutura mais centralizada na pessoa do proprietário, o qual tem que supervisionar todas as atividades de forma mais direta. Por esses motivos, há uma certa dificuldade de se considerarem planos de longo prazo, visto que as atividades diárias tendem a consumir o tempo do proprietário-gerente.

Ainda com base ainda nas afirmações de Barros e Modenesi (1993), a estratégia de negócio nas micro e pequenas empresas normalmente é formulada pelo proprietário, sendo caracterizada por um processo altamente intuitivo e não analítico. Assim, raramente se tem uma estratégia explícita, e a existente reflete

muito da visão do proprietário sobre sua empresa e o ambiente externo. Essa centralização, em alguns aspectos, é positiva, pois permite que a empresa tenha uma alta flexibilidade de resposta, já que o processo de tomada de decisão é concentrado, geralmente, em uma única pessoa.

Na concepção de Resnik (1990), as principais características das micro e pequenas empresas são:

- sistemas informais de controle;
- reduzido número de promoções;
- ausência de potencial para desenvolvimento da mão-de-obra;
- controle limitado do ambiente e recursos limitados para monitorá-lo;
- capacidade limitada de obter capital de instituições;
- tecnologia de processo limitada.

3.2 Ações coletivas: processo de evolução

Santini (1995) ressalta que desde os primórdios da humanidade são conhecidos os benefícios das ações coletivas. Nas diversas fases da evolução humana, os homens sempre lutaram (com maior ou menor ênfase), somando esforços para enfrentarem coletivamente as dificuldades encontradas.

A prática do associativismo pode ser observada desde antigamente. Pelos relatos de Klaes (2001), na Itália, com os artesões manufatureiros, já era possível evidenciar essa tendência na realização de atividades como construção de barragens, a caça e a pesca. Segundo o mesmo autor, esses grupos eram liderados por várias pessoas, e, com o advento da Revolução Industrial, formalizaram-se enquanto associação de pessoas.

Os povos antigos já praticavam a cooperação na sua luta pela sobrevivência. A caça e a pesca eram realizadas em conjunto pelos membros dos grupos (SEBRAE, 1997, p.18).

Santini (1995) observa que a visão da empresa moderna baseia-se na ação isolada para sobreviver em um ambiente competitivo, já que a economia essencialmente capitalista fundamenta-se no princípio de obtenção de lucro. Sendo assim, todas as empresas perseguem o mesmo objetivo: obtenção de lucro, competindo umas com as outras.

Se há competição no cenário empresarial, então, por que se associar? A resposta mais pertinente para essa questão poderia ser: para o próprio crescimento, todavia, em níveis incalculáveis de competição. Ricciard (2000) destaca que a busca pelo aprimoramento das formas de trabalho levou o ser humano a desenvolver métodos complexos e sofisticados, que resultaram no aumento da oferta de bens e serviços, acima da capacidade de absorção dos mercados locais. Advém daí a necessidade de as empresas buscarem se organizar de modo associativo, para superar os problemas comuns e buscar soluções conjuntas.

Ainda com base nas afirmações de Ricciard (2000), é possível identificar os possíveis benefícios que a atividade associativa pode oferecer:

- melhoria progressiva na metodologia de trabalho;

- busca de novas soluções para problemas antigos e comuns;
- abertura de novos mercados, com novas oportunidades de negócios;
- resgate da imagem da classe empresarial.

Para Amato Neto (2005), a realidade atual das empresas traduz-se, cada vez mais, em uma constante preocupação no sentido de ganharem flexibilidade, realizando o aprimoramento de sua capacidade tecnológica e gerencial. Devido à enorme pressão que vêm sofrendo para responderem rapidamente às exigências e inovações do mercado, as empresas já não podem agir isoladamente. Entre os principais benefícios que podem ser obtidos através da união de empresas, Iglioni (2001) destaca:

- maior credibilidade junto a fornecedores e clientes;
- fortalecimento das práticas gerenciais e mercadológicas;
- aumento do grau de satisfação dos envolvidos;
- *marketing* mais eficiente, por meio de divulgação e venda de produtos;
- união em busca de programas de treinamentos e/ou qualificação de funcionários;
- aumento do poder de barganha com fornecedores e clientes.

3.2.1

Associação de empresas

De acordo com Iglioni (2001), as palavras associativismo, cooperativismo, sindicalismo, parcerias, redes flexíveis, *clusters* e alianças buscam, de uma forma geral, congregar atores de uma economia em prol do alcance de objetivos comuns. Complementa ainda Amato Neto (2005) que a união de empresas permite conjugar problemas comuns, na tentativa de alcançar soluções para uma série de dificuldades, constituindo, assim, o princípio fundamental do associativismo.

Segundo Amato Neto (2005) e Iglioni (2001) as profundas transformações evidenciadas pelas empresas atuais, decorrentes principalmente, das inovações tecnológicas, do aumento da competitividade no mercado e da exigência cada vez maior dos consumidores, exigem-lhes respostas rápidas, para que possam se adequar a esta nova realidade; contudo, as MPEs precisam de orientação para obterem resultados satisfatórios, com objetivo de enfrentarem os desafios dos novos tempos e se solidificarem (SEBRAE, 1997).

É fácil entender porque uma micro e pequena empresa isolada é muito frágil para resistir às pressões do mercado em face [...] das dificuldades enfrentadas, desde a aquisição de matéria-prima até sua colocação no mercado consumidor. Porém, se, as micro e pequenas empresas se juntam, aumenta a resistência de cada uma, constituindo uma força que pode enfrentar pressões e dificuldades (SANTINI, 1995, p.9).

O primeiro passo para que os micro e pequenos empresários se unam em processos associativistas é, segundo Santini (1995), definir o tipo de parceira mais

adequada às necessidades e carências do grupo, avaliando seus objetivos e perspectivas futuras, assim como os fatores locais existentes.

O citado autor distingue duas categorias derivativas de associações:

- *associativismo empresarial*: incluem-se nesta categoria todos os tipos de associações entre duas ou mais entidades;
- *associativismo de representação empresarial*: engloba as parcerias de empresas cujo objetivo principal é a defesa de sua representatividade e de outros interesses comuns. Nesta categoria incluem-se as chamadas Associações Comerciais, Industriais e Agropecuárias e as Associações Empresariais de Interesse Econômico (com o objetivo principal de ganho financeiro das empresas associadas).

Casarotto e Pires (2001) e Zaleski (2000) defendem o entendimento de que, para o êxito de uma ação de parceria entre diversos atores de uma associação, independentemente do segmento econômico e do número de envolvidos, faz-se necessária a soma de esforços de todos, sejam eles empresários ou membros do Poder Público.

Santini (1995) aponta ainda os seguintes pré-requisitos básicos para que as mais variadas formas de associações sobrevivam:

- *propósito único (foco)* – a associação moderna evitará buscar resolver os problemas de todos, concentrando-se em uma única atividade econômica, capaz de garantir-lhes condições de sobrevivência;
- *controle de oferta* – a associação, em se tratando de Associação Empresarial de Interesse Econômico, controlará a quantidade e a qualidade de seu produto final;

- *incentivos ao investimento de capital de risco* – a associação incentivará seus membros a contribuírem com capital de risco ou buscarem outros meios de subsídio do capital próprio, sob pena de redução do controle dos associados sobre a entidade;
- *proporcionalidade* – os associados contribuirão em termos de capital e divisão do lucro, cabendo-lhes o direito a voto na associação, proporcionalmente ao uso.

3.2.2 Características das associações de empresas

O termo associativismo diz respeito às possibilidades de cooperação organizada entre pessoas físicas ou jurídicas para a realização de um determinado objetivo (SESCOOP, 2000, p.6). As organizações associativistas ocorrem em diferentes planos sociais e com graus de intensidade diferentes. Para Scherer-Warren (1998), uma intensa vida associativista pode gerar possibilidades de desenvolvimento público, em função de sua natureza democrática, na medida em que suas ações se guiarem por princípios éticos e políticos adequados.

Segundo Carvalho (1994) há uma grande diversidade de formas de associação em função dos diferenciados grupos sociais que vivenciam formas peculiares de associativismo econômico. Trata-se de processos permanentes e simultâneos de conquistas pessoais, grupais ou de toda uma coletividade, cujos critérios de participação e de organização são consensuais, estabelecidos por decisões plenárias.

São inúmeras as experiências de participação e associação vivenciadas pelas pessoas cujo grau de intensidade é determinado por uma série de fatores específicos de cada uma das fases de sua existência, sendo, portanto, impossível estabelecer simetrias entre as formas de associativismo e as motivações, que, em cada lugar e tempo, determinam ou não a tendência das pessoas a se associarem. O QUADRO 2 diferencia o associativismo em relação à outras formas de organização:

QUADRO 2

Cooperativa X Associação X Sociedade.

