

Gestão de Melhoria e Mudança em Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas – Uma Abordagem Conceitual

Mateus Cecílio Gerolamo (EESC-USP) gerolamo@sc.usp.br
Luiz César Ribeiro Carpinetti (EESC-USP) carpinet@prod.eesc.usp.br
Edwin Cardoza (EESC-USP) edwin@sc.usp.br

Resumo

Este trabalho apresenta uma abordagem conceitual para a gestão de melhoria e mudança de desempenho em redes de cooperação de pequenas e médias empresas pertencentes a um arranjo produtivo local. Apresenta uma revisão conceitual abordando os temas gestão de melhoria & mudança e redes de cooperação entre pequenas e médias empresas (PME's) para, então, propor uma abordagem para se gerenciar melhorias em redes de pequenas e médias empresas. Por fim, considera-se que tal abordagem deve ser sistematizada em termos de estrutura física e infra-estrutura de gestão e servirá como base para a continuidade do trabalho para o grupo de pesquisa que pretende realizar estudos de campo e aplicações.

Palavras-chave: Gestão de Melhoria e Mudança, PME's, Redes de Cooperação.

1. Introdução

No mundo empresarial, o que se observa com maior intensidade desde o final do século passado é a forte pressão exercida pela nova ordem econômica sobre a maior parte das empresas, principalmente em países em desenvolvimento. O sistema capitalista é muitas vezes tratado como causa dessa tendência. Para Schumpeter (1984), o aspecto essencial a captar ao tratar do capitalismo é que se trata de um processo evolutivo sendo encarado como uma forma ou método de mudança econômica que nunca pode estar estacionário. A abertura de novos mercados e o desenvolvimento organizacional, da oficina artesanal aos conglomerados, ilustram o processo de mutação industrial que incessantemente revoluciona a estrutura econômica. Castells (2000) afirma que a primeira e mais abrangente tendência de evolução organizacional foi a transição da produção em massa para a produção flexível. Complementando essa visão, Fukuyama (2000) afirma que a passagem de uma organização hierárquica para uma organização horizontal ou em rede envolve a transferência da função de coordenação das regras burocráticas formais para normas sociais informais exigindo, portanto, um grau mais elevado de confiança e capital social.

Nesse contexto, muitos programas de mudança, melhoria e inovação ganharam extensa aceitação como abordagens para impulsionar a competitividade, visto que muitos setores industriais, para permanecerem ou tornarem-se competitivos, se viram forçados a implementar mudanças com o objetivo de melhoria de desempenho em dimensões como custos, qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade, inovação, atendimento etc.

Não é difícil constatar que poucas empresas de pequeno ou médio portes têm condições de modernizar-se o suficiente para sobreviver e competir nesse novo contexto da economia. Por essa razão, Amato Neto (2000) afirma que as políticas públicas devem ser seletivas e direcionadas de forma estratégica, priorizando, em particular, a formação de redes de cooperativas e operação.

A partir de uma análise das pesquisas e programas em andamento no Brasil e em outros países, pode-se dizer que um dos objetivos centrais de tais pesquisas e programas é promover

a ação conjunta entre empresas e com isso potencializar o ganho de eficiência que a aglomeração de empresas de um mesmo setor pode trazer. Portanto, percebe-se que uma questão de pesquisa fundamental por trás desses projetos é: *como cooperar para melhorar o desempenho coletivo?* Partindo dessa questão mais geral, este trabalho tem como objetivo, a partir da revisão conceitual sobre Gestão de Melhoria e Mudança Organizacional e Redes de Cooperação, **promover uma abordagem integrada para estruturação do processo de gestão de melhoria e mudança em redes de cooperação de pequenas e médias empresas.**

Este artigo deve ser entendido como um passo inicial do ciclo da pesquisa do grupo que contemplará futuramente pesquisas de campo, proposta de alternativas para a gestão de desempenho em redes e aplicações em *clusters* específicos. Assim, esta proposta inicial embasará as demais pesquisas do grupo para a coleta de dados em campo e a proposta de técnicas de melhoria como medição de desempenho, *benchmarking*, melhoria contínua, entre outras. A seguir é apresentada uma breve revisão de literatura abordando os aspectos gerais para o desenvolvimento desta pesquisa.

