

# EMPREENDEDORISMO E REDES DE COOPERAÇÃO

PRESIDENTE DA REPÚBLICA: Dilma Vana Rousseff  
MINISTRO DA EDUCAÇÃO: Aloizio Mercadante

**SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL**  
DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA COORDENAÇÃO DE  
APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES:  
João Carlos Teatini de Souza Clímaco

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE  
UNICENTRO**

REITOR: Aldo Nelson Bona  
VICE-REITOR: Osmar Ambrósio de Souza  
DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Ademir Juracy Fanfa Ribas  
VICE-DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Darlan Faccin Weide  
PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPESP: Marcos Ventura Faria  
COORDENADORA NEAD/UAB/UNICENTRO: Maria Aparecida Crissi Knüppel  
COORDENADORA ADJUNTA NEAD/UAB/UNICENTRO: Jamile Santinello

**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

DIRETOR: Carlos Alberto Marçal Gonzaga  
VICE-DIRETORA: Elieti Fátima de Gouveia

**CHEFIA DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO/IRATI**

CHEFE: Laura Rinaldi de Quadros  
VICE-CHEFE: Mauricio João Atamanczuk

**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO E  
FORMAÇÃO EMPREENDEDORA MODALIDADE A DISTÂNCIA**

COORDENADORA DO CURSO: Sérgio Luís Dias Doliveira  
COORDENADORA DE TUTORIA: Monica Aparecida Bortolotti

**COMITÊ EDITORIAL DO NEAD/UAB**

Aldo Bona, Edelcio Stroparo, Edgar Gandra, Jamile Santinello, Klevi Mary Reali,  
Margareth de Fátima Maciel, Maria Aparecida Crissi Knüppel,  
Rafael Sebrian, Ruth Rieth Leonhardt.

FRANCIANI FERNANDES GALVÃO

# EMPREENDEDORISMO E REDES DE COOPERAÇÃO

REVISÃO ORTOGRÁFICA  
Daniela Leonhardt  
Maria Cleci Venturini  
Soely Bettes

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO  
Andressa Rickli  
Espencer Ávila Gandra  
Luiz Fernando Santos

CAPA  
Espencer Ávila Gandra

GRÁFICA UNICENTRO  
xxx exemplares

Nota: O conteúdo da obra é de exclusiva responsabilidade dos autores.

# SUMÁRIO

---

INTRODUÇÃO	07
UNIDADE 1	09
UNIDADE 2	29
UNIDADE 3	41
UNIDADE 4	51
CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS	63



# INTRODUÇÃO

**C**aro aluno, até aqui você conseguiu compreender os traços da educação empreendedora, seus fatores preponderantes, suas especificações exclusivas, a partir de agora, você assimilará contextos específicos inerentes às novas formas de empreendedorismo com contexto empresarial.

De tal modo, você já percebeu, até este módulo, que “A pedagogia empreendedora é uma estratégia didática para o desenvolvimento da capacidade empreendedoras dos alunos da educação infantil até o nível médio” (DOLABELA, 2003), onde, ao educar, busca-se na criança ou jovem “construir capacidade de cooperar, de dirigir energias para a construção do coletivo”, substituindo a “lógica do utilitarismo e do individualismo pela construção do humano, do social, da qualidade de vida para todos.” (DOLABELA, 2003, p. 31).

Assim, a pedagogia empreendedora se baseia na compreensão de que o **empreendedorismo**, pelo seu potencial como importante força na eliminação da miséria e da diminuição da distância entre os ricos e pobres, tem como tema central o desenvolvimento humano, social, econômico e sustentável (DOLABELA, 2003), sendo, portanto, o empreendedorismo de tamanha importância, importante ainda mais seria construir uma mente empreendedora em nossas crianças e jovens.

Esta teoria busca fazer com que o aluno identifique seu sonho e um futuro aonde deseja chegar, ser ou estar, este, em seguida, deve buscar realizar seu sonho. Contudo, para isso, ele precisa estar motivado a aprender o necessário para realizá-lo, e você, caro professor, tem o papel de estimular

e preparar o aluno para sonhar e buscar a realização deste sonho individual (DOLABELA, 2003)

É, portanto, você que fará com que o espírito empreendedor surja e produza efeitos, porém, algumas condições devem ser compreendidas para que o sonho se materialize, como o conhecimento do ambiente macro e micro, referente ao empreendimento, envolvendo ainda a democracia, a cooperação e as estruturas de poder de uma rede (DOLABELA, 2003). E a rede a que me refiro, são as redes de cooperação empresarial. São redes que buscam facilitar o desenvolvimento de um conjunto de empresas e do grupo social no qual está inserida, com vistas à melhoria da qualidade de vida desses atores sociais.

Logo, esta disciplina busca mostrar quais são os papéis e como funcionam as novas estruturas de relacionamento entre empresas, ou melhor, relacionamento entre empreendedores e a sociedade. Com isso, iniciaremos nosso estudo entendendo o que seria a cooperação empresarial, como esta funciona, quais são suas tipologias e sua forma de gestão. Em seguida, demonstrarei o contexto sobre a competitividade nas organizações coletivas, sua importância e inclusive sobre o processo de negociação e resolução de conflitos, existentes em quaisquer áreas, mas, principalmente, quando se fala de organizações empresariais e no foco principal desta disciplina, as redes de cooperação. A seguir você poderá compreender o que seria o empreendedorismo coletivo e sua associação com o desenvolvimento local, bem como as suas especificidades. E, por fim, chegaremos ao contexto do Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável – DLIS, sua forma de configuração e singularidade premente para as comunidades hoje.

Além do conteúdo específico da temática desta disciplina, acrescentei alguns conteúdos extras e atividades ordinárias para compreensão do assunto.

Boa leitura!

# UNIDADE 1

FIGURA 1 - REDE DE DESCANSO



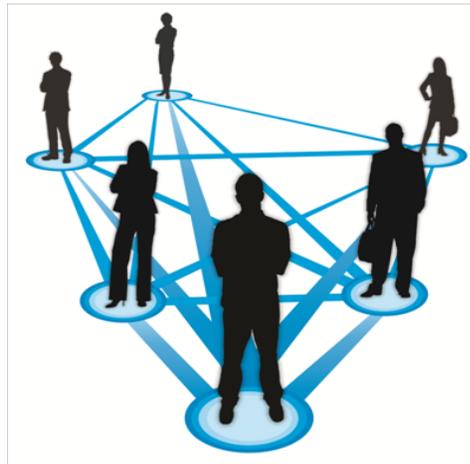
FONTE: WWW.ISTOCK.COM

**A**o falarmos em rede, todo um complexo imaginário e de lembranças vêm a nossa mente e nos faz recordar sobre o quão forte esta deve ser para sustentação das partes envolvidas, como, por exemplo, uma rede de descanso. Logo, assim é o sentido da existência de cooperação em redes, um emaranhado de necessidades supridas em conjunto com os pares.

Hoje, inevitavelmente, não se imagina mais o mundo ou mesmo a sociedade em que tomamos parte sem o relacionamento em redes, sejam estas redes familiares, o primórdio de todas elas, as redes empresariais e, contemporaneamente, a vida online em redes.

Quanto às redes empresariais, seus componentes mais atualmente chamados de *stakeholders*<sup>1</sup>, são os atores principais do relacionamento aqui traduzido, sendo a inter-relação entre empresas, fornecedores e demais instituições. “A ocorrência de múltiplas formas de cooperação produtiva e tecnológica entre empresas é um tema que tem sido recorrentemente abordado pela literatura recente de economia industrial” (BRITTO, 2008, p. 97).

FIGURA 2 - REDE DE PESSOAS



Assim, caro aluno, gostaria de introduzir o contexto que iremos estudar, as Redes de Cooperação, ou, mais precisamente, os “Mecanismos de cooperação empresarial”. Veremos sua conceituação, sua formação, seus tipos mais comuns e seu processo de gestão.

## MECANISMOS DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

### REDES

O conceito de rede é uma ideia recente, empregado na teoria organizacional desde o século XX (NOHRI, 1992). Pode ter sido inclusive advinda das dificuldades dos modelos organizacionais que apresentavam poucos caminhos para os desafios das últimas décadas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 77; PERROW, 1992).

1 Stakeholders: grupo de interesse, pessoas que são afetados pela empresa, podendo ser grupos, instituições públicas e privadas, fornecedores que tem relacionamento com a empresa.

Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que o propósito principal das redes de cooperação empresarial seria o de reunir atributos que (1) permitam uma adequação ao ambiente competitivo dentro de estrutura dinâmica que é sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas; (2) possibilitem ganhos de escala com a união das empresas; e (3) não deixem que as empresas envolvidas percam a flexibilidade proporcionada pelo porte enxuto da rede.