COOPERATIVA	ASSOCIAÇÃO	SOCIEDADE
<ul style="list-style-type: none"> - Sociedade de pessoas. - Objetivo principal: prestação de serviços econômicos ou financeiros aos associados. - Número ilimitado de cooperados. - Cada pessoa tem direito apenas um voto. - Assembléias: quorum baseado no número de cooperantes. - Não é permitida a transferência das quotas-parte a terceiros, estranhos à sociedade. - Retorno dos excedentes proporcional ao valor das operações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedade de pessoas. - Objetivo principal: atividades assistenciais, culturais e esportivas. - Número ilimitado de associados - Cada pessoa tem direito a um voto. - Assembléias: quorum baseado no número de associados. - Não tem quotas-parte. - Não gera excedentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedade de capital, geralmente. - Objetivo principal: lucro. - Número limitado ou ilimitado de acionistas. - Cada ação representa um voto. - Assembléias: quorum baseado no capital. - Permitida a transferência das ações a terceiros. - Lucro proporcional ao número de ações.

Fonte: Adaptação de SESCOOP, 2000, p. 11.

Conforme o quadro 2 a associação é compreendida como uma mediação entre os interesses, desejos e aspirações pessoais e coletivas dos empresários locais e o seu ambiente social. Quanto aos objetivos, caracterizam-se por uma preocupação mais abrangente, não se restringindo apenas ao muro da empresa e nem à lucratividade.

Na ótica do SEBRAE (1997), uma das principais vantagens que uma associação pode oferecer é a conscientização coletiva.

Casarotto e Pires (2001), afirmam que as associações entre empresas são formas de compartilhar informações e buscar soluções em conjunto para problemas comuns, além de serem uma forma de representar politicamente as intenções da categoria. Portanto, as empresas formam uma rede de informações capaz de suportá-las em questões relacionadas ao mercado, vendas, administração e outros aspectos. Cabe ainda reiterar a evidência de que as MPEs concorrem para a promoção do desenvolvimento econômico de um país, sendo consideradas inclusive, parte fundamental da dinâmica das economias em desenvolvimento, através da geração de empregos.

3.2.3 Associativismo analisado no contexto de redes

Na visão de Cândido (2000), a prática associativista ganha cada vez maior quantidade de adeptos, havendo um crescimento nas relações de cooperação interorganizacional com a intenção de alavancar uma maior competitividade das empresas, além da ampliação das possibilidades de formas de administração e comercialização.

O associativismo, enquanto forma de agrupar empresas, será analisado neste trabalho sob o contexto de redes. As redes de empresas constituem relações entre várias organizações, sejam elas do mesmo setor ou situadas ao longo de uma cadeia produtiva (AMATO NETO, 2005, p. 49).

Para Castells (2000), entende-se por rede de empresas um agrupamento cujos objetivos são promover o crescimento das atividades dos participantes da rede, assim como buscar a um crescimento coletivo em comum. Atuando em rede,

as empresas podem se complementar umas às outras, tanto no meio produtivo como no mercadológico.

A rede concentra em si uma grande capacidade de capturar informações essenciais. Conforme Castells (2000), este “capturar informações essenciais” guarda estreita relação com dois atributos fundamentais das redes. A conectividade (entendida como a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus integrantes) e a coerência (entendida como a existência de objetivos e interesses compartilhados entre os membros da rede).

Inevitavelmente, as redes acabarão sofrendo um conjunto de variações e aplicações, as quais não apenas do tipo de ambiente em que estão inseridas, mas também das características da região, das políticas governamentais, do envolvimento das pessoas e da disponibilidade de tecnologia, entre outros fatores.

Amato Neto (2005) cita alguns benefícios da opção pela formação de redes, com vistas ao desenvolvimento regional:

- maior dispersão de poder entre as várias empresas da região;
- flexibilização da hierarquia, decorrente do menor número de níveis de subordinação nas micro e pequenas empresas;
- mudança na distribuição de riqueza e nos padrões de consumo;
- maior equilíbrio no progresso resultante das redes de pequenas empresas, em relação ao produzido por grandes empresas;

- incentivo ao desenvolvimento de uma estrutura de apoio do governo regional, oferecendo amplos serviços sociais que dão suporte a formação de redes.

Amato Neto (2005) entende que a construção de uma rede de empresas visa a regular a interdependência de sistemas complementares (produção, pesquisa, engenharia, coordenação e outros), o que é diferente de agregá-los em uma única firma; portanto, as competências e atribuições de uma rede de empresas estão basicamente ligadas aos processos de coordenação que uma coalizão interfirmas pode empregar.

O QUADRO 3, a seguir, estabelece um paralelo entre as características de uma empresa em rede (associada) e de uma empresa que atua de forma isolada:

Quadro 3

Empresa associativista X empresa individualista

Perfil da Empresa Associativista	Perfil da Empresa Individualista
<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de informações e idéias. • Gestão transparente. • Busca por resultados de longo prazo. • Decisões tomadas de forma colegiada. • Empreendedor; não se considera o dono da verdade. • Concorrente visto como um aliado com quem pode aprender. • Processo produtivo ou de vendas é considerado tão importante quanto os resultados. • Não tem pruridos de copiar bons exemplos de outras empresas. • Tendência a ser solidária com os colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocultação de dados e idéias. • Administração fechada. • Visão imediatista. • Decisões tomadas de forma isolada. • Proprietário individualista que tenta resolver tudo sozinho. • Concorrente visto como um adversário a ser superado. • Preocupação apenas com os resultados finais do negócio. • Entendimento de que tudo deve ser fruto de projeto nascido internamente. • Tendência a evitar compromissos com os parceiros.

Fonte: Adaptação de DIAS, 2002, p. 40.

Na formação de redes de empresas, Amato Neto (2005) e Casarotto e Pires (2001), identificam três pontos determinantes: a diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade:

- *diferenciação*: a diversificação pode representar benefícios inovadores às empresas associadas em contexto de rede, mas pode significar elevação de custos, quando se trata de firma isolada;
- *interdependência*: a dependência recíproca entre firmas pressupõe a formação de redes, constituindo uma unidade organizacional;
- *flexibilidade*: a maleabilidade constitui uma das características mais significativas das redes, possibilitando-lhes adaptar-se às contingências do mercado.

3.2.4 Tipologias de Rede

A literatura pesquisas aborda várias classificações de redes, em função de variáveis tais como: a região em que se encontram, o setor de atividade, a tecnologia utilizada e outras.

Amato Neto (2005) sugere uma tipologia conhecida como *Redes de*

empresas, cuja classificação se faz de acordo com o nível de formalização, a centralização e o mecanismo de cooperação, conforme mostra a FIG 1.

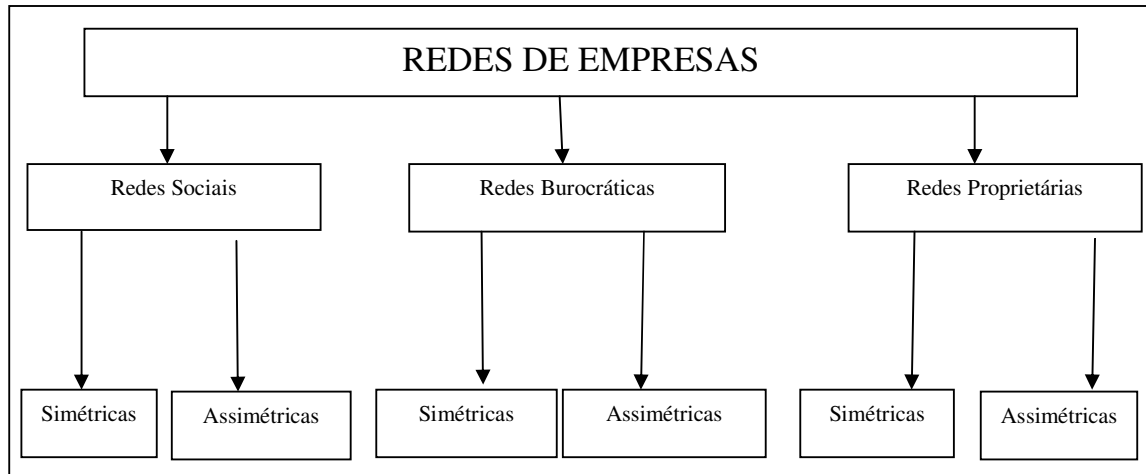


FIGURA 1: Tipologia de redes de empresas.

Fonte: Adaptação de AMATO NETO, 2005, p.79.