2. Revisão de Literatura

Gestão da Melhoria e Mudança

Dentre os muitos programas de mudança, melhoria e inovação que ganharam extensa aceitação como abordagens para impulsionar a competitividade, pode-se destacar a Gestão da Qualidade Total (TQM) e, mais recentemente, o Seis Sigma, considerando-se programas relacionados à escola da qualidade. Outros programas como *Just in Time* (JIT) e Produção Enxuta também surgiram com os mesmos objetivos gerais de melhorar a satisfação do cliente e o desempenho das operações de produção. O *Downsizing* e a Reengenharia de Processos de Negócios (BPR) também tiveram seus momentos de fama quando empresas buscaram implementar estratégias de reduções de custos para melhorar a eficiência e a eficácia de suas atividades.

A adoção de programas como esses em diferentes tipos de empresas vem permitindo resultados muito positivos, embora seja altamente reconhecido que é muito difícil sustentar programas de melhoria. Apesar de efeitos negativos inesperados que podem ser gerados pela dinâmica do processo como, por exemplo, baixo moral e colapso do comprometimento para melhoria contínua (KEATING et al.; 1999), segundo Bessant e Francis (1999), as empresas precisam se envolver em um processo de aquisição de capacitação para a melhoria contínua que é denominado de organização de aprendizagem. Em geral, a literatura sobre gestão da melhoria e mudança enfatiza a importância de se desenvolver valores organizacionais, capacitações e métodos para um desdobramento sistemático e revisão de ações de melhoria e mudança baseadas sobre um direcionamento estratégico.

Dessa forma, as empresas devem considerar o impacto que os programas de melhoria e mudança causam nos seus empregados. Por um lado, programas mais radicais de transformação empresarial como o *Downsizing* podem afetar o moral e o comprometimento dos empregados e, conseqüentemente, reduzir os índices de qualidade e produtividade da companhia (CASCIO, 1993). Por outro lado, Kleiner e Corrigan (1989) afirmam que é necessária uma mudança radical, pois as mudanças paulatinas parecem atolar na política, na resistência individual à mudança e na inércia organizacional. Como, então, as empresas – e seus gerentes – devem encarar a gestão da mudança organizacional para alcançarem seus objetivos estratégicos do negócio? Para refletir sobre essa questão, é necessário fazer uma análise de vários elementos importantes na gestão da melhoria e mudança organizacional, como os listados a seguir:

- Alinhamento estratégico – para servir como base às decisões de ações de melhoria que devem ser priorizadas e implementadas;

- Identificação das necessidades de mudança – com base no alinhamento estratégico, podem ser priorizados aqueles fatores que mais contribuirão para a busca dos objetivos de negócio e que devem ser alvos de ações de melhoria de desempenho;
- Abordagens para a melhoria de desempenho – deve-se buscar as abordagens mais apropriadas para a intervenção empresarial (mudanças radicais ou melhoria contínua);
- Principais falhas nos programas de mudança – antes da utilização de métodos, práticas e ferramentas para a melhoria de desempenho, é necessário fazer uma reflexão sobre as principais barreiras que poderão ser enfrentadas na implementação das ações planejadas;
- Métodos de melhoria e mudança – deve-se conhecer os métodos existentes para a intervenção empresarial, porém ressalta-se que não há receitas de sucesso e que cada caso de melhoria requer contingências que deverão ser consideradas;
- Gestão por processos – é importante para permitir que o programa de melhoria e mudança busque sempre a agregação de valor dos processos e o foco nos clientes;
- Medição de desempenho – tanto de forma qualitativa como quantitativa é vital para que haja um *feedback* se as ações implementadas estão alcançando os objetivos estratégicos previamente traçados pela organização;
- Capacitação e cultura organizacional – é elemento de preocupação o impacto que as pessoas têm no sucesso ou fracasso dos programas de melhoria e mudança, assim uma análise sob o enfoque dos recursos humanos é importante para entender e, conseqüentemente, considerar a influência das pessoas, sua capacitação e a cultura que estarão por trás dos projetos de melhoria.