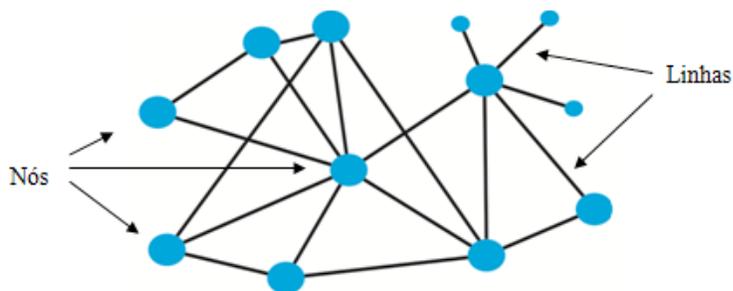
Como nasceram para fazer frente às pressões competitivas do mercado, neste tipo de amalgama empresarial, a interação entre os envolvidos é mais do que uma adaptação passiva, pois, nestes relacionamentos, existe o enfrentamento das dificuldades comuns e a busca por soluções em conjuntos, pela capacitação reunida e pela capacitação originadas pela sinergia coletiva (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Portanto, rede é “uma forma de organização que envolve atores interconectados e interdependentes, mobilizados em torno de objetivos comuns, compartilhando e trocando recursos entre si de forma recorrente e por meio de relações duráveis e controladas informalmente” (NASCIMENTO; LABIAK JUNIOR, 2011, p. 60).

Assim, as redes de cooperação empresarial podem ser definidas como organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos em comum, com prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação, sendo um modelo organizacional dotado de estrutura formal própria, com coordenação específica, relações de propriedades exclusivas e práticas de cooperação adequadas e novas práticas de gestão (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A palavra rede vem do latim *retiolus*, é um conjunto de linhas que se entrelaçam e seus “nós” são as intersecções dessas linhas. Estes nós, “são considerados acessos a determinados locais, ou vias de comunicação pelas quais circulam elementos vivos ou informações” (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 99-100). Como demonstrado na figura 1 abaixo:

FIGURA 3 - REDES: LINHAS E NÓS



As redes são, portanto, estruturas dinâmicas e indeterminadas, apresentando configuração flexível e regidas por mecanismos de autorregulação, exatamente como são os sistemas adaptativos. Ainda, elas não apresentam centro definido, pois qualquer ponto é um centro em potencial (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

As redes são também caracterizadas pelos valores e objetivos compartilhados, aqueles que unem os diferentes membros, com autonomia de cada integrante, vontade de entrar e permanecer na rede, multiliderança ou invés de hierarquia, descentralização e múltiplos níveis ou segmentos autônomos como possíveis desdobramentos contido da rede (MARTINELLI; JOYAL, 2004; MARTINHO 2001). E o que mantém a rede, ou os elos básicos dela é o “conjunto de informações que circulam pelos canais que interligam seus integrantes” (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 100). E com o objetivo de intercâmbio de auxílio mútuo e informações, elas são a cada dia mais implantadas dentre as micro, pequenas e médias empresas no país (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Martinelli e Joyal (2004) comentam que, nas estruturas de redes, todos os atores têm aproximadamente o mesmo poder, pois cada um decide sobre a sua ação, e seu nível de responsabilidade é próximo, sendo, portanto, corresponsabilidade sobre as ações do grupo como um todo. A rede então é também um “conjunto dinâmico de elementos, que mantém relações isonômicas e de empoderamento entre si”, onde, todos têm o mesmo grau de poder e ela existe somente porque este poder é diluído entre os participantes (MARTINELLI; JOYAL, 2004, 101).

Nascimento e Labiak Junior (2011) afirmam que o conceito de redes tem seis características principais que formatam a sua configuração, sendo elas:

1. Presença de diversas entidades interconectadas e interdependentes;
2. Compartilhamento de recursos e existência de um fluxo de recursos entre seus nós;
3. Informalidade dos mecanismos de controle, com base em concorrência, negociação e cooperação;
4. Adaptabilidade dos envolvidos em função de objetivos específicos;
5. Estrutura de sistema ou conjunto de subsistemas, em relação com um ambiente, havendo, portanto, uma fronteira limitadora;
6. Intermediação nas operações da rede.

A informação dentro da estrutura de uma rede é mais complexa e profunda do que a informação obtida fora dela, pois aí constam informações estratégicas internas para o funcionamento do grupo, contudo, esta mesma informação é mais descontraída do que a informação estratégica de dentro da hierarquia interna de cada empresa (NASCIMENTO; LABIAK JUNIOR, 2011; POWELL, 1991).

Você já entendeu o que são as redes, agora preciso lhe falar como elas são formadas e quais são suas tipologias e direcionamentos, para que, quando forem formadas, sejam feitas e visualizadas de maneira clara, tanto na teoria ou no papel quanto na prática ou na vida real.

## COMO SÃO FORMADAS AS TIPOLOGIAS DE REDES DE COOPERAÇÃO

Quanto às redes de cooperação, mais comumente encontramos duas constituições principais para elas, conhecidas como as redes verticais e as **redes horizontais de cooperação**. Nas **redes verticais a cooperação** ocorre na mesma cadeia produtiva e, geralmente, atuam em estágios separados do mesmo processo produtivo (MARQUES; AGUIAR, 1993).

Seus parceiros comerciais seriam os componentes desta rede, como, por exemplo, as empresas produtoras, empresas fornecedoras, empresas distribuidoras (transporte) e empresas prestadoras de serviços (SANTOS; PEREIRA; ABRAÃO FRANÇA, 1994).

Facilitando a produção de suprimentos em lotes prolongados e grandes volumes, bem como diminui custos e estimula ao aumento da qualidade do produto (WOITCHUNAS, 2009), uma vez que cada parte da cadeia é de responsabilidade do componente. Esta estrutura lembra muito o processo Ford de produção. Pode também ser reconhecida como integração para trás - *backward integration* - pois se direciona para os insumos de produção, já, integração para frente diz respeito ao consumidor final do produto (WOITCHUNAS, 2009). Como demonstrado na figura 4.

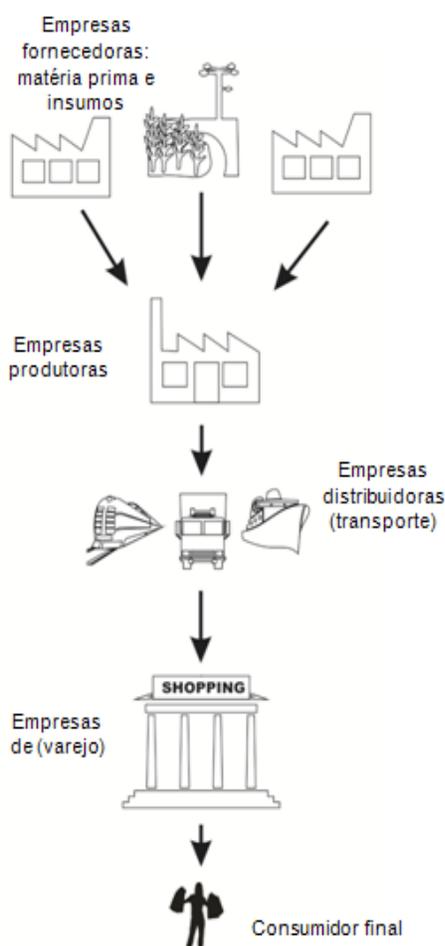
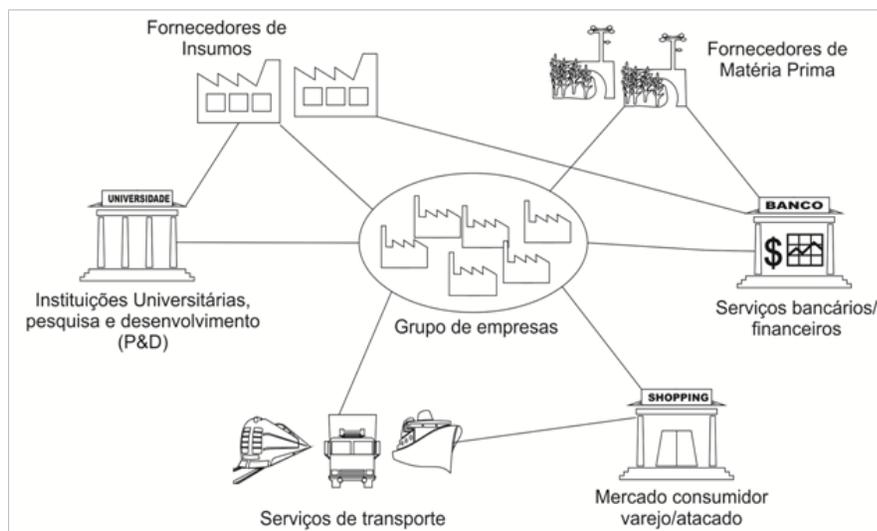


FIGURA 4 - REDE VERTICAL DE COOPERAÇÃO

FONTE: A AUTORA.