O autor assim descreve a tipologia das redes de empresas:

- *redes sociais*: são aquelas onde o relacionamento dos integrantes não é regido por qualquer tipo de contrato formal. Têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, isto é, prescindem de qualquer tipo de acordo ou contrato formal. Estão direcionadas para o intercâmbio da chamada mercadoria social (prestígio, *status*, mobilidade profissional e outros). Podem ser subdivididas em redes sociais simétricas e assimétricas;
- *redes sociais simétricas*: inexistem neste tipo de rede um pólo detentor de poder diferenciado, isto é, todos os participantes têm a mesma capacidade de influência. Este tipo de rede é aconselhável quando se pretende estimular o caráter exploratório, já que as

informações tratadas apresentam elevado potencial, mas valor econômico desconhecido. A rede social simétrica é útil também para regular transações entre parceiros, quando as contribuições e performances são muito difíceis de serem avaliadas por meios contratuais ou burocráticos. Pólos e distritos industriais de alta tecnologia são exemplos clássicos deste tipo de rede;

- *redes sociais assimétricas:* caracterizam-se pela presença de um regulador central, havendo contratos formais entre as firmas neste tipo de arranjo;

- *redes burocráticas:* são caracterizadas pela existência de um contrato formal, destinado a regular não somente as especificações de fornecimento (de produtos e serviços), como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. A exemplo das redes sociais, as burocráticas podem-se subdividir em simétricas e assimétricas;

- *redes burocráticas simétricas:* na categoria de redes burocráticas simétricas, encontram-se, por exemplo, as associações comerciais, por auxiliarem o desenvolvimento de acordos formais de relacionamento entre diversas firmas dos mesmos setores, sem que prevaleçam interesses particulares. As federações e os consórcios igualmente se encaixam nesse modelo de redes;

- *redes burocráticas assimétricas:* incluem-se nesta categoria as redes de agências, os acordos de licenciamentos e os contratos de franquias (*franchising*). As redes de agências destinam-se à comercialização de produtos e serviços padronizados, tais como as apólices de seguros; os acordos de licenciamento

tendem a envolver cláusulas de natureza organizacional, como é o caso dos serviços de assistência técnica prestados por uma rede de concessionárias de automóveis; por fim os contratos de *franchising*, que por sua vez, podem ser considerados como a categoria mais completa de rede burocrática, já que por ela são estabelecidos conjuntos de procedimentos formalizados, de sistemas de contabilidade e de treinamento de pessoal, com resultados padronizados;

- *redes proprietárias*: caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas;

- *redes proprietárias simétricas*: são as *joint-ventures*, geralmente empregadas na regulação das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovação tecnológica e de sistemas de produção, de alto conteúdo tecnológico;

- *redes proprietárias assimétricas*: são exemplos dessa modalidade de associação as do tipo capital *ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira do outro. São encontradas com maior frequência nos setores de tecnologia de ponta onde se estabelecem mecanismos de decisão conjunta e até mesmo de transferência de tecnologia gerencial;

Casarotto e Pires (2001) propõem outros dois tipos de redes: um é executado de forma *top down* (ou modelo japonês), apresentado na FIG 2, a seguir. Nesse tipo de rede a empresa pode tornar-se fornecedora da empresa mãe ou, principalmente, ser sub fornecedora com pouquíssima flexibilidade e baixo poder de influência nos destinos da rede, da qual é altamente dependente.



EMPRESA MÃE

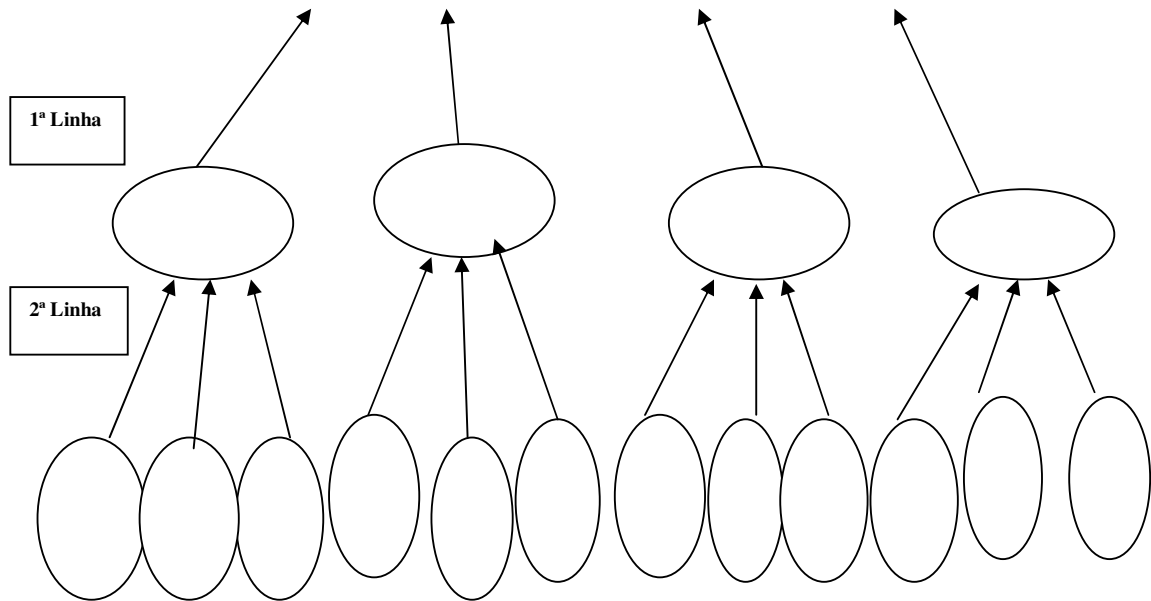


FIGURA 2: Modelo de rede *top down* ou modelo japonês

Fonte: Adaptação de CASAROTTO e PIRES, 2001, p.36.

O outro tipo é bem mais flexível: trata-se da organização de empresas sob a forma de um consórcio. Se for um consórcio de fabricação de um produto, por exemplo, a associação assiste tecnicamente os fabricantes das partes de um equipamento, dando também suporte em sua comercialização e divulgação. Esse consórcio tem características administrativas de uma grande empresa, mas com muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, aumentando o valor agregado.

3.2.5 Redes de Cooperação

Na visão de Castells (2000), a cooperação entre empresas envolve geralmente empresas independentes, situadas em local ou região estratégica, normalmente, pertencentes ao mesmo setor, as quais valem das instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação, para seu crescimento.

Amato Neto (2005) observa que a atuação destas empresas através da cooperação permite-lhes contornar uma série de necessidades, cuja solução seria difícil caso necessitassem de atuar isoladamente. Entre essas necessidades destaca:

- combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- dividir o ônus da realização de pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- partilhar riscos e custos da exploração de novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e maior diversificação;
- exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- compartilhar recursos;
- fortalecer o poder de compra;
- obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Segundo Lewis (1992), há basicamente dois tipos de redes de cooperação:

- *redes verticais de cooperação*: trata-se de relações de cooperação entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos, ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas, nesse caso, cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores,

distribuidores e prestadores de serviços. Esse é o caso típico das relações de fornecimento no complexo automobilístico;

- *redes horizontais de cooperação:* são aquelas em que as relações de cooperação ocorrem entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes. As redes horizontais *de* cooperação são implantadas, na maioria das vezes, quando as empresas, isoladamente, apresentam dificuldades em adquirir e partilhar recursos escassos de produção, atender (interna ou externamente) ao mercado em que atuam e lançar e manter nova linha de produtos.

3.2.6 Criação e desenvolvimento de redes de empresas: requisitos básicos

De acordo com Amato Neto (2005) e Casarotto e Pires (2001) o surgimento e a sobrevivência das redes dependem fundamentalmente da inter-relação de três aspectos: cultura da tecnologia da informação, cultura da confiança e cultura da competência:

- *cultura da tecnologia da informação:* a agilização do fluxo de informação é de vital importância para a implementação e o desenvolvimento de redes flexíveis;
- *cultura da confiança:* diz respeito à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse comum das pessoas e das organizações. A ética e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas associadas com os mesmo objetivos são de fundamental importância para a geração dessa cultura. O fortalecimento da

confiança entre os parceiros é essencial para o desempenho da rede, uma vez que cresce quando há maior interação pessoal. A atuação dos parceiros em grupos de trabalho diversos, necessários à definição dos parâmetros de operação da rede é um instrumento eficaz para o aumento desse conhecimento comum, do respeito e da confiança;

- *cultura da competência*: relaciona-se a fatores ligados às competências essenciais de cada parceiro. Envolve desde aspectos materiais (instalações), por exemplo, até os atinentes aos processos (*Know how*).

Quanto à análise da competência de cada parceiro, como forma de agregação de valor ao produto final, os citados autores sugerem que seja cada associado avaliado em termos de diferenciação, interdependência e flexibilidade, já enfocados.

Amato Neto (2005) recomenda para a criação e sustentação de um desempenho superior, como vantagem competitiva, que, nas redes formadas a partir de pequenas empresas, sejam prioritariamente desenvolvidas suas habilidades de diferenciação de produto ou serviço, aspectos logísticos e de atendimento.

Estes três aspectos constituem efetivamente, na visão de Amato Neto (2005) e Casarotto e Pires (2001), pré-requisitos essenciais para o surgimento de redes e seu desenvolvimento.