Entende-se, portanto, que a real atualidade capitalista mostra que a grande maioria das empresas, senão todas, independentes de setor ou tamanho ou região, devem preocupar-se em gerenciar seu processo de mudança de forma estruturada e adotá-lo como um importante processo dentro da organização, assim como são os processos de vendas, desenvolvimento de produtos, produção, logística, finanças etc. Gerolamo (2003) propõe um processo sistematizado para a gestão de melhorias e mudanças de desempenho. A seqüência de atividades inseridas na Figura 1 mostra o macro-processo de gestão de melhorias e mudanças estratégicas e pode ser considerado como um grande ciclo PDCA levado à gestão da melhoria organizacional.

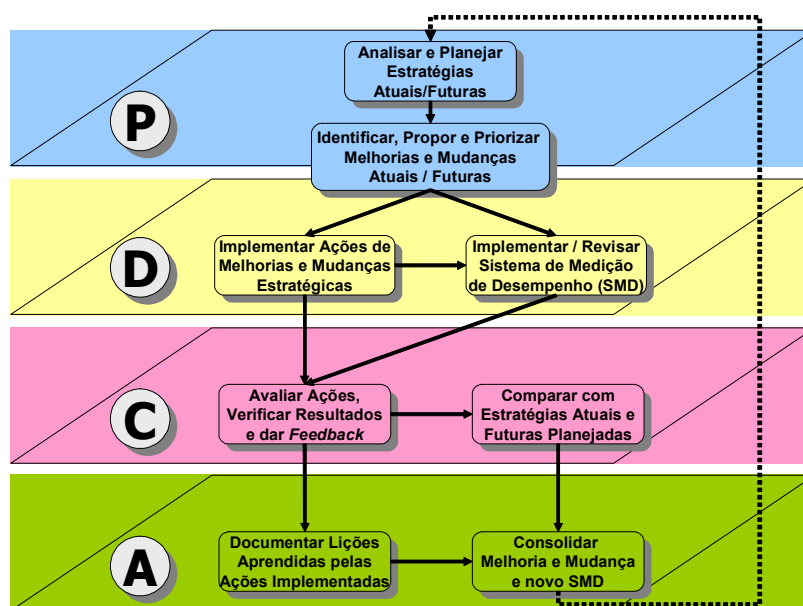


Figura 1 – Processo para Gestão de Melhoria e Mudança Como um Ciclo PDCA (GEROLAMO, 2003, p. 69)

Entretanto, torna-se um desafio aplicar os vários conceitos existentes na literatura para se gerenciar a melhoria e mudança organizacional no contexto das pequenas e médias empresas, principalmente para aquelas em países em desenvolvimento. O item a seguir aborda a aglomeração de empresas em redes, uma vez que este trabalho traz como hipótese que esse fenômeno pode ser utilizado como uma alternativa para a melhoria de desempenho de forma integrada entre as PME's.

Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas

Vários conceitos têm sido apresentados com objetivo de ilustrar formas de cooperação interfirmas. A começar por “*clusters*” ou “aglomerados” que é definido por Porter (1998, p.78; 1999, p.211-212) “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas de determinado setor e instituições correlatas, vinculadas por elementos comuns e complementares”. Outro conceito, “Arranjos Produtivos Locais” (APL's) segundo Cassiolato e Lastres (2003, p.27) significa “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos, mesmo que incipientes”. Dessa forma, esses autores preferem utilizar o termo “Sistemas Produtivos e Inovativos Locais” (SPIL's) para definir aqueles “arranjos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem...”. Casarotto Filho e Pires (2001, p. 87) fazem uma abordagem interessante quando definem “Sistemas Produtivos Locais” (SPL's) ou “Sistemas Econômicos Locais” (SEL's). Para eles, esses termos delimitam uma “região fortemente estruturada, contendo um ou mais *clusters*...” de pequenas e médias empresas, “...com um planejamento territorial com alta interação público-privada, com respeito à cultura e com o objetivo final de assegurar a qualidade de vida dos habitantes”. Além disso, deve haver interação entre as empresas, o ambiente social e cultural local.