FIGURA 5 - REDE HORIZONTAL DE COOPERAÇÃO



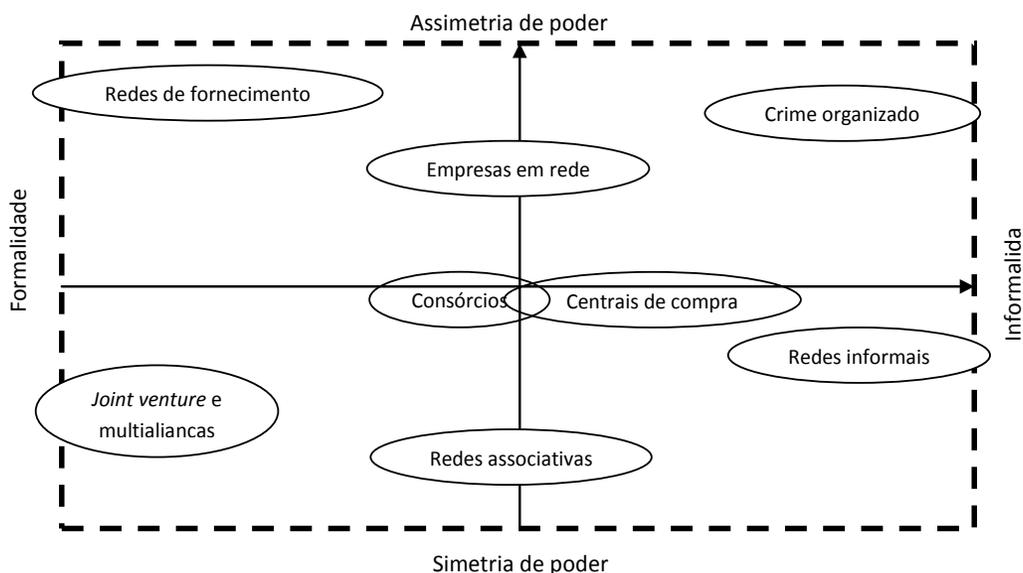
FONTE: A AUTORA

Seus benefícios se encontram em redução de custos devido ao ganho de escala, redução de custo de intermediação, reduz o grau de incerteza geralmente associado com a qualidade e pontualidade e dificulta a entrada de competidores no mercado do grupo (WOITCHUNAS, 2009; MARQUES; AGUIAR, 1993).

Diferentemente da anterior, a **rede de cooperação horizontal** surge pela união de empresas que trabalham num mesmo segmento de produção, com vistas a obter benefícios desta união, como redução de custos com poder de barganha junto a fornecedores, compartilhamento de estratégias de marketing, utilização de laboratórios para desenvolvimento de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), conseguir maiores e melhores linhas de crédito, criação de marca forte, facilidade da inserção internacional etc (WOITCHUNAS, 2009).

Existem várias tipologias entre redes de cooperação, além disso, estas mesmas redes de cooperação coexistem de diferentes maneiras, cada uma delas adaptadas às necessidades locais. Para melhor entender estas existentes tipologias, o mapa conceitual, elaborado por Marcon e Moinet (2000), apresenta dentro de quatro quadrantes as principais dimensões nas quais as redes são estruturadas (FIGURA 5).

FIGURA 6 - MAPA CONCEITUAL DAS REDES DE COOPERAÇÃO



FONTE: ADAPTADO DE BALESTRIN E VERSCHOORE (2008).

Dentro desses quadrantes, conforme apontam Balestrin e Verschoore (2008), existe uma classificação de quatro contextos de redes, as assimétricas, as simétricas, formais e informais. As redes assimétricas, que são dimensões da hierarquia, estão mais presentes em grandes conglomerados, que adotam estratégias de redes verticais, onde esta organização é constituída de unidades interdependentes espacialmente dispersas.

Já as redes simétricas, detém a dimensão de horizontalidade e apresentam maior descentralização do poder, preferência pela cooperação horizontal de seus membros, a cooperação existe na figura do associativismo, como consórcio de compra, associações profissionais, alianças tecnológicas para P&D e as redes horizontais associativas.

Redes formais estabelecem a dimensão contratual, onde existem termos contratuais que preservarão regras de conduta entre atores e regras claras, como exemplos têm-se os consórcios de exportação, os consórcios de P&D, alianças estratégicas e *as joint ventures*<sup>2</sup> de múltiplos parceiros.

E as redes informais, na dimensão da competência, permitem encontros informais dos atores econômicos com preocupações comuns, como as empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações,

2 Joint Venture: quer dizer “união com risco”, refere-se a um tipo de associação em que duas entidades se juntam para tirar proveito de alguma atividade, por tempo limitado, sem que cada uma delas perca a identidade própria. Fonte: IPEA. O que é? Joint-venture. Disponível em: [www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&id=2110:catid=28&Itemid=23](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2110:catid=28&Itemid=23). Acesso em: 01 Jun. 2014.

entre outras. Possibilitando o intercâmbio de informações e experiências com base na livre participação, criando, assim, uma cultura associativa e apoio ao estabelecimento de relações mais estruturadas e contínuas, porém, sem a necessidade de contrato formal. Como exemplo, existem as redes de pesquisadores ou mesmo as redes de crime organizado.

## PRINCIPAIS CONFIGURAÇÕES DE REDES DE COOPERAÇÃO [TIPOS DE RELACIONAMENTOS EM REDES]

Dentro do contexto de redes de cooperação para o desenvolvimento, diversas são as formas sob as quais elas se apresentam e são enquadradas e diferenciadas, de acordo com as necessidades de cada estrutura. São então os paradigmas existentes e ainda mais criados para suprir necessidades locais, pois nenhum país é igual e nem sua forma de gerenciamento se igualam, bem como muitos produtos e empresas contam com produtos e serviços distintos, por isso é importante que você conheça algumas dessas principais configurações, para servir de exemplo, para seus alunos, das possibilidades de configurações de redes possíveis.

Logo abaixo, serão apontadas as tipologias e suas características desenvolvidas ou mesmo identificadas por diversos autores da área (BALESTRIN; VERSHOORE, 2008, p. 100; CASAROTTO; PIRES, 1999, p. 34), como: Balestrin e Verschoore (2008), Casarotto Filho e Pires (1999), Ernst (1994), Lewis (1992).

### DEFINIÇÃO DE REDES POR BALESTRIN E VERSCHOORE (2008)

Esses autores identificaram, em seus trabalhos, 3 tipos de redes:

- **Redes de fornecimento:** foco nas competências da empresa líder, deixando as atividades paralelas e complementares a cargo da rede de fornecedores. Forma uma estrutura produtiva, integrada e flexível com organização líder, ainda, é focada na competitividade e busca aprendizagem e geração de inovações coletivas;
- **Consórcios:** foco na união da empresa, visando obtenção de ganhos de escala, manutenção da individualidade e autonomia decisória da empresa, formalizados por contrato específico utilizados para fim predeterminado e com tempo de duração veiculado a realização do objetivo definido em contrato. Buscam resolver interesses em comum e oportunizar novos negócios aos membros, com coordenação democrática e sua direção é eleita por assembleia. Além disso, conta com normas e procedimentos que garantem os

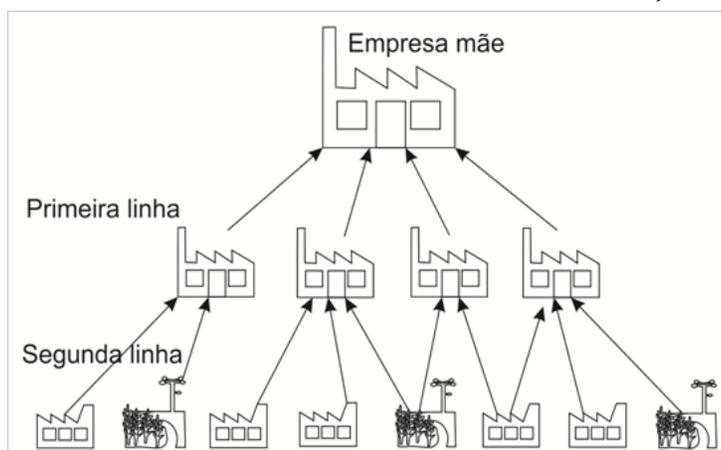
sistemas de controle e monitoramento da performance e formação de equipes com a divisão de trabalho entre as empresas envolvidas;

- **Redes associativas:** surgem com o aumento das dificuldades estruturais das empresas e partilham a ideia de que dificuldades e oportunidades podem ser superadas com a realização de *ações colaborativas*. É uma entidade formalizada com gestão democrática e participação dos envolvidos nas decisões e ações da rede. Além disso, apresenta normas declaradas em estatuto e regimento e seus ganhos são gerados em conjunto e são distribuídos o mais igualitariamente possível.