Antigamente, as redes ou associações eram chamadas de alianças estratégicas, porém, hoje esse conceito sofreu alterações. Amato Neto (2005) define três tipos de estruturas para as redes, cujos formatos são típicos de organizações sem fronteiras:

- *estrutura modular*: quando a organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valores e terceiriza as atividades de suporte, continuando, entretanto, a exercer controle sobre elas;
- *estrutura virtual*: quando redes de fornecedores, clientes e/ou concorrentes, ligam-se temporariamente à organização para maximizar competências, reduzir custos e facilitar acesso a mercados;
- *estrutura livre de barreiras*: quando há definições menos rígidas de funções, papéis e tarefas dentro da organização.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia, de acordo com Oliveira (1998), estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento, visando a delinear um determinado problema, analisar e desenvolver observações, criticá-las e interpretá-las, a partir de relações de causa e efeito.

Gil (1999) define método como o caminho para se chegar a determinado fim. Portanto, a construção da metodologia requer inicialmente a precisa definição do horizonte visado, buscando-se a seguir orientação na literatura acerca do tema em questão, com vistas à sua compreensão e desenvolvimento.

4.1 Classificação da pesquisa

4.1.1 Quanto à abordagem do problema

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é de natureza qualitativa. Richardson (1999) entende que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Ressalta também o autor que os estudos qualitativos são passíveis de contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento de uma população.

4.1.2 Quanto aos objetivos

A pesquisa, no que tange aos objetivos, será de natureza descritiva. Vergara (2000) ressalta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre elas.

Dois exemplos clássicos de pesquisa descritiva definidos por Medeiros (1999) são as pesquisas mercadológicas e as de opinião. Neste trabalho buscar-se-á descrever de que maneira a Associação Comercial de Itabira contribui para o crescimento e integração das micro e pequenas empresas da localidade, sob as perspectivas das empresas associadas, dirigentes e parceiros.

4.1.3

Quanto aos procedimentos

A pesquisa buscará aprofundar os conhecimentos acerca de um caso específico: A Associação Comercial de Itabira – ACITA.

Bruyne, Ferman e Schoutheete (1977) ressaltam a relevância do estudo de caso por reunir informações numerosas e detalhadas com vistas a apreender a totalidade de uma situação com vistas à possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

4.2 Coleta, análise e interpretação dos dados

4.2.1

População

Marconi e Lakatos (2002) definem população ou universo como o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.

Neste caso específico, a população-alvo será constituída por empresas associadas, dirigentes e parceiros da ACITA.

Atualmente, a ACITA conta com cerca de duzentas empresas cadastradas no seu quadro de associadas, cinco dirigentes e três parceiros.

4.2.2 Amostra

De acordo com Marconi e Lakatos (2002), amostra é um subconjunto da população, uma parcela convenientemente selecionada do universo a ser pesquisado. A amostra é, portanto, uma parte da população ou do universo, selecionada em conformidade com determinadas regras.

Da população-alvo descrita anteriormente, foi selecionada uma amostra constituída por dez empresas, definidas pela própria gerência da Associação Comercial como passíveis de efetuar uma contribuição relevante para a pesquisa.

Inicialmente, as empresas foram selecionadas pelo critério de presença e participação nos trabalhos da Associação Comercial: cinco delas, consideradas atuantes, serão entrevistadas, bem como outras cinco empresas, cuja atuação é menos expressiva. Acredita-se que tal escolha possibilitará ângulos de visão diferenciados nas entrevistas, inclusive informações sobre as potencialidades e limitações da Associação Comercial, na visão de cada grupo de empresa, em contextos diferenciados, assim dispostos:

Empresas mais atuantes:

- Arilton Marcos de Oliveira (Comércio) – Entrevista 007;
- Edvard Oliveira Adv. Associados S/C Ltda (Prest. Serviços) – Entrevista 010;
- Farmácia *Natrium* Ltda (Comércio) – Entrevista 009;
- Reis Lopes Materiais de Construção Ltda (Comércio) – Entrevista 004;
- Piloart Indústria e Comércio de Móveis Ltda (Ind/Comércio) – Entrevista 003.

Empresas menos atuantes:

- RBC Centro Automotivo Ltda (Comércio) – Entrevista 008;
- *Cooperfuture* Consultoria Ltda (Prestação de Serviços) – Entrevista 005;
- GCE Informática Ltda (Comércio/Prestação de Serviços) – Entrevista 002;
- Auto Peças Lana Ltda (Comércio) – Entrevista 001;
- D Brasil Viagens e Turismo Ltda (Prestação de Serviços) – Entrevista 006.

Na escolha das empresas, foi adotado também como critério de seleção o setor de atuação, tomando como base a distribuição e a concentração de renda na cidade, conforme o PIB local, disponibilizado no *site* do IBGE (2007). Na classificação por setor, a indústria ficou em primeiro lugar, seguida pelo setor de comércio e, por último, a prestação de serviços.

É pertinente ressaltar, quanto à delimitação do âmbito desta pesquisa, que o recorte do presente trabalho limitou-se a micro e pequenas empresas de Itabira filiadas a ACITA, razão pela qual, na categoria referente ao setor industrial houve dificuldade na seleção da amostra, uma vez que a maioria das empresas cadastradas na Associação Comercial ligadas a esse ramo, classifica-se como de médio a grande porte, extrapolando o alcance da pesquisa.

Quanto à seleção de representantes da Associação Comercial, para integrarem a amostra, obteve-se a anuência à participação da Presidência da Associação e da Gerência Executiva, em decorrência da atuação mais expressiva, na seguinte ordem:

- Presidente – Entrevista 012;
- Gerente Executiva – Entrevista 011.

Quanto à seleção da amostra dos parceiros da ACITA, cabe observar a escolha daqueles que representam suas entidades de forma direta e atuante junto a Entidade, a saber:

- Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) – Entrevista 014
- Prefeitura Municipal de Itabira (PMI) – Entrevista 013
- Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) -
Entrevista 015

4.3 Instrumentos de pesquisa

Como principal instrumento de coleta de dados serão realizadas entrevistas semi-estruturadas, conduzidas com base em roteiros elaborados especificamente para cada segmento de entrevistados, além de conterem uma parte comum a todos (APÊNDICES A, B e C).

As entrevistas serão gravadas com a autorização dos entrevistados, cujas falas serão posteriormente transcritas e categorizadas, para facilitar a análise dos dados.

Optou-se pela entrevista semi-estruturada, por oferecer ao entrevistador maior liberdade e possibilidade de perceber detalhes extra-verbais, igualmente relevantes para a interpretação das informações (VERGARA, 2000). Durante as entrevistas, quando necessário haverá esclarecimentos e reformulações, pra atender às necessidade dos entrevistados.

6.4 Técnica de análise de dados

Os dados serão analisados por meio da análise de conteúdo. De acordo com Triviños (1987), entende-se por análise de conteúdo:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção variáveis inferidas das mensagens (TRIVINÓS, 1987, p.160).

Por essa definição, pode-se entender que o método de análise de conteúdo tem por objetivo estudar as comunicações entre os homens, com maior ênfase no conteúdo das mensagens.

Richardson (1999) ressalta que a análise de conteúdo busca compreender melhor um discurso, aprofundar suas características “gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas” e extrair as informações mais importantes, servindo, portanto, de marco de explicação para as descobertas do pesquisador.

5 RESULTADOS DA PESQUISA: O PAPEL DA ACITA.

A análise das informações coletadas permitiu compreender com maior clareza o papel da Associação Comercial de Itabira como promotora do crescimento e da integração das micro e pequenas empresas da localidade.

5.1

A ACITA na visão das empresas mais atuantes

A ACITA é percebida pelos representantes das empresas mais atuantes como uma entidade capaz de reunir empresários de variados segmentos econômicos, com a finalidade principal de impulsionar o desenvolvimento de suas empresas:

A ACITA conglomerava empresas de vários segmentos, com a finalidade de desenvolvimento econômico, através do estímulo ao aprimoramento gerencial e ao empreendedorismo. (E9)

A ACITA é uma entidade que visa fomentar as diversas áreas de atuação pela união, amparo, consultoria e organização setorial. (E10)

Quando indagados sobre a contribuição da Associação Comercial de Itabira, os entrevistados foram claros em afirmar que o associativismo é um canal importante na questão do crescimento, complementando que a união se faz fundamental neste processo:

A união é fundamental! Há vários problemas comuns nos negócios que somente serão sanados com discussões, soma de esforços, influências políticas, interação e sinergia [...]. (E4)

O associativismo, em qualquer lugar bem gerenciado, favorece o crescimento [...]. A união de segmentos específicos traz uma série de benefícios, tais como: diminuição de custos e melhoria da qualidade de produtos e serviços. (E9)

A união aumenta a visão dos associados, pois, a diversificação dos negócios proporciona às empresas a chance de trocar experiências [...]. (E3)

Os depoimentos dos entrevistados respaldam os argumentos de Casarotto e Pires (2001) a respeito do associativismo, segundo os quais a tendência à associação entre micro e pequenas empresas é algo tão irreversível quanto a globalização, por se tratar de um mecanismo capaz de garantir sua continuidade e seu desenvolvimento equilibrado. O SEBRAE (1997), por sua vez observa que a prática do associativismo remonta aos povos antigos, que por questão de sobrevivência, realizavam a caça e a pesca em conjunto.