Além das características positivas já descritas anteriormente, algumas vantagens incidentais – denominadas economias externas (KRUGMAN, 1991; SCHMITZ, 1995) – podem ser analisadas mais cuidadosamente para a promoção de aglomerações de empresas, entre elas, especialização de mão-de-obra, fornecedores e prestadores de serviços especializados e transbordamentos (*spillovers*) tecnológicos e de conhecimento. Humphrey (2003) enfatiza ainda mais a questão da concentração geográfica quando afirma que a “competência” de inovação e melhoria (*upgrading*) está baseada em conhecimento não decifrável, confiança e estruturas institucionais difíceis de replicar. Schmitz (1999) afirma que as vantagens de aglomerações são tipicamente percebidas na produção (fácil acesso a habilidades de trabalho, tecnologia e entradas intermediárias). Entretanto, os produtores necessitam tomar ações em conjunto como, por exemplo, organizar uma feira de negócios, ou a certificação de seus produtos. A soma dessas economias externas e de tomadas de ações conjuntas resulta no aparecimento de “eficiências coletivas” (SCHMITZ, 1995), que por sua vez permitem o aprimoramento (*upgrading*) dos sistemas locais de produção. A promoção de ações conjuntas efetivas entre as empresas do *cluster* pode garantir uma contínua melhoria de desempenho. O problema é que para isso acontecer deve haver confiança e cooperação entre as empresas para que tal processo ocorra de maneira efetiva. Humphrey e Schmitz (1998) abordam, de maneira interessante, o tema “confiança” no relacionamento em redes. A idéia é a de trabalhar com os conceitos de sanções e confiança em conjunto.

Para Meyer-Stamer (2001), a promoção de *clusters* é apenas uma variante de atividades para a mobilização da economia local e territorial, constituindo um entre vários modelos quando analisada sob a ótica sistêmica. Tal autor destaca que as regiões que praticam políticas de localização ativa e criativa baseiam-se em um modelo composto por quatro elementos: *promoção de empresas* (promoção de novos empreendimentos, atração a novas empresas e fortalecimento das empresas locais); *fatores de localização* (objetivos e subjetivos); *política*

de localização (promoção econômica, geração de emprego e planejamento urbano); e desenvolvimento sustentável (ecológico, econômico e social). Apesar de esses modelos apresentarem sucesso em países industrializados, serve como importante referencial para países em desenvolvimento. Para ajudar a determinar se há condições de se aplicar os elementos por ele anteriormente citados, o autor apresenta um conceito de competitividade sistêmica conforme ilustra o Quadro 1.

Nível	Descrição
Meta	Padrões de organização política e econômica orientados para o desenvolvimento
Macro	Ambiente econômico, político e legal estável
Meso	Políticas específicas p/ criação de uma vantagem competitiva
Micro	Atividades dentro de empresas para criar vantagem competitiva Cooperação formal e informal, alianças, aprendizagem conjunta

Quadro 1 – Visões Abrangentes de Competitividade Sistêmica (MEYER-STAMER, 2001)

Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam que existem quatro graus de mecanismos de interação para se ter aglomerações econômicas competitivas: *primeiro grau* – cooperação entre empresas como consórcios e cadeias; *segundo grau* – associações e redes de empresas proativas; *terceiro grau* – atores interessados no desenvolvimento regional como universidades, bancos, governos etc; e *quarto grau* – agência de desenvolvimento da região. Esses autores apresentam também um modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local.

Com essa base conceitual, estudar tais modelos e possibilitar uma estrutura de confiança e cooperação para o desenvolvimento de ações de melhoria integradas em PME's é o propósito central deste trabalho que propõe uma abordagem conceitual apresentada no tópico a seguir.

3. Abordagem Conceitual para Gestão e Melhoria de Desempenho em Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas

Antes, porém de se partir para uma abordagem conceitual, é apresentada uma visão geral que contextualiza a proposta (Figura 2).