## DEFINIÇÃO DE REDES POR CASAROTTO FILHO E PIRES (1999)

- **Rede *topdown*:** também conhecida como modelo japonês, é representada pela união de pequenas empresas que atuam por traz de uma líder (FIGURA 6). A pequena empresa torna-se fornecedora ou subcontratada direta ou indiretamente da empresa maior, permitindo que as empresas participantes produzam produtos complementares ou em diferentes fases de uma mesma cadeia produtiva, compartilhando recursos e informações e reduzindo riscos e incertezas. Assim, o fornecedor fica altamente dependente das estratégias desta empresa líder, o que o caracteriza como um modelo pouco flexível e enquadrado nos padrões das teorias organizacionais clássicas, como, por exemplo, a indústria automobilística.

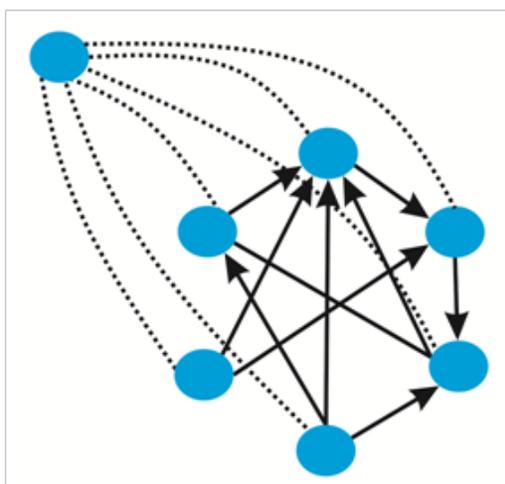
FIGURA 7- MODELO DE REDE *TOPDOWN* OU MODELO JAPONÊS



FONTE: ADAPTADO DE CASAROTTO E PIRES (1999, P. 34).

- **Rede flexível:** é caracterizada pela união de pequenas empresas mediante consórcios, que possuem objetivos comuns e simulam a administração de uma grande empresa (Figura 7), apesar de manterem suas características individuais. Pelo compartilhamento de funções, estas empresas integrantes da rede conseguem competitividade por meio da eficácia na relação entre flexibilidade/custo (CASAROTTO; PIRES, 1999). O modelo flexível demonstra que nas redes horizontais existe a colaboração entre empresas que atuam na mesma fase de uma cadeia produtiva, realizando em conjunto de atividades comuns ao grupo ou atuando de forma complementar.

FIGURA 8 - MODELO DE REDE FLEXÍVEL DE EMPRESAS



FONTE: CASAROTTO; PIRES (1999, p. 34).

### DEFINIÇÃO DE REDES POR ERNST (1994)

Para Ernst (1994), existem 5 tipos de redes, conforme descritas abaixo:

- **Redes de fornecedores:** envolvem a subcontratação e acordos entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção. Ex.: Sadia com a produção integrada;
- **Redes de produtores:** abrangem todos os acordos de coprodução que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros ou humanos com a finalidade de ampliar seus *portfólios* de produtos, bem como sua cobertura geográfica. Ex.: rede de cooperativas de produtores de leite que se unem para aumentar o volume de produção e atrair o interesse de compradores;

- **Redes de clientes:** incluem os encadeamentos à frente entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais, nos grandes mercados de exportação ou nos mercados domésticos;
- **Redes de coalizões-padrão:** são construídas por potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de prender tantas empresas quanto possível a seu produto proprietário ou padrões de interface;
- **Redes de cooperação tecnológica:** têm o objetivo explícito de facilitar a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produto, capacitam o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção e permitem acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de Pesquisa e desenvolvimento. Nesse tipo de rede, as empresas exploram a tecnologia por determinado tempo e, depois, cada uma cria as suas estratégias de competição individual, a partir do conhecimento adquirido.

## DEFINIÇÃO DE REDES POR LEWIS (1992)

Já as redes identificadas por Lewis (1992) são quatro:

- **Redes verticais:** formam-se com o objetivo de garantir maior poder às empresas por meio da cooperação entre parceiros comerciais. Uma forte rede de alianças entre uma empresa e seus fornecedores simplifica a logística e permite a produção de suprimentos em lotes mais prolongados e em volumes maiores. Isso leva a custos menores e estimula a elevação da qualidade. Nesse tipo de rede, a cooperação do desenvolvimento de produtos aumenta o poder de inovação conjunta;
- **Redes de tecnologia:** com o objetivo de obter maior força no mercado, as empresas se aliam com forças externas de conhecimentos técnicos, com outras empresas, universidades e laboratórios do governo. Esse tipo de rede garante uma importante contribuição para aumentar a competência técnica de todas as empresas. Uma rede de vínculo com fontes-chave de tecnologia é vista como uma dimensão básica da estratégia de negócio;
- **Redes de desenvolvimento:** com o objetivo de criar novo valor, essa rede pode trazer poderosas ferramentas para o desenvolvimento de novos produtos, processos ou tecnologias, porque provê as condições para inovações relevantes. Nessas redes existem fontes

múltiplas de conhecimentos diferentes, interligados de forma flexível por intermédio de muitos vínculos, com todos os membros perseguindo os mesmos objetivos;

- **Redes de participação acionária:** o objetivo é a participação em grupos, que deve ser maior que a soma de suas partes. Seus membros precisam estar dispostos a colocar sua mútua necessidade estratégica acima dos valores dos investimentos que fazem uns nos outros. Nesse tipo de rede, deve haver uma clara necessidade mútua para que ela funcione como uma aliança. Participações acionárias recíprocas generalizadas e a existência de um poderoso banco central no grupo promovem o bem-estar coletivo. Em tempos difíceis, as empresas de um grupo se ajudam mutuamente.

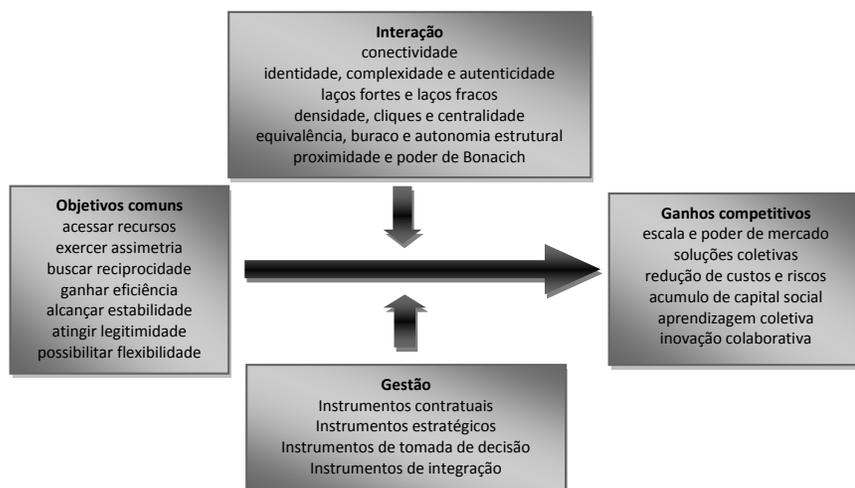
## FORMAÇÃO DE REDES

Então, você sabe o que consegue sustentar uma rede? Quais seriam as condições que sustentariam a rede? E, também, quais seriam seus objetivos em comum? Portanto, para que uma rede seja organizada e funcione corretamente, algumas condições devem ser seguidas ou devem ser compartilhadas para que as motivações dos participantes andem em conjunto, pois todos os participantes devem compartilhar os mesmos objetivos e por meio da gestão adequada e da interação entre as empresas, assim, a rede pode vir a alcançar o tão almejado ganho competitivo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Balestrin e Verschoore (2008) comentam que os principais objetivos que as empresas devem ter em comum são: acesso aos recursos, estabelecer a influência do mercado, busca de reciprocidade com ações coletivas de interesse em comum, ganho de eficiência internamente, alcance de estabilidade frente ao mercado, ganho de legitimidade no mercado e ganho de flexibilidade pela melhor adaptação aos ambientes mais dinâmicos.

Portanto, sempre se deve levar em conta os atributos que compõem uma rede, pois estes vão direcionar o grau de inter-relação entre as partes e podem demonstrar forças e fraquezas das ligações, direitos e deveres de cada empresa, relações de poder por meio da quantidade de links ou nós de ligação com outras organizações. Balestrin e Verschoore (2008) formalizam estes atributos da seguinte maneira, junto aos objetivos, gestão e ganhos da rede:

FIGURA 9: ELEMENTOS PARA O ESTABELECIMENTO DAS REDES



FONTE: ADAPTADO DE BALESTRIN E VERSCHOORE (2008, P. 160 E185).

Vamos falar de cada um desses elementos. Quanto ao elemento Interação, o que deve se levar em conta para que seja uma relação forte que busque sustentar toda a estrutura, diz respeito a interação entre os pares e como esta deve ocorrer, pois os elementos devem ser levados em conta numa possível avaliação da rede.