Outro aspecto abordado nas entrevistas como contribuição da ACITA diz respeito à variedade de serviços disponibilizados pela Associação, tais como cursos, palestras, feiras, visitas técnicas entre outros, representando na ótica das empresas mais atuantes, uma contribuição bastante expressiva:

Através de palestras, cursos, grupos de desenvolvimento por segmento, promoção de ações de estímulo à melhoria da qualidade. (E9)

Eu acho que a contribuição vem através de feiras, projetos, cursos e palestras [...]. (E7)

Através da prestação e fomento de ferramentas de aperfeiçoamento empresarial nas diversas áreas, seja por cursos, palestras, visitas técnicas [...]. (E10)

Reiterando o discurso acerca das contribuições da ACITA, os entrevistados deram seu depoimento quanto à própria experiência de utilização de algum tipo de promoção da ACITA, ao decorrer de sua existência, o que, de certa forma confirma as características participativas das empresas que representam:

Utilizei o EMPRETEC, um seminário de nove dias diretos, o qual ensina muito sobre o mundo empresarial e todo empresário deveria fazer. (E7)

Sim. Já utilizei o treinamento de meu pessoal, através do ciclo de palestras proporcionadas. (E3)

A rodada de negócios foi uma grande oportunidade para levantar o nome de minha empresa, além dos negócios fechados. (E9)

Utilizei a maioria dos projetos. Por representação, buscamos a mobilização contra juros altos no plano cruzado (1987); pelo projeto FUNDESE (Fundo de Desenvolvimento de Itabira) buscamos a disponibilização de recursos financeiros [...]. (E4)

Quais seriam, afinal, os objetivos daqueles que buscam a ACITA? Quando indagados a esse respeito, os entrevistados justificaram:

[...] associam-se porque sabem que sozinho ninguém sobrevive. Juntando-se às pessoas, criam-se condições mínimas para o crescimento e desenvolvimento, ou seja, estamos representados; logo, os resultados aparecem mais rápido. (E4)

[...] pelo crescimento pessoal do associado e dos negócios via carteira de serviços prestados pela entidade. Possibilidades inúmeras, que, sem o associativismo, podem estar encobertas, por puro desconhecimento [...]. (E10)

[...] associam-se na busca de desenvolvimento gerencial e administrativo dos colaboradores da empresa. (E9)

Pode-se inferir, a partir dos discursos dos entrevistados, que a principal contribuição da ACITA diz respeito ao intuito de propiciar-lhes os benefícios advindos da associação de empresas, seja pelo debate e a troca de experiências, sejam pelos serviços disponibilizados pela Entidade e ainda pela possibilidade de solução de problemas, já que com o auxílio da representatividade, ganham maior capacidade para resolvê-los.

Foi possível perceber que as empresas buscam na ACITA a possibilidade de atendimento às suas mais variadas necessidades, o que pode ser comprovado pela freqüente utilização da carteira de serviços disponibilizados pela Associação, garantindo uma série de facilidades ao empresário. Os dados revelaram ser consensual entre as empresas associadas, tanto as mais atuantes quanto as menos participativas, o reconhecimento de que sozinhas suas dificuldades serão maiores, valorizando, portanto, a idéia de associação e, conseqüentemente os serviços oferecidos pela associação.

Quanto aos pontos fortes da ACITA, foram apontados reiteradamente:

[...] tradição, representatividade e credibilidade. (E4)

[...] os serviços disponibilizados, de uma forma geral, como palestras. (E7)

[...] a capacidade de junção de empresas de vários setores e a variedade de serviços que são oferecidos, além da representação destas no mercado para alcançar seus objetivos. (E9)

[...] a ACITA, quando acionada, resolve os problemas, pois tem muito serviço bom para os associados. (E3)

Como qualquer entidade, a Associação Comercial de Itabira tem também alguns pontos fracos, que requerem reflexão e ação no sentido de saná-los:

[...] não conseguir a participação e o envolvimento de todos os associados nas ações da instituição. (E4)

[...] envolvimento político comprometendo a confiabilidade de muitas empresas. (E9)

[...] acho que a ACITA se envolve muito com a política, e, existem alguns favorecimentos [...]. (E7)

[...] pouca participação ativa dos associados. (E3)

Em síntese, os representantes das empresas mais atuantes junto à ACITA, reconhecem como pontos fortes da Entidade sua capacidade de unir empresários em prol da solução de problemas comuns através da representatividade, bem como a possibilidade de usufruírem dos serviços disponibilizados que atendem às suas necessidades.

Quando o assunto diz respeito aos pontos fracos, os entrevistados manifestaram insatisfação geral com a pouca participação dos associados nos trabalhos da Entidade, não bastando que estejam em dia com suas obrigações. Outro ponto abordado foi a questão da participação da ACITA em eventos políticos, por passar uma imagem de favorecimento a entidades específicas, comprometendo assim, a confiabilidade por parte de alguns associados.

5.2 A ACITA na visão das empresas menos atuantes

Segundo os entrevistados menos atuantes, a ACITA pode ser definida como:

[...] o espaço do empresariado local interagir e unir forças para melhorar seus segmentos. (E2)

[...] uma fomentadora de negócios, responsável por reunir diferentes setores numa mesma mesa de discussão. (E5)

[...] entidade de representação das empresas de uma forma geral. (E6)

Portanto, os entrevistados percebem a ACITA como um local capaz de unir pessoas que somam esforços para fomentar os próprios negócios.

A respeito da contribuição da Entidade com as empresas locais, os entrevistados abordaram os seguintes aspectos:

A ACITA visa desenvolver o potencial de seus associados, através de encontros e reuniões. (E8)

[...] cumpre seu papel na representação e defesa das questões de interesse coletivo, através de debate entre as partes interessadas. (E6)

A ACITA tem crescido através de parcerias de classe com outras entidades, promovendo treinamentos para os colaboradores das empresas. (E1)

Diferentemente da percepção dos representantes das empresas mais atuantes, os quais foram consensuais ao apontar as contribuições da ACITA ao empresariado local, a posição dos entrevistados advindos das empresas menos presentes junto à ACITA mostrou-se mais fragmentada, ou seja, cada um atribuiu maior importância a uma dos seguintes pontos: promoção de encontros e reuniões, por favorecerem a troca de experiências; capacidade de representação em questões referentes à defesa de interesses coletivos; o papel dos parceiros nos trabalhos da Associação Comercial, como elemento de promoção de treinamentos para os colaboradores.

Para corroborar as opiniões expressas anteriormente, foi solicitado aos entrevistados menos atuantes que descrevessem a utilização de algum projeto ou serviço da ACITA ou justificassem sua não-participação. Foram obtidas as seguintes respostas:

A minha empresa ainda não utilizou nenhum projeto da ACITA. Somos associados, mas ainda estamos nos estruturando internamente, por isso, não dispomos de muito tempo. (E5)

Nossa empresa participa do curso e palestras de vez em quando, pois, muitas vezes, as obrigações tomam parte de nosso tempo. (E8)

[...] projeto específico, não. Fui no início, depois me deparei com o velho problema de agenda, pelo fato de trabalhar muito, acabamos não encontrando tempo [...]. (E2)

Os depoimentos, de uma forma geral, revelaram que a maioria dos entrevistados menos atuantes pouco se utilizou dos projetos da ACITA, alegando principalmente o excesso de trabalho, a falta de tempo e os compromissos. Cabe registrar o comentário de um dos respondentes, justificando sua restrita participação, apesar do empenho da Associação em comunicar suas promoções aos associados:

Eu raramente participo de algum projeto ou serviço, apesar da ACITA sempre comunicar. A maioria das pessoas não comparece às reuniões, logo, sou associado, mas encontro-me desmotivado perante esta ausência coletiva. (E6)

Embora assumam sua pouca participação nos eventos e trabalhos da ACITA, os empresários não deixam de reconhecer que a Associação Comercial é um ponto de promoção de suporte e benefícios para os que a buscam:

[...] para terem visibilidade de mercado e aproveitarem a carteira de serviços oferecida. (E5)

[...] se associam em busca de serviços e informações, sendo os serviços o melhor atrativo, além da rede de relacionamentos. (E2)

[...] buscam benefícios e exemplos que facilitem a solução dos problemas, sem contar a representação. (E6).

A grande maioria dos entrevistados reconheceu que a ACITA se destaca pelo variado número de serviços oferecidos às empresas, revelando-se capaz de ajudá-las em muitas de suas necessidades. Vários deles se reportaram aos benefícios

propiciados pela rede de relacionamentos e ao valor da delegação representativa do grupo, em termos de defesa de seus interesses e aspirações.

Quanto aos pontos fortes da ACITA, os entrevistados destacaram os seguintes:

[...] história, tradição e parcerias. (E5)

[...] credibilidade, rede de relacionamentos e serviços mais variados. (E2)

[...] localização, serviços e parcerias sérias. (E1)

[...] força de representação política. (E6)

Como se pode verificar, os representantes das empresas menos atuantes na ACITA não revelaram unidade de perspectiva, apontando, cada qual, um aspecto positivo diferente, contrastando com a perspectiva dos mais atuantes, cuja maioria apontou como ponto forte a carteira de serviços disponibilizados pela ACITA.