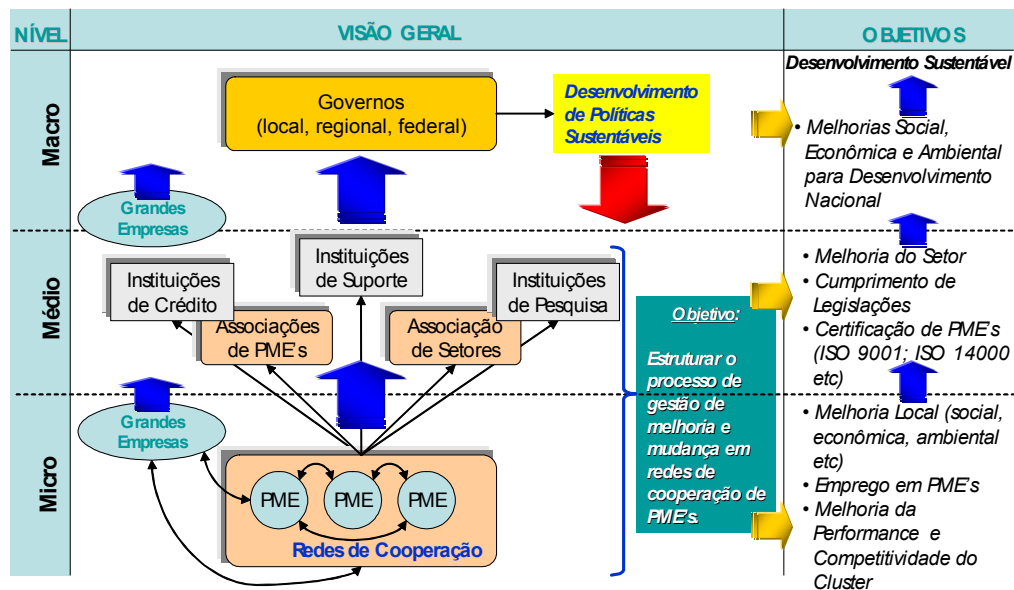


Figura 2 – Contextualização de Sistemas Produtivos Locais (adaptado de MEYER-STAMER, 2001 e CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001)

Conforme observado na revisão de literatura, as redes de cooperação de PME's em arranjos ou sistemas produtivos locais apresentam várias características e níveis de atuação. A Figura 2 apresenta uma visão geral e ideal (estágio de alto desenvolvimento de um sistema produtivo local) que permite identificar o escopo tanto micro no qual as PME's precisam se organizar em redes para melhoria de competitividade até áreas de atuação macro nas quais os governos devem exercer funções políticas importantes para delineamento de diretrizes para desenvolvimento industrial, econômico e social de maneira sustentável. A proposta deste trabalho, porém limita-se a buscar formas de se integrar as empresas nos escopos micro e médio como estratégia para melhoria de competitividade para PME's.

A revisão de literatura brevemente apresentada permite integrar, em um modelo conceitual, uma proposta para gestão da melhoria e mudança em redes de cooperação de PME's. O objetivo é permitir que as PME's em redes possam estruturar um processo compartilhado para gerenciar a melhoria e mudança organizacional. Os principais elementos que compõem esse modelo estão ilustrados na Figura 3.

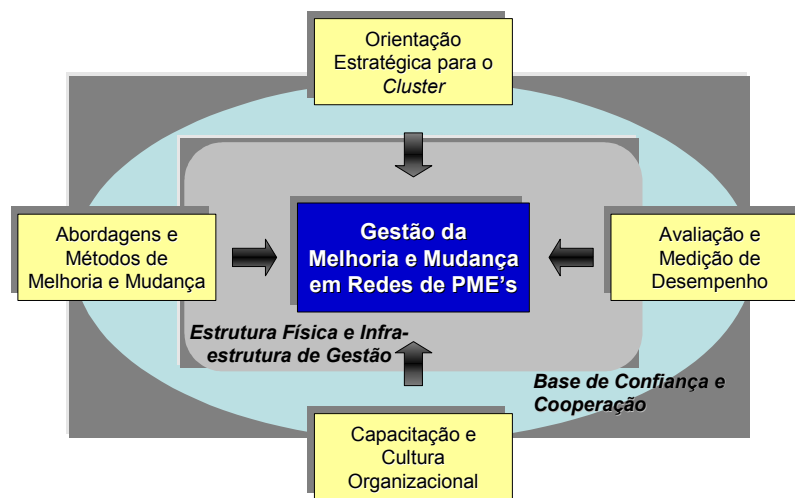


Figura 3 – Principais Elementos da Gestão de Melhoria e Mudança para Redes de Cooperação de PME's