QUADRO 1 - ATRIBUTOS DE INTERAÇÃO DE UMA REDE

CONCEITOS	DEFINIÇÃO
<b>Conectividade</b>	Grau de conexão entre os participantes de uma rede
<b>Identidade</b>	A imagem mental que é criada em relação aos outros participantes
<b>Complexidade</b>	As diversas formas de interação que ocorrem simultaneamente
<b>Autenticidade</b>	Minimização do comportamento antissocial nas relações face a face
<b>Laços fortes</b>	Interações que ocorrem repetidamente por longos períodos de tempo
<b>Laços fracos</b>	Interações pouco intensas, distantes e menos frequentes
<b>Densidade</b>	A proporção de conexões existentes sobre o total de relações possíveis
<b>Cliques</b>	Existência ou não de subgrupos fechados dentro da rede
<b>Equivalência estrutural</b>	Grau de similaridade das interações entre as empresas de uma rede
<b>Buraco estrutural</b>	Indica as conexões em que ocorre pouca ou nenhuma interação entre duas ou mais empresas
<b>Autonomia estrutural</b>	Capacidade da empresa de se beneficiar do fluxo informacional na rede

<b>Centralidade</b>	Indica em que medida uma empresa está conectada às demais
<b>Proximidade</b>	A distância média entre uma empresa e as demais
<b>Poder de Binacich</b>	Determinado pela quantidade de conexões de uma empresa, associada à quantidade de conexões que as empresas próximas e ela mantêm

FORTE: BALESTRIN E VERSCHOORE (2008, P. 161).

Quanto aos ganhos competitivos das redes de cooperação, seriam o processo de retorno de todo o complexo e união do grupo com vistas a benefícios em comum, que seriam de acordo com o que Balestrin e Verschoore (2008) comentam, referentes ao desenvolvimento e crescimento pleno das empresas, conforme apresentado no quadro abaixo.

QUADRO 2 - GANHOS COMPETITIVOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO

<b>Ganhos competitivos</b>	<b>Definição</b>	<b>Benefício para os associados</b>
<b>Maior escala e poder de mercado</b>	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade de escala e poder de força de mercado	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
<b>Geração de soluções coletivas</b>	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados	Capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia de crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização
<b>Redução de custos e riscos</b>	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade
<b>Acúmulo de capital social</b>	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
<b>Aprendizagem coletiva</b>	A socialização de conhecimentos entre os associados externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre empresas da rede	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, benchmarking interno e externo
<b>Inovação colaborativa</b>	As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado em rede	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios

FORTE: BALESTRIN E VERSCHOORE (2008, P.121).

## GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO (MECANISMOS DE COORDENAÇÃO)

O que Balestrin e Verschoore (2008) estabelecem como Gestão, dentre os “Elementos para o estabelecimento das redes”, apresentado na figura 8, seria, na verdade, um complexo de mecanismos de coordenação ou de gestão das redes.

Logo, mecanismos de coordenação empresarial são as formas de governança, que são desenvolvidos entre os interesses da rede, bem como o interesse de seus atores, pois aplicar diversos instrumentos de controle gerencial visam governar o comportamento das partes, estruturando informações relevantes, e estabelecem regras de conduta (CAGLIO, 1998). Grandori e Soda (1995) afirmam que existem vários mecanismos de coordenação que podem e devem auxiliar a organização da rede, dependendo do tipo de rede interorganizacional: sistema de controle e planejamento, controle e coordenação social, sistemas de seleção, relações de autoridade e hierarquia, sistemas de incentivos, suporte público, negociação e comunicação e tecnologias de informação e de comunicação. Assim, “esses diferentes mecanismos poderão ser utilizados em vários graus de combinações no processo de coordenação de uma rede” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007, p. 160).

### **INSTRUMENTOS PARA A GESTÃO DAS REDES DE COOPERATIVAS**

Deveriam ser utilizados os mesmos elementos indicados para cada empresa individualmente, contudo, deve-se adequá-los às necessidades individuais de cada organismo. Devendo, inclusive, se atentar para o fato de que algumas redes contém grande número de empresas, denotando complexidade de gestão e devendo, portanto, contar com algumas observações e alguns instrumentos contratuais específicos, como apontados por Balestrin e Verschoore (2008). Os instrumentos contratuais dizem respeito a instrumentos necessários para fechar os contratos entre as empresas, ou seja, sua rede, como também para o seu efetivo funcionamento como rede empresarial. Os instrumentos e suas ações são apresentados, no Quadro 4. Sugiro, utilizar as ações para gerenciamento dos instrumentos contratuais que são demonstradas no Quadro 3. Inclusive, que esta ações sejam redigidas como lista de checagem.

QUADRO 3- INSTRUMENTOS CONTRATUAIS PARA GESTÃO DE REDES

INSTRUMENTOS CONTRATUAIS	AÇÕES SUGERIDAS
<b>Contrato constitucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir a finalidade da rede de cooperação;</li> <li>- Estabelecer os direitos e deveres dos associados;</li> <li>- Estruturar a forma como a rede será administrada;</li> <li>- Instituir órgãos de administração;</li> <li>- Estruturar a forma de eleição da diretoria;</li> <li>- Determinar as regras para a instalação e deliberação das assembleias;</li> <li>- Estruturar a forma de transferências de propriedade e sucessões.</li> </ul>
<b>Regulamento interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituir normas de conduta das empresas associadas;</li> <li>- Estabelecer os procedimentos para admissão de novos associados;</li> <li>- Definir o processo de desligamento de associados;</li> <li>- Estruturar a forma de realização de reuniões e decisões coletivas;</li> <li>- Gerar espaços e modos para a participação dos associados;</li> <li>- Estipular as formas de implementação das ações coletivas (compras, vendas etc.);</li> <li>- Constituir os preceitos para parcerias da rede com organizações externas.</li> </ul>
<b>Código de ética</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituir os princípios gerais de conduta ética;</li> <li>- Estabelecer os deveres individuais das empresas participantes;</li> <li>- Constituir normas de conduta para o relacionamento entre os associados, entre os associados e diretores e entre colaboradores;</li> <li>- Definir punições para o descumprimento do código de ética;</li> <li>- Estabelecer os procedimentos para a instauração de um processo ético.</li> </ul>

FONTE: BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008, P.175.

Quanto aos instrumentos de estratégias da gestão de redes, os mesmos dizem respeito às estratégias coletivas, sendo a formação conjunta de políticas e a implementação de ações por meio dos participantes dos arranjos ou redes colaborativas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ASTLEY, 1984), sugerem-se para a sua gestão, as seguintes ações, demonstradas no Quadro 4:

QUADRO 4 - INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS PARA GESTÃO DE REDES

INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES SUGERIDAS
<b>Planejamento estratégico participativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apresentar os conceitos e a contribuição do planejamento estratégico para a rede;</li> <li>– Construir uma metodologia de planejamento estratégico levando em conta as especificidades da rede;</li> <li>– Realizar as fases do planejamento estratégico de forma coletiva e participativa, gerando um processo de debate e aprendizado;</li> <li>– Definir a orientação estratégica da rede, negócios de atuação, princípios e valores;</li> <li>– Identificar as principais ameaças e oportunidades para a rede;</li> <li>– Identificar os principais pontos fortes e pontos fracos internos à rede;</li> <li>– Buscar o consenso nos objetivos estratégicos da rede;</li> <li>– Escolher as estratégias para cada um dos objetivos definidos.</li> </ul>
<b>Planos de ação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apresentar os conceitos, a metodologia e a contribuição do plano de ação para a rede;</li> <li>– Recuperar as diretrizes gerais do planejamento estratégico, os objetivos e as estratégias de longo prazo;</li> <li>– Estabelecer, de forma coletiva e participativa, as metas e ações de curto prazo, alinhadas aos objetivos e às estratégias da rede;</li> <li>– Definir a prioridade das ações para o alcance das metas de curto prazo;</li> <li>– Organizar o cronograma e os recursos necessários à realização das ações;</li> <li>– Estabelecer os indicadores para a avaliação dos resultados alcançados pelas ações;</li> <li>– Realizar reuniões periódicas para a avaliação da implementação do plano de ação.</li> </ul>
<b>Equipes de implementação estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apresentar a ideia das equipes de implementação estratégica e sua função na rede;</li> <li>– Promover participação dos associados nas equipes;</li> <li>– Esclarecer as expertises e aptidões necessárias ao trabalho da equipe;</li> <li>– Estimular a participação de representantes de diferentes empresas;</li> <li>– Definir a composição de cada uma das equipes de implementação estratégica;</li> <li>– Estabelecer com os demais membros o método de trabalho da equipe;</li> <li>– Estipular coletivamente o cronograma, as atividades e os recursos necessários;</li> <li>– Organizar reuniões periódicas de avaliação das atividades.</li> </ul>