Com relação aos pontos fracos, o cenário já se inverteu, havendo quase unanimidade acerca nas opiniões expressas:

Pouca participação dos sócios nos eventos. (E1)

Omissão da maioria dos empresários associados. (E6)

Falta de dedicação dos associados para com os trabalhos da ACITA. (E5)

É pertinente observar que um dos entrevistados, além de manifestar a mesma opinião coincidente, também colocou à tona a questão do limitado quantitativo de associados:

Número baixo de empresas associadas e pouquíssima participação. (E2).

5.3 A ACITA na visão dos dirigentes

Na concepção dos dirigentes da ACITA, a Entidade além de se constituir em um órgão de representação empresarial, apresenta-se como um local capaz de congregar empresas de vários ramos para discutirem seus problemas, trocarem idéias e experiências e usufruírem dos projetos desenvolvidos com vistas a ajudá-las em suas necessidades, em busca de um desenvolvimento sustentável:

É a casa do empreendedor, onde as empresas se reúnem para um bate papo, onde trocam experiências, resolvem problemas [...]. É um local onde temos muitos projetos, sendo importante para a região, hoje, uma referência de suporte ao desenvolvimento empresarial. (E12)

Entidade de classe que atua junto aos empresários, desenvolvendo ações que melhorem a vida da empresa. (E11)

O fato de as empresas se associarem à ACITA, na opinião dos dirigentes, se justifica pelo intuito de superarem problemas comuns, enfrentados no dia-a-dia. Segundo os entrevistados a representatividade assume importância primordial nesta questão, pois, através da intervenção junto a órgãos públicos e privados, é possível a obtenção de resultados mais rápidos; em segundo plano, a carteira de serviços disponibilizados pela Entidade é apontada como um recurso de facilitação e desenvolvimento para o associado. Assim, foram apontados os pontos fortes da Associação Comercial, na visão de seus dirigentes:

O principal benefício é a representatividade junto aos órgãos públicos e privados. A ACITA disponibiliza serviços de capacitação, abertura de mercado, acesso ao crédito e consultoria. (E11)

Primeiramente a representatividade para discutir problemas e buscar soluções conjuntas, pois individualmente, tudo é mais difícil. Em segundo lugar as facilidades que a ACITA traz: seminários, palestras, viagens [...]. (E12)

A ACITA hoje tem uma visão bem nítida acerca da expressividade de suas ações junto às empresas de Itabira. No ponto de vista de seus dirigentes, os trabalhos desenvolvidos, alguns dos quais com a participação dos parceiros, são

voltados para todo e qualquer tipo de entidade que necessite de um apoio ao desenvolvimento, em especial as MPEs:

Nós somos uma união, juntos vamos longe! Todas as empresas vem para cá e temos um carinho especial por todas, em especial as micro e pequenas, as quais possuem núcleos de trabalhos específicos, separados por setor: beleza, artesanato, hotelaria, alimentação, confecção e serviços etc. Através de nosso trabalho e dos parceiros, procuramos ajudar essas empresas em tudo que lhes for necessário seja no aspecto financeiro, de qualificação humana ou de busca de defesa de interesses. (E12)

Através de cursos, palestras, feiras, representações [...]. Ainda contamos com a grande ajuda dos parceiros para esta realização. (E11)

Os depoimentos dos dirigentes a respeito dos trabalhos da Associação Comercial são consonantes com a concepção de associativismo do SEBRAE (1997, p.18):

O associativismo é uma prática cada vez mais forte, visto que procura conjugar interesses comuns, auxiliando as micro e pequenas empresas a vencerem os múltiplos aspectos de seu isolamento.

Apesar de ciente do papel positivo que exerce junto ao empresariado associado, a ACITA não deixou de reconhecer suas limitações. Na visão dos dirigentes, a omissão de boa parte dos associados caracteriza-se hoje como a grande limitação aos trabalhos da Associação Comercial:

Nosso problema hoje concentra-se basicamente na falta de participação efetiva de todos os associados. Os demais itens são resolvidos com maior facilidade, mas este hoje é o grande gargalo. (E12)

Os associados pagam e acreditam na ACITA, mas eles não estão comparecendo, daí, não dá para fazer um trabalho de “associação”, porque poucos aparecem e não a maioria. (E11)

A ACITA assume que algumas melhorias são possíveis, desejáveis e necessárias. Quanto a esse aspecto, obteve-se inicialmente os seguintes comentários por parte de sua direção:

Acho que os empresários deveriam participar mais da vida associativa. Temos pouca participação dos empresários; logo, eles não conseguem acompanhar os trabalhos, tampouco, sabem o que se passa por aqui. (E11)

Creio que estamos aqui para servir, mas os empresários se fazem omissos! Sempre há uma desculpa: tempo, obrigações, viagens. Nosso leque de serviços é vasto, mas eles precisam reconhecer este valor, que é deles, e fazê-lo acontecer. (E12)

Em seguida, reportando-se à medidas que a ACITA tem tomado para reverter a omissão de alguns associados, os dirigentes declararam:

A ACITA tem orientado todos estes não freqüentadores, seja por telefone, carta, visita, na tentativa de conscientizá-los da importância de participarem das atividades da Associação Comercial, pois, associados eles já são, mas a maioria apresenta algum tipo de resistência, seja por horário, compromissos [...]. (E12)

Encaminhamos convites e *e-mail* para todos os associados. O *tele marketing* é realizado em todas as ações que realizamos, seja por rádio, televisão ou *internet*. (E11)

É possível, portanto, perceber que há interesse por parte da Associação Comercial em divulgar e realizar seus trabalhos, de forma extensiva a todos os associados, mas defronta com o empecilho da omissão de grande parte dos associados, que, via de regra, exigem seus direitos, mas não cumprem, muitas vezes, seus deveres de associado.

5.4 A ACITA na visão dos parceiros

Segundo os parceiros a Associação Comercial de Itabira, desenvolve um trabalho sério e competente, através dos serviços e campanhas promovidos em prol do comércio da cidade, obtendo em contrapartida a credibilidade da comunidade:

É a associação que congrega empresas itabiranas por meio da fé e credibilidade em serviços, fundamentos e ações. (E14)

A ACITA é uma associação que auxilia o comércio itabirano, promovendo campanhas que movimentam e estimulam mais as vendas, além de promover cursos para melhor capacitação dos vendedores e comerciantes. (E13)

Quanto ao quesito *contribuição*, os entrevistados de modo geral, teceram elogios à capacidade da ACITA como articuladora da solução de problemas comuns e articuladora de oportunidades de desenvolvimento:

Atua como articuladora na busca de soluções para seus filiados como: capacitação, acesso ao crédito, ampliação de mercado e incentivadora do comércio local. (E15)

Oportunidade de desenvolvimento de negócios e ampliação de mercado via fomento e apoio ao desenvolvimento, capacitação e profissionalização de gestores e pessoal envolvido. (E14)

A ACITA vem promovendo campanhas entre seus associados que além de proporcionar uma integração entre os comerciantes, fortalece o comércio local. (E13)

As observações dos parceiros quanto à importância da ACITA vão ao encontro das afirmações de Ricciard (2000), que aponta possíveis benefícios que podem advir do processo de cooperação entre empresas:

- a melhoria progressiva da metodologia de trabalho;
- a busca de soluções para problemas antigos e comuns;
- a abertura de novos mercados, com novas oportunidades de negócios;
- o resgate da imagem da classe empresarial.

Um dos parceiros defendeu a posição de que a maioria das empresas busca a ACITA na expectativa de ver seu negócio prosperar:

Elas se associam em busca de novos enfoques, a fim de atingir objetivos ainda maiores e com uma parceira como a ACITA fica mais fácil tirar os planos do papel. (E13)

Os demais parceiros entrevistados ratificaram esse entendimento e acrescentaram outras razões que justificam a filiação (especialmente das micro e pequenas empresas), na busca da defesa dos interesses e a utilização dos serviços auxiliares oferecidos pela entidade:

[...] para mim, o grande interesse da empresas atém-se à variedade de serviços oferecidos, que atendem às expectativas das empresas, com custo mensal relativamente baixo. (E15)

[...] defesa e interesse do empresariado local, além de qualificação profissional e ampliação de mercado. (E14)

O discurso dos parceiros revelou seu consensual entendimento de que sua filiação à ACITA tem grande importância, pois apoiar significa crescer coletivamente, valorizando inclusive o papel das MPEs:

Ser parceiro é atuar conjuntamente para o benefício de todos. O SEBRAE inclusive possui enfoque especial para um público-alvo que é o mesmo da ACITA: as micro e pequenas, as quais, através de grupos de trabalho buscam a melhoria deste público, não esquecendo das demais empresas, é claro. (E15)