Entende-se que, mesmo com a competitividade existente entre as empresas do *cluster*, é possível definir estratégias globais para o pólo que pode ser seguida como forma de obter eficiência coletiva a partir de uma base de cooperação e confiança. O uso de métodos e técnicas de melhoria também pode ser utilizado de forma integrada como, por exemplo, o *benchmarking* entre as empresas para verificação de desempenho e melhores práticas seguidas pelas empresas. O projeto e implementação de um sistema de indicadores de desempenho também pode ser definido, além das fronteiras da empresa, para o grupo de empresas da rede, que fortaleceria o *benchmarking* e permitiria às empresas escolherem áreas prioritárias para ações de melhoria e mudança. Por fim, a capacitação e cultura para a melhoria podem ser incentivadas para todo o pólo, permitindo treinamentos oferecidos por pessoas altamente qualificadas e a um custo relativamente baixo por empresa pertencente à rede. Para tanto, é necessário compreender a estrutura física e a infra-estrutura de gestão requeridas para que se obtenha um ganho real de eficiência coletiva.

Entretanto, esses elementos demandam esforço e investimento para as empresas, principalmente às pequenas que geralmente precisam focar em seus processos finais (compras, produção, vendas, departamento pessoal e finanças), pois não têm escala para investir em outros processos de suporte (gestão de RH, ambiental e melhoria organizacional) ou até mesmo em processos diretos como Pesquisa e Desenvolvimento, pois isso significaria, no curto prazo, a redução de sua margem de lucro. Entretanto, se as PME's, por meio de redes

de cooperação, estruturarem em conjunto processos de apoio, poderiam ter acesso a mais ferramentas de diversas áreas (P&D, RH, Finanças, Meio Ambiente, Qualidade etc.) promovendo a melhoria de desempenho individual e, portanto, coletiva. Espera-se que com isso melhore-se a competitividade e, respectivamente, a margem de cada PME (Figura 4).

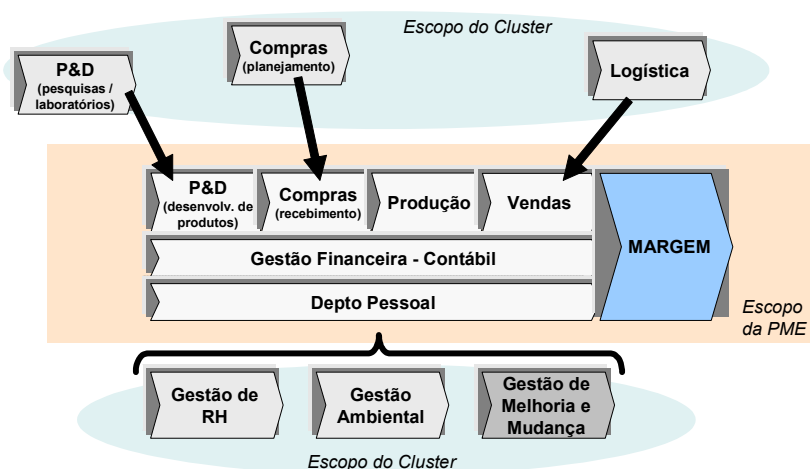


Figura 4 – Compartilhamento de Processos entre PME's Pertencentes a uma Rede de Cooperação

Dessa forma, as PME's poderiam utilizar tais processos gerenciados por elementos externos a cada empresa, porém internos ao sistema produtivo local ou *cluster*. Poderia ser um coordenador local, mas para isso se tornar uma realidade, ressalta-se a necessidade do desenvolvimento de uma base de confiança para permitir a colaboração, mesmo que em vários momentos as empresas sejam concorrentes e se comportem como tais. O desafio passa a ser, portanto, identificar caminhos para que se possa chegar a níveis de maturidade como os apresentados nas visões anteriores.