FONTE: BALESTRIN E VERSCHOORE (2008, P. 177)

Balestrin e Verschoore (2008) ainda sugerem a implementação de um instrumentos de tomada de decisão, ou seja, instrumentos, modelos ou atitudes que auxiliarão neste processo de gestão da rede (Quadro 6):

QUADRO 5 - INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS PARA TOMADA DE DECISÃO

INSTRUMENTOS DE TOMADA DE DECISÃO	AÇÕES SUGERIDAS
<b>Conselho de administração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituir contratualmente a forma de composição dos membros do conselho;</li> <li>- Elaborar o cronograma anual das reuniões do conselho de administração;</li> <li>- Organizar os assuntos que serão tratados na reunião do conselho;</li> <li>- Definir o momento de apresentação de atividades e resultados dos gestores e da diretoria;</li> <li>- Estabelecer o prazo para a tomada de decisões e deliberações do conselho;</li> <li>- Elaborar a ata de decisões do conselho de administração de cada reunião .</li> </ul>
<b>Reunião geral dos associados (assembleia)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar um cronograma anual das reuniões ordinárias da rede;</li> <li>- Convocar reuniões extraordinárias com a devida antecedência;</li> <li>- Definir claramente o horário de início e, principalmente, o horário de finalização;</li> <li>- Estruturar o local para que seja adequado às discussões entre os associados;</li> <li>- Organizar os assuntos que serão previamente elencados na pauta da reunião;</li> <li>- Estabelecer um quorum mínimo para as decisões;</li> <li>- Coletar a assinatura de todos os representantes das empresas presentes na reunião;</li> <li>- Recuperar os objetivos contidos no planejamento e no plano de ação da rede;</li> <li>- Definir o momento de apresentação de resultados das equipes de implementação;</li> <li>- Definir o momento de apresentação de atividades da diretoria da rede;</li> <li>- Abrir espaços para a participação efetiva dos associados da rede;</li> <li>- Estimular debates que contribuam e enriqueçam as ações estratégicas da rede;</li> <li>- Fazer a mediação dos conflitos sem gerar barreiras à participação;</li> <li>- Elaborar e distribuir o relatório das reuniões com as decisões tomadas.</li> </ul>

<b>Diretoria da rede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estruturar as funções de cada membro da diretoria (financeiro, marketing etc.);</li> <li>– Instituir contratualmente a forma de composição dos membros da diretoria;</li> <li>– Tomar as providências necessárias para uma boa gestão;</li> <li>– Implementar as disposições contratuais e as decisões das assembleias;</li> <li>– Selar pelo cumprimento do regulamento interno;</li> <li>– Resolver questões operacionais que visem ao ganho coletivo;</li> <li>– Elaborar o orçamento do exercício anual;</li> <li>– Apresentar à assembleia e ao conselho a prestação de contas de sua gestão.</li> </ul>
--------------------------	--

Fonte: BALESTRIN E VERSCHOORE (2008, p. 179).

## ATIVIDADE

Você conhece sua rede de relacionamentos? Que tal desenhá-la? Assim entenderá mais facilmente com quem se relaciona e poderá inclusive visualizar com quem ainda deve se relacionar ainda mais. Por exemplo, o primeiro relacionamento que você tem é com sua família, depois com seus colegas de trabalho, depois outras pessoas, órgãos e empresas. Agora se pergunte e responda, preciso acrescentar alguém a minha rede, quem e por quê?



# UNIDADE 2

**A**té aqui você compreendeu o conceito de redes e os pressupostos que implicam a configuração e gestão das redes de cooperação. Agora vamos traçar um novo caminho que irá lhe ajudar a empreender os porquês da importância das redes para as empresas e para o desenvolvimento da sociedade.

Você entendeu que a complexidade do processo não está apenas na criação da rede, mas sim na manutenção e na construção de um caminho futuro que contemple a satisfação das necessidades do grupo e não de uma só empresa. Pois estamos falando de empresas que, para se sustentarem no mercado constroem vários tipos e níveis de diferenciações, o que chamamos de ‘ações estratégicas competitivas’.

A competição existe como ferramenta para proteção e manutenção da empresa no mercado, assim, ela desenvolverá suas atividades em cima desta necessidade, e a rede de cooperação funcionará mais como a possibilidade de manutenção da competitividade, pois, a partir do aglomeramento em rede, existe a possibilidade de se manter no mercado se utilizando de vários benefícios.

Contudo, onde existem disputas de mercado, existem conflitos e negociações e, para isso, deve-se compreender como eles funcionam para completar e manter todo o processo de união sem perdas para todas as partes envolvidas. Gerenciar conflitos é quase uma arte e requer conhecimento do que ambas as partes estão passando, além disso, você precisa conhecer os perfis psicológicos de cada componente da negociação do conflito, para então desenvolver formas de resolver os problemas.

Bem, nesta unidade, você lerá sobre competitividade das empresas e sua implicação para a rede de cooperação de empresas para o desenvolvimento local. Você também entenderá a importância da negociação, da arbitragem e da solução de conflitos entre as empresas, bem como aprenderá a observar os perfis durante a negociação.

Boa leitura!

# COMPETITIVIDADE E NEGOCIAÇÃO

## COMPETITIVIDADE EM REDES DE EMPRESAS

No contexto geral, Furlanetto, Cândido e Martin (2011) afirmam que a **competitividade** seria o processo resultante de diversos fatores que permitem às organizações obter vantagens em relação às outras. Logo, a competitividade impõe à gestão empresarial a tarefa de definir e implementar as políticas organizacionais, bem como as políticas de operação, que levem ao comportamento organizacional direcionado para melhoria contínua dos produtos e da eficiência dos processos, aliando ao monitoramento contínuo do ambiente interno e externo da empresa (COUTINHO; FERRAZ, 1995; FURLANETTO; CÂNDIDO; MARTIN, 2011).

Alguns autores afirmam que a competitividade das empresas vem somente depois de sua abertura e atuação no mercado, porém outros acreditam que a competitividade existe mesmo antes que a empresa se estabeleça no mercado, pois só assim ela alcançará seu diferencial (CAMPOS; CAMPOS, 2006).

E você, o que acha? A empresa já está imersa na competitividade mesmo antes de vender seu produto, ou seja, no momento da criação do mesmo ela já está de fato imersa no contexto competitivo do mercado?

Para uma empresa ser competitiva ela deve englobar vários traços de um sistema, pois a empresa é um sistema composto por diversos setores, tanto internamente (como setores financeiro, setor de marketing, setor de compras, setor de produção, setor de recursos humanos, setor de pesquisa e desenvolvimento etc.) como externamente (bancos, fornecedores, clientes, intermediários varejistas). Sendo, portanto, um sistema ela deve considerar alguns fatores como as vantagens advindas pela “proximidade dos fornecedores, facilidade de concessão de crédito, disponibilidade de mão de obra local qualificada e especializada, valorização dos produtos locais, entre

outros fatores locais que conferem vantagens competitivas.” (FURLANETTO; CÂNDIDO; MARTIN, 2011, p. 208).

E, dentro da sistemática das redes de cooperação, a própria rede, esta nova arquitetura organizacional e arquitetura de relacionamento de empresas, trará vantagem competitiva para estas empresas que fazem parte dela, pois, como dito anteriormente, a interligação facilita o acesso aos bens e aos recursos para produção e posterior venda, promovendo o desenvolvimento local, e esta vantagem trará melhor competitividade no mercado local ou regional.

Contudo, a busca pela competitividade, seja numa empresa ou num grupo de empresas, dependerá mais da habilidade de complementar e coordenar os recursos com os parceiros do que da tendência em procurar ser proprietário ou ter o domínio recursos estratégicos (POWELL, 1998).

As empresas, quando buscam se manter no mercado, normalmente, não coexistem pacificamente, mas, se mantém no mercado a empresa que é mais forte e tem mais poder de domínio sobre este mercado. Assim, a “formação da rede surge em função da busca de uma posição mais competitiva, promovendo ganhos coletivos superiores à atuação individual da firma” (BALESTRIN; VERSCHOORE; PERUCIA, 2014, p. 53; JARILLO, 1988).

Os fatores competitivos são fatores que, quando bem administrados, levarão ao objetivo final da empresa que é o lucro, e que levam a melhoria da competitividade das empresas. Alguns dos pontos facilitadores seriam o fácil acesso a tecnologias, aos recursos financeiros, aos fornecedores que contribuem para o aumento da competitividade dos pequenos negócios dos sistemas de redes.

Por isso, é importante se estabelecer um bom relacionamento entre os participantes da rede, porém, para isso, é necessário que os mesmos, principalmente os gestores da rede, saibam trabalhar e negociar em equipe, pois, além dos seus interesses, existem os interesses da coletividade, por isso a negociação é um dos fatores mais importantes para o fortalecimento dessas redes. É o que veremos à frente.