A integração é importantíssima! O crescimento é para todos: comunidade, ACITA e empresas que buscam uma harmonia, a qual é fundamental para o desenvolvimento como um todo. (E14)

Os parceiros da ACITA apontaram vários aspectos positivos da entidade, dentre os quais cabe ressaltar a estrutura física e serviços disponibilizados, além do valor da representatividade:

[...] localização privilegiada, espaço físico disponível e os serviços obviamente, grande atrativo hoje da Associação Comercial. (E15)

[...] ter todos os recursos necessários para deslanchar a vida de um empresário. (E14)

[...] sem sombra de dúvida, serviços para todos os gostos dos empresários, seguido da luta pelos direitos de todos. (E13)

As fraquezas fatalmente existem também em qualquer instituição. Na visão das empresas parceiras, hoje principalmente os problemas de falta de união entre os associados e a pouca utilização pelos filiados da variedade de serviços oferecidos

pela Entidade, reflete negativamente na imagem da Associação Comercial junto à comunidade:

É importante os associados se unirem! Creio que hoje não há uma união bem definida, o que reflete no desconhecimento de todas as possibilidades que a ACITA oferece para o crescimento de uma empresa. (E13)

Os serviços, muitas vezes, são pouco explorados pelos associados, talvez por falta de um planejamento interno para melhor definição. (E15)

Tem pessoas e pessoas; empresas e empresas. Alguns apresentam mais garra que outros, que sempre acham uma desculpa. A razão mais aparente para isso talvez seja a questão de propósito. (E13)

5.5 Contribuições da ACITA: confronto entre as perspectivas dos entrevistados

Os discursos dos vários segmentos integrantes da amostra revelaram um nível bastante consensual de percepção em termos do papel desempenhado pela Associação Comercial de Itabira, concebida, de modo geral, como um local onde os empresários podem se reunir para discutir problemas, trocar experiências e encontrar soluções conjuntas, além de usufruir de vários serviços disponibilizados pela Entidade.

Na visão dos representantes das empresas mais atuantes, uma das contribuições da ACITA consideradas mais relevantes é a comunhão de experiências entre as empresas e a questão da delegação representativa do grupo para defesa dos interesses coletivos, possibilitando a solução mais rápida dos problemas comuns.

Outro aspecto igualmente valorizado pelos mais atuantes é a disponibilização pela ACITA de serviços capazes de auxiliá-los em suas necessidades mais

imediatas, ressaltando inclusive, ser este o maior benefício prestado àqueles que buscam se associar à Entidade.

Por outro lado, na visão das empresas menos atuantes, não foi possível estabelecer consenso a respeito das contribuições mais importantes da ACITA, já que cada uma das empresas entrevistadas apontou um aspecto diferenciado. Acredita-se que a divergência de opiniões possa ser explicada pela pouca participação dessas empresas nos projetos e ações desenvolvidas pela Entidade.

Os dirigentes da ACITA, por sua vez, apontaram como contribuição de peso da Entidade a questão da representatividade, ressaltando o papel da união dos empresários em prol dos interesses comuns como elemento fundamental em sua atuação. Segundo sua perspectiva, essa representatividade atualmente é o grande foco daqueles que buscam se associar, na tentativa de um crescimento sustentado.

Quanto à concepção dos parceiros, a ACITA constitui um forte elemento de apoio na solução de problemas, através dos serviços que oferece, possibilitando assim, uma excelente oportunidade de desenvolvimento para os associados. Durante as entrevistas, enfatizaram o fato de que a ACITA é uma forma de os empresários tirarem seus planos do papel e concretizarem seus anseios.

Em síntese, foi possível perceber, que na visão dos vários segmentos ouvidos, a contribuição mais relevante da ACITA diz respeito à união, à soma de esforços em prol de interesses comuns, como forma de favorecer o crescimento das empresas. No cômputo geral das opiniões, foi apontada como a segunda maior contribuição o papel da Entidade na representação e defesa do interesse coletivo.

5.5.1 Potencialidades e Limitações da ACITA

Quanto às potencialidades da Associação Comercial, foram ressaltados, de modo geral, a capacidade de associar as empresas, propiciando, a partir daí, o surgimento de inúmeros benefícios, como troca de experiência e representatividade, além dos variados serviços disponibilizados.

Em contrapartida, as limitações da ACITA residem basicamente em dois pontos: o primeiro é a ausência de grande parte dos associados aos trabalhos desenvolvidos, apesar do esforço da ACITA para mantê-los integrados. Desse fato têm decorrido tomadas de decisões pouco representativas, sem a anuência da maioria. Além disso, muitos serviços deixam de ser explorados, possivelmente por falta de conhecimento a seu respeito.

Atualmente, segundo os dirigentes, existe um amplo canal de comunicação aberto (carta, *e-mail*, visita pessoal, rádio e televisão), informando periodicamente sobre os trabalhos desenvolvidos pela ACITA. Os dirigentes da Entidade relataram que todo o possível está sendo feito no sentido de conseguir a união dos associados; todavia, boa parte deles sempre justifica a ausência, atribuindo a culpa à falta de tempo ou a outros compromissos previamente estabelecidos. Curiosamente os menos atuantes e participativos apontam como grande limitação da ACITA a ausência dos associados.

O segundo ponto de insatisfação diz respeito à ligação da ACITA com a política local. Para os entrevistados, o fato de a ACITA interferir, ou até mesmo apoiar algum tipo de evento ligado a política descaracteriza-a enquanto entidade associativa, comprometendo, assim, a confiança de algumas empresas nas atividades desenvolvidas.

6 CONCLUSÃO

Os dados da pesquisa possibilitaram o alcance do objetivo proposto para este estudo, qual seja, a compreensão do papel da Associação Comercial de Itabira no crescimento e na integração das micro e pequenas empresas da localidade, na perspectiva das empresas associadas, dos dirigentes da Entidade e de seus parceiros.

Na ótica das partes envolvidas é bastante consensual o conceito da ACITA: uma espécie de ponto de apoio para as empresas locais, as quais podem contar com serviços auxiliares, representação de interesses, além da troca de experiências.

Quanto às contribuições da ACITA, a pesquisa evidenciou que as empresas mais atuantes no âmbito da Associação consideraram que o grande valor da ACITA reside na força da união, capaz de gerar inúmeros benefícios, seja pela troca de experiências, seja pela solução de problemas. Em segundo lugar, apontaram a carteira de serviços disponibilizados pela Entidade, capaz de atender as empresas em suas necessidades. Estes aspectos abordados nas entrevistas são considerados os mais atrativos para aqueles que buscam sua adesão à Associação Comercial de Itabira.

As empresas associadas que atuam em menor escala junto à ACITA não revelaram uma postura uniforme em face da questão. Cada uma apontou um

aspecto diferenciado, expressando mais a opinião do empresário do que a vivência da organização.

Os dirigentes da Associação Comercial, por sua vez, enfatizaram o fato de que a ACITA se destaca pela representatividade, elemento fundamental da Entidade na defesa de interesses coletivos, além de ressaltarem o valor dos serviços disponibilizados pela Associação.

Os parceiros da ACITA destacaram, durante as entrevistas, seu reconhecimento à grande capacidade de articulação da Entidade na resolução de problemas. Ressaltaram ainda que as empresas se associam para solucionar seus problemas e que a ACITA tem grande facilidade nesse sentido.

Em termos de limitações a visão de quase todas as partes foi consensual: para os mais atuantes, a ausência de muitos associados leva a empresa a deliberar pela minoria, ponto negativo curiosamente comungado pelas empresas menos atuantes, que ironicamente, são as menos presentes nas promoções da entidade. Os associados mais atuantes ressaltaram também como limitação da ACITA seu envolvimento em atividades políticas, o que a descaracteriza, muitas vezes enquanto entidade associativa, comprometendo a confiabilidade de muitas empresas.

Cabe ainda observar que a análise dos dados possibilitou respostas satisfatórias para a questão-problema proposta para esta pesquisa, qual seja: *Como a Associação Comercial de Itabira auxilia as micro e pequenas empresas locais, em termos de crescimento e integração?*

Evidenciou-se, na análise dos dados coletados, que a ACITA é considerada um órgão de apoio às necessidades de todas as empresas que a buscam, seja pela força que a união proporciona, seja pela representação ou pelos serviços auxiliares oferecidos.

Cabe ressaltar que, apesar dessa contribuição, a ACITA ainda não consegue congrega todos os seus associados no desenvolvimento de suas atividades, fato apontado pelas partes como sua grande limitação, impedindo-a, de certa forma, de exercer um associativismo pleno, cujo lema é “a união faz a força”.

A troca de experiências e a união possibilitam entre as empresas associadas a soma de esforços em prol de objetivos comuns, favorecendo o crescimento do conjunto das empresas associadas e a defesa dos interesses coletivos, pois a integração fortalece especialmente as micro e pequenas empresas e favorece a solução dos problemas comuns.