4. Considerações Finais

Esse artigo apresentou uma abordagem conceitual para a gestão de melhoria e mudança em redes de cooperação de pequenas e médias empresas. O trabalho até aqui desenvolvido pode ser considerado de importante contribuição visto que estrategicamente (nível macro) já foi definido pelo governo que o desenvolvimento de arranjos produtivos locais é de grande importância (GOVERNO FEDERAL, 2003). Por outro lado, as alternativas de implementação (nível micro e médio) ainda apresentam-se vagas e não trazem elementos específicos de como se deve gerenciar a melhoria de desempenho do aglomerado e qual deve ser a estrutura e infra-estrutura requerida para que se obtenha confiança e cooperação entre as empresas no seu dia-a-dia. Espera-se, portanto, ao final de todas as etapas da pesquisa, apresentar sistemáticas de gestão de melhoria e mudança para determinados tipos e setores de aglomerados regionais.

Não se tem a pretensão de encontrar todas as respostas para resolver os problemas de integração e conflitos entre PME's localizadas em um aglomerado ou uma rede, mas percebe-se que os resultados futuros desta pesquisa poderão auxiliar os agentes de implementação (SEBRAE, Federações Industriais Estaduais, Secretarias de Desenvolvimento Estaduais ou Municipais etc) a usar novas técnicas baseadas em estudos científicos, observações empíricas e propostas sistematizadas para facilitar a coordenação de ações locais e aumentar a chance de sucesso de tais programas. Espera-se também promover e ampliar a discussão acadêmica sobre o tema trazendo elementos complementares aos que vêm sendo estudados. Com isso, objetiva-se contribuir para o delineamento de políticas de desenvolvimento de *clusters*

baseadas na cooperação e voltadas para a melhoria da eficácia e eficiência das operações de produção (qualidade de produto, produtividade e qualidade de atendimento) do *cluster* e das empresas que o compõem.

Referências

- AMATO NETO, J. (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, p. 163.
- BESSANT J.; FRANCIS, D. (1999). “Developing Strategic Continuous Improvement Capability”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 19, no. 11, pp. 1106-1119.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. (2001). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. 2 ed. São Paulo: Atlas, p. 173.
- CASCIO, W. (1993). “Downsizing: What do we know? What have we learned?” *Academy of Management Executive*, vol. 7, no. 1, pp. 95-104.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (2003). O foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.). *Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ, Instituto de Economia. Cap. 1, p. 21-34.
- CASTELLS, M. (2000) *A sociedade em rede*. A era da informação, economia, sociedade e cultura, ed. 3. São Paulo: Paz e Terra, cap.3, p.173-219.
- FUKUYAMA, F. (2000). *A grande ruptura: a natureza humana e a reconstrução da ordem social*. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, p. 348.
- GEROLAMO, M. C. (2003). *Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho*. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- GOVERNO FEDERAL (2003). *Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior*. 26 Nov 2003. Disponível em: http://federativo.bndes.gov.br/destaques/planorc_pi.htm. Acesso em: 10/02/2005.
- HUMPHREY, J. (2003). “Opportunities for SME’s in developing countries to upgrade in a global economy”, working paper No. 43, International Labour Office, Geneva.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. (1998). “Trust and inter-firm relations in developing and transaction economies”, *The Journal of Development Studies*, Vol. 34, No. 4, April, pp. 32-61.
- KEATING, K. E.; OLIVA, R.; REPENING, N. P.; ROCKART, S; STERMAN, J. (1999). “Overcoming the improvement paradox”, *European Management Journal*, vol. 17, no 2, pp. 120-134.
- KLEINER, B. H.; CORRIGAN, W. A. (1989). “Understanding organizational change”, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 10, no. 3, pp. 25-31.
- KRUGMAN, P. (1991). *Geography and trade*, Cambridge: MIT Press, cap 2 – Localization, pp. 35-54.
- MEYER-STAMER, J. (2001). *Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional: Clusters, Política de Localização e Competitividade Sistêmica*. ILDES, FRIEDRICH EBERT STIFTUNG, Policy Paper, no. 28, Setembro de 2001.
- PORTER, M. E. (1998) Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 77-90.
- PORTER, M. E. (1999). *Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais*. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus. 515 p.
- SCHMITZ, H. (1995) Collective efficiency: growth path for small-scale industry. *The Journal of Development Studies*. Vol. 31, no.4; pp.529.
- SCHMITZ, H. (1999). “Collective efficiency and increasing returns”, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 24, no. 4, pp. 465-483, Jul. Disponível em <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 27 Ago 2004.
- SCHUMPETER, J. A. (1984). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, cap. VII, p. 110-116.