## NEGOCIAÇÃO PARA FORTALECIMENTO DE REDES

Em todo o processo que exista poder, existe também a **negociação**. E ao falarmos em redes, mesmo que este poder exista de maneira diluída, é necessário o conhecimento e o poder de negociação para que as redes sejam fortalecidas e se mantenham vivas. Portanto, o que faz tais redes se manterem ainda vivas seria a comunicação, ou seja, a comunicação para transmissão e recepção das informações (MARTINELLI; JOYAL, 2004) pertinentes às empresas que fazem parte da rede, por isso, a negociação neste meio existe

para solução de conflitos que podem vir a surgir, seja pelo interesse individual ou coletivo.

A negociação deve buscar sempre um resultado ganha-ganha, onde ambos os negociadores saem ganhando, mas entende-se que algumas vezes este resultado pode resultar em ganha-perde, e para ter sucesso na negociação, o gestor deve ser capaz de lidar com as pessoas efetivamente. Martinelli e Joyal (2004, p. 113) afirmam que “quanto mais positiva for a relação interpessoal, mais bem-sucedido é possível ser, inclusive tendo êxito nas soluções de problemas desagradáveis e aparentemente insolúveis”.

Contudo, na negociação ganha-ganha é preciso identificar inicialmente as metas desejadas, apontar soluções alternativas nas discordâncias da situação, ter criatividade, flexibilidade, envolver pessoas abertas, ou seja, que estejam à vontade para negociar, além disso o negociador deve ser conhecido para encontrar a melhor solução, enfocando o bom relacionamento entre os pares. E assim, é necessário prévio planejamento de ações oportunas, que inclusive possibilita relações positivas, com “o cultivo de sentimento de confiança mútua, tratando o outro negociador (...) com gentileza, afabilidade, sociabilidade, polidez e honestidade, cumprindo sempre a sua palavra” (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 114). Quando surgirem algumas propostas que estejam em desacordo com as partes, deve-se, de acordo com os autores citados acima, fazer um *brainstorming*<sup>3</sup>, visando gerar soluções criativas e confiança mútua, resolvendo, assim, as divergências.

## RESULTADOS POSITIVOS DE CONFLITOS NA NEGOCIAÇÃO GANHA-GANHA

Vemos conflitos em vários locais e vários contextos, seja em nossa vida pessoal e no meio social que convivemos, trabalho, escola, jogos esportivos. E, quando se fala em conflito, geralmente se pensa nele como algo negativo e destruidor; na verdade, o tipo certo de conflito pode conduzir a uma melhor tomada de decisões em grupo, principalmente quando falamos de empresas (WILLIAMS, 2010). Logo, dentro das empresas, o conflito pode e deve ocorrer para estimular a concorrência interna pela melhoria do trabalho, consequentemente, levando a melhoria da empresa.

Os conflitos podem ressaltar as vantagens competitivas individuais que deverão ser compartilhadas com os outros para que exista uma positiva relação ou acordo ganha-ganha. Portanto, cabe entender que o acordo ganha-

3 Brainstorming (Tempestade de ideias): recurso aplicado para geração de ideias para solucionar um problema ou para o processo de criação. É utilizado em reuniões de arte para criar nova campanha de marketing para a empresa, bem como, é utilizado para que surjam ideias em conjunto em reuniões de empresas, ou órgãos, instituições com propostas de solução dos problemas.

ganha deve funcionar, e geralmente irá funcionar pela segurança que este repassa, mas é um processo contínuo, pois será efetuado durante o tempo em que as empresas estiverem inter-relacionadas (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Já, ao existir um relacionamento ganha-perde, uma das partes não se sentirá motivada a cumprir os acordos estabelecidos, e pode, possivelmente, quebrar acordos outrora estabelecidos e ainda dificultar futuras negociações. Logo, este conflito surge quando uma das partes tem interesse e outra não, ou se o interesse é o mesmo em ambas, mas somente um pode cumpri-lo, aí surge o conflito (MARTINELLI; JOYAL, 2004). Por conseguinte, uma negociação ganha-perde deve ser transformada em acordo ganha-ganha, e, para que isso ocorra, Martinelli e Joyal (2004) apontam alguns passos que devem ser seguidos, que seria gerenciar o conflito de maneira satisfatória para ambos, melhorar a precisão da comunicação e controlar as questões envolvidas e, assim, com a junção desses três passos, temos o acordo ganha-ganha, demonstrado na Figura 9:

FIGURA 10: PASSOS PARA REDUZIR CONFLITOS NUM ACORDO GANHA-GANHA



FONTE: ADAPTADO DE MARTINELLI E JOYAL (2004, P. 118)

Para tanto, com um papel importantíssimo neste processo, o Negociador deve aproveitar as oportunidades a todo o tempo em que surgirem na negociação, ou seja, deve ser astuto para perceber as oportunidades de bons acordos. Deve ter um perfil extrovertido, para relatar facilmente os objetivos e propostas de negociação; ser um líder para o time de negociação; não temer comportamento autoritário do oponente; saber aceitar desafios e detectar riscos na negociação; reconhecer suas limitações e saber superá-las; ser flexível nas situações de contenda e ser paciente, facilitando a avaliação constante do caso (MARTINELLI; JOYAL, 2004). Além disso, é importante que seja uma pessoa com experiência em negociações organizacionais, pois, tais traços descritos são fatores presentes nos perfis de quem sabe ter *inteligência emocional* para negociação.

## QUANDO USAR A MEDIAÇÃO PARA SOLUCIONAR CONFLITOS?

Na maioria das vezes, quando se necessita solucionar problemas de conflito, é útil contar com uma terceira pessoa, ou seja, um mediador do processo de solução do problema. Geralmente, deve ser uma pessoa que não esteja envolvida com a situação, e esta deve ser imparcial e, além disso, que seja um profissional qualificado a fazer mediações. Assim, esta participação de uma terceira pessoa no processo seria nomeada de *mediação e arbitragem* (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

As vantagens deste processo seriam: o tempo que as partes ganham para se acalmar uma vez que interrompem o conflito para descrevê-lo ao mediador; a comunicação melhorada, pois ele ajuda os participantes a serem objetivos, auxiliando, assim, a melhor comunicação; a terceira parte pode melhor priorizar os problemas envolvidos; o clima da discussão é mais bem direcionado, pois propicia o retorno da civilidade e confiança e não a hostilidade; o árbitro pode ajudar a manter o relacionamento entre as partes; auxilia na estrutura do tempo para resolução da disputa; custos e oportunidades da permanência do conflito podem ser mais bem controlados; o mediador faz com que as partes aprendam a resolver problemas futuros pelo seu exemplo de mediação e, por fim; a resolução pode ser atingida mais facilmente com o árbitro (LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996).

Contudo, existem ainda desvantagens, de acordo com Martinelli e Joyal (2004), pois pode existir o enfraquecimento das partes, parecendo incapacidade de resolver conflitos de ambas as empresas, inclusive perda de controle do processo e resultados. Acrescentando, ainda, a perda de informações estratégicas prestigiosas das partes para os concorrentes que estão fora da disputa; possibilidade de o mediador acrescentar seu interesse pessoal na disputa; falta de conhecimento aprofundado do mediador quanto ao produto e ao mercado da empresa; o mediador pode direcionar a disputa para interesse puramente econômico relegando os atores sociais envolvidos e sua representação para a sociedade em que coexistem.

Contudo, o envolvimento da terceira pessoa na disputa implica em algumas condições pertinentes aos participantes da disputa (duas ou mais empresas envolvidas), pois, de acordo com Lewicki, Hiam e Olander (1996), na **Negociação** sem a terceira parte os opositores detêm controle tanto sobre o processo quanto sobre o resultado do conflito, ou seja, o nível de controle do terceiro sobre os resultados e sobre o processo é baixo. Já, na **Mediação**, os pares envolvidos perdem controle do processo, porém mantêm controle sobre os resultados, pois o terceiro detém o controle sobre o processo, mas não sobre o resultado. Na **Arbitragem**, eles perdem o controle sobre os resultados, mas mantêm controle do processo, logo, o controle sobre o processo é da terceira

pessoa. E, na **Inquirição**, as partes não têm controle nem sobre o processo, nem sobre os resultados, ou seja, quem controla processos e resultados é o terceiro. Este controle pode ser melhor visualizado na figura 10:

FIGURA 11: NÍVEIS DE CONTROLE DO NEGOCIADOR SOBRE O RESULTADO E O

		Nível de controle da terceira parte sobre o resultado	
		ALTO	BAIXO
Nível de controle da terceira parte sobre o processo	ALTO	Inquirição	Mediação
	BAIXO	Arbitragem	Negociação

FONTE: MARTINELLI, NIELSEN E MARTINS (2009)

Para que você possa entender melhor as características de cada processo e papel na negociação de conflitos, bem como, quando cada processo deve ser utilizado, eles estão resumidos no Quadro 7:

QUADRO 6 - PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS

PROCESSOS	CARACTERÍSTICAS	USADAS
<b>Mediação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Baseada em regras e processamentos preestabelecidos;</li> <li>– Mediador Tem controle do processo e papel ativo no processo;</li> <li>– Mediador ouve as duas partes isoladamente ou em conjunto;</li> <li>– A fase final do processo é o acordo;</li> <li>– Duração variável;</li> <li>– O mediador existe para ajudar as partes a negociar mais efetivamente;</li> <li>– Não resolve o problema nem impõe solução.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>relações de trabalho</li> <li>negociações</li> <li>contratuais</li> <li>pequenas exigências</li> <li>divórcios</li> <li>disputas civis ou comunitárias etc.</li> </ul>

<b>Arbitragem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Forma mais comum para solução de conflitos;</li> <li>– Estabelece as regras;</li> <li>– As decisões do arbitro podem ser voluntárias ou obrigatórias;</li> <li>– Pode optar pela solução proposta pelos participantes ou propor sua solução.</li> </ul>	<p>conflitos empresariais</p> <p>disputas entre empresas e uniões de trabalhadores</p> <p>relações trabalhistas</p> <p>contratos em geral (especialmente no setor público)</p>
<b>Inquisição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– retira toda a influência das partes;</li> <li>– o interventor assume todo o controle do processo e do resultado.</li> </ul>	Depoimentos policiais
<b>Negociação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Feito entre as partes;</li> <li>– Não tem terceiro envolvido;</li> <li>– Os opositores mantêm controle tanto sobre o processo quanto sobre o resultado;</li> <li>– Observa-se o estilo de negociação do oponente para negociar.</li> </ul>	Qualquer processo de negociação que envolvam duas ou mais partes ou pessoas

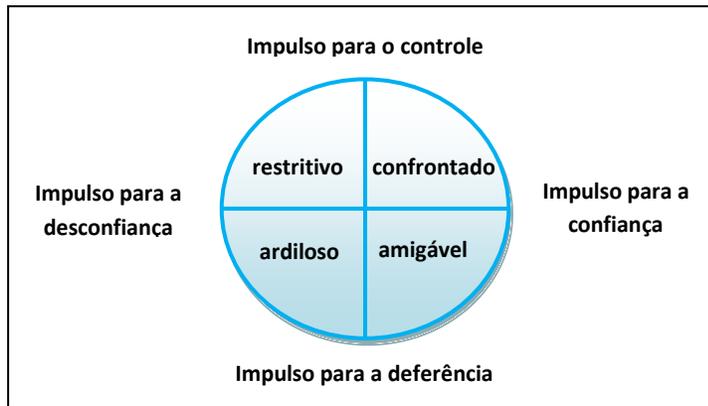
FORTE: ADAPTADO DE MARTINELLI E JOYAL (2004)

Portanto, a Arbitragem para o desenvolvimento local pode ser usada para discutir e preparar o plano de ação para determinada região, “sendo o papel do árbitro tomar grandes decisões, referentes a pontos polêmicos, sobre os quais não consiga obter consenso, visando sempre à estruturação do programa a ser colocado em prática” (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 148).

Quanto à negociação, é necessário, contudo, conhecer o estilo do negociador com quem se vai entrar em disputa, para isso, é possível identificar estes estilos de negociação ou mesmo seu estilo enquanto negociadores, pois reconhecendo seu estilo, pode-se então prever suas ações. Mas, em geral, os negociadores apresentam um estilo primário e pelo menos um secundário, porém o que é mais comum são dois estilos secundários (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Como ideia do estilo de negociação, abaixo são apresentados alguns estilos que podem ser identificados durante uma negociação. O primeiro seria a classificação no modelo de personalidade de Carl Jung (Sparks, 1992). Este modelo dá ênfase aos impulsos que dirigem as suas ações, sendo eles quatro estilos inicialmente utilizados pelo oponente não orientado pela questão, como representado na figura 12 e no quadro 8 a seguir:

FIGURA 12: QUATRO ESTILOS BÁSICOS DO MODELO DE PERSONALIDADE DE JUNG



FONTE: ADAPTADO DE (MARTINELLI; JOYAL, 2004)

Esses impulsos ficam mais claros de serem visualizados quando observarmos o quadro abaixo, que demonstra a definição de cada impulso, suas ações e características. É necessário então identificar quais são os perfis para saber como lidar com eles e se proteger de contendas (Quadro 8).

QUADRO 7 - CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE PERSONALIDADE DE CARL JUNG

IMPULSOS	DEFINIÇÃO	PERFIS	AÇÕES	CARACTERÍSTICA
<b>Controle</b>	Impulso para dominar e governar outros;  crença na correção da rivalidade direta e desenfreada	Confrontador e Restritivo	iniciadores	<b>Confrontador:</b> busca o melhor acordo possível quando envolve altos interesses ou quando se trata de conflito litigioso
<b>Desconsideração</b>	Impulso para rebaixar outros, crê na importância da tolerância passiva e da extrema atenção	Restritivo e ardiloso		<b>Restritivo:</b> prefere chegar a um acordo
<b>Deferência</b>	Impulso para deixar outros assumirem o comando, crê que o desinteresse e a impaciência têm valor mais alto	Ardiloso e amigável	reativos	<b>Ardiloso:</b> prioridade de fazer acordo, melhor usado quando a questão é de rotina
<b>Confiança</b>	Impulso para incluir outros como parceiros no trabalho e crença de que o melhor é a colaboração	Amigável e confrontador		<b>Amigável:</b> aplicado quando se requer exuberância, entusiasmo, diplomacia, tato quando o detalhe não é crítico

FONTE: ADAPTADO DE (MARTINELLI; JOYAL, 2004) E SPARKS (1992)

Gottschalk (1974) apresenta o conceito de estilo de negociação. Estes estilos de negociação são definidos pela descrição de todas as características de comportamento de um indivíduo que está envolvido com um encontro de negociação, e inclui uma gama de ações que interligadas formam uma estrutura. O ponto de partida para esta análise de negociação é a personalidade, e as estruturas de personalidade estão no centro do estilo de negociação

(MARTINELLI; JOYAL, 2004; ROJOT, 1991). Os estilos seriam: estilo duro, estilo caloroso, estilo de números e estilo negociador (Quadro 9).

QUADRO 8 - ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO DE GOTTSCHALK

ESTILOS	CARACTERÍSTICAS
<b>Duro</b>	Dominante, agressivo e com orientação para o poder
<b>Caloroso</b>	Apoiador, compreensivo, colaborador, orientado para as pessoas
<b>Números</b>	Analítico, conservador, reservado e orientado para as questões do dia a dia a serem discutidas
<b>Negociador</b>	Flexibilidade, compromisso, integração, orientação para os resultados

FONTE: ADAPTADO DE MARTINELLI; JOYAL, 2004

O estilo LIFO (Life Orientation) ou Orientação para a vida de Atkins e Katcher (Bergamini, 1990) é semelhante ao estilo anterior, onde os estilos gerenciais são vistos como orientações comportamentais, mas levando em conta seus aspectos produtivos e improdutivos e filosofia de vida. São quatro estilos, sendo eles: Dá e apoia (D/A), toma e controla (T/C), mantém e conserva (M/C), adapta e negocia (A/N). A intensidade com que a pessoa utiliza cada estilo depende da sua maneira de ser e da situação que está enfrentando (MARTINELLI; JOYAL, 2004). Deixa entender que, quando um ser humano utiliza seu ponto forte em excesso, este pode se tornar seu fracasso (BERGAMINI, 1990).

Assim, conseguindo visualizar estes perfis, o mediador conseguirá lidar mais efetivamente com os participantes. Como, por exemplo, se o mediador perceber estar lidando com um perfil controlador, saberá que será difícil chegar a um acordo facilmente, devendo, portanto, estar preparado para enfrentá-lo com argumentos válidos para ganhar.

## CONTEÚDO EXTRA

Seguem alguns textos extras para você ler, alguns estão em inglês, por isso você poderá necessitar de ferramenta de tradução online para ler. Estes materiais vão lhe ajudar a compreender melhor esta atmosfera de negociação, a como negociar, como se portar etc:

Como negociar com alguém mais poderoso do que você: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/como-negociar-com-alguem-mais-poderoso-que-voce/90170/>

Um guia para fazer boas negociações, segundo 8 filmes: <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/um-guia-para-fazer-boas-negociacoes-segundo-8-filmes#2>

Técnicas imbatíveis de negociação: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/3-tecnicas-imbativeis-de-negociacao/>

Dois tipos de pessoas que você nunca deve negociar (“Two Kinds of People You Should Never Negotiate With”): <http://blogs.hbr.org/2014/06/two-kinds-of-people-you-should-never-negotiate-with/>

Vídeo: Sua linguagem corporal molda quem você