6.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A realização desta pesquisa esbarrou em algumas limitações, que foram, contudo, contornadas, não chegando a comprometer os resultados. A grande dificuldade, que se traduz numa limitação deste trabalho e de outros relacionados ao tema, foi o acesso aos entrevistados para obtenção de respostas ao roteiro de entrevistas. A maioria dos empresários entrevistados dispõe de pouco tempo e/ou vontade e/ou disposição para responder às entrevistas. Ressalta-se, que apesar das dificuldades apresentadas, todos os empresários previamente definidos na amostra deste trabalho foram entrevistados.

Um segundo fator, diz respeito à dificuldade de incluir na amostra empresas do setor industrial, pois, o recorte inicial deste trabalho definiu como universo da pesquisa as micro e pequenas empresas da cidade de Itabira, mas a maioria das organizações cadastradas na Associação Comercial, ligadas a esse ramo, é de médio ou grande porte, extrapolando o âmbito previsto.

Apesar de tudo isso, o objetivo deste trabalho foi alcançado, e para pesquisas futuras, algumas recomendações poderão ser válidas.

A primeira delas está na busca por uma ampliação da amostra, de modo que se perceba, com maior segurança e transparência, o papel de uma Associação

Comercial no crescimento e integração de empresas de uma determinada localidade.

Por fim, o segundo ponto é realizar mais entrevistas com empresas ligadas ao setor industrial. Isso contribuiria para um melhor aproveitamento da pesquisa, pois, seria possível abranger maior número de opiniões desse segmento econômico.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL, DE SERVIÇOS E AGROPECUÁRIA DE ITABIRA - ACITA. Disponível em <www.acita.org.br>. Acesso em: 17 abr. 2006.

AMATO NETO, João. *Redes Entre Organizações*: Domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

BARROS, Frederico R.; MODENESI, R. L. *Pequenas e médias indústrias: análise dos problemas, incentivos e suas contribuições ao desenvolvimento*. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1993.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. Disponível em <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 21 mai. 2006.

BRASIL. Lei n.º 4.137 de 10 de setembro de 1962. Dispõe sobre *Conceito e Natureza das Empresas*. Brasília: Receita Federal, 1962. Disponível em <www.receita.fazenda.gov.br>. Acesso em: 18 mai. 2006.

BRASIL. Lei n.º 9.317 de 05 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a *Lei do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições Federais das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES*. Brasília: Receita Federal, 1996. Disponível em <www.receita.fazenda.gov.br>. Acesso em: 18 mai. 2006.

BRASIL. Lei n.º 9.841 de 05 de outubro de 1999. Dispõe sobre o *Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte*. Brasília: Planalto Federal, 1999. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 22 mai. 2006.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: F.Alves, 1977.

CÂNDIDO, Gesinaldo, A. *Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: Um estudo exploratório*. Anais, ENAMPAD 2000/CR-ROM. Florianópolis.

CARVALHO, Horácio M. *A participação e a organização consensuadas como uma das dimensões da cidadania*. Brasília, Projeto Áridas, GT VII – Integração com a sociedade. SEPLAN – PR, 1994.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Trad. Tonêide Venâncio Majer. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luiz Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, L. O perfil de empresas em rede. *Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios*. São Paulo, v. 112. p. 38-44, jul/2002.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. *Pequena empresa no Brasil*. São Paulo: EDUSP, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 21 jan. 2007.

IGLIORI, Danilo Camargo. *Economia dos clusters industriais e desenvolvimento*. São Paulo: Iglu, Fapesp, 2001.

KANTER, R. M. *Transcending business boundaries: 12,000 World Managers View Change*. *Harvard Business Review*. May-June 1991: 151-164.

KLAES, L.S. *Histórico do associativismo*. Notas de entrevista. Florianópolis, 2001.

LEWIS, J. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEDEIROS, João Bosco. *Redação científica: a prática do fechamento, resumos, resenhas*. São Paulo: Atlas, 1999.

NEVES, Silvério das. *Contabilidade básica*. 12. ed. São Paulo: Frase, 2004.

OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 1998.
RECEITA FEDERAL – Disponível em <www.receita.fazenda.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2006.

RESNIK, P. *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser bem sucedido*. São Paulo: Makron Books, 1990.

RICCIARDI, L. *et al. Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a ser desenvolvidos*. São Paulo: LTR, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTINI, Cláudio *et al. Manual do Associativismo para Empresas*. Porto Velho: SEBRAE/RO, 1995.

SCHERER-WARREN, I. & NMPS. *Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização*. São Paulo: Hucitec, 1998.

SCHLINDWEIN, Claiton. *Empreendedores, o desafio do negócio próprio: uma análise da criação de micro e pequenas empresas*. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE. *Cooperativismo e associativismo: instrumentos de integração, parcerias e realização*. SEBRAE-MG, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA - SEBRAE. Disponível em <www.sebraemg.com.br>. Acesso em: 16 abr. 2006.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO - SESCOOP.
Manual de Orientação para Constituição de Cooperativas, conforme a nomenclatura do sistema OCB. 8. ed. Brasília, 2000.

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

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

ZALESKI, N. J. *Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do processo regional*. Florianópolis. Tese. (Doutorado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM REPRESENTANTES DAS EMPRESAS ASSOCIADAS À ACITA.

Data: ____/____/____

Identificação do entrevistado:

Nome do entrevistado:

Cargo:

Sexo: ()M ()F

Formação acadêmica:

Identificação da empresa associada:

Razão Social:

Segmento de atuação: ____ comércio ____ Indústria ____ Serviços

Tempo de filiação: Número de empregados: _____

BLOCO COMUM

1. Para você, o que é a ACITA?
2. Qual é a importância da ACITA para as empresas de Itabira?
3. Como a ACITA tem contribuído no sentido de promover o crescimento e a integração das empresas locais?
4. Para você, quais outras formas de contribuição seriam interessantes?
5. A seu ver, o associativismo é um recurso que favorece o crescimento das empresas locais? De que forma?
6. Por que as empresas se associam à ACITA? Que benefícios podem ser alcançados com esta parceira?
7. Qual é o real retorno que a ACITA gera para as empresas de Itabira? Em que aspectos a ACITA contribui de verdade com sua empresa?
8. Para você, quais são os pontos fortes da ACITA? (Potencialidades)
9. Para você, quais são os pontos fracos da ACITA? (Limitações)

BLOCO ESPECÍFICO

10. Para você, por que é importante ser um associado da ACITA?
11. A sua empresa já se utilizou de algum projeto desenvolvido pela ACITA? E Em caso afirmativo, comente. Em caso negativo, por que ainda não o fez?
12. Os trabalhos desenvolvidos atualmente pela ACITA são suficientes para atender à sua empresa? Que projetos seriam importantes para a sua empresa?
13. A sua empresa tem buscado a ACITA, no sentido de discutir os problemas e estabelecer soluções? De que maneira?
14. Como foi a postura da ACITA em face dessa proposta?
15. Você indicaria a Associação Comercial para uma nova empresa? Por quê?

16. Você gostaria de acrescentar algo mais?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM REPRESENTANTES DAS ENTIDADES PARCEIRAS.

Data: ____/____/____

Identificação do entrevistado:

Nome do entrevistado:

Cargo:

Sexo: ()M ()F

Formação acadêmica:

Identificação da empresa parceira:

Razão Social:

Segmento de atuação: ____ comércio ____ Indústria ____ Serviços

Tempo de filiação:

BLOCO ESPECÍFICO

01. Para você, por que é importante ser parceiro da ACITA?
02. De que maneira os parceiros têm contribuído para as empresas locais?
- 03 . Como você avalia os trabalhos desenvolvidos pela ACITA?
04. Em sua opinião há algum trabalho que poderia ser desenvolvido pelos parceiros? Explique.
05. Dentre as empresas associadas, há algumas mais atuantes do que outras. Existe alguma razão aparente para tal fato? O que você tem feito para contribuir nesse sentido?
06. O que as micro e pequenas empresas podem esperar dos parceiros em termos de atuação conjunta da ACITA?
07. Você gostaria de acrescentar algo?

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DIRIGENTES DA ACITA

Data: ____/____/____

Identificação do entrevistado:

Nome do entrevistado:

Cargo:

Sexo: ()M ()F

Formação acadêmica:

BLOCO ESPECÍFICO

01. Os trabalhos desenvolvidos atualmente pela ACITA são suficientes para atender as empresas em suas necessidades? Como a ACITA vê esta questão?

02. Existe algum tipo de projeto ou serviço da ACITA que beneficie os micro e pequenos empresários? Se não, existe alguma intenção nesse sentido?

03. A ACITA atualmente efetua algum tipo de prestação de contas dos trabalhos que desenvolve?

04. Dentre as empresas associadas, existem algumas que são mais atuantes do que outras. A que você atribui esse fato?

05. O que a ACITA tem feito para atender às empresas não atuantes?

06. A ACITA conta atualmente com o auxílio de parceiros na execução de seus trabalhos. Por que é importante estabelecer parcerias?

07. Como se estabelece o canal de relacionamento entre parceiros, empresas e dirigentes?

08. Você gostaria de acrescentar algo?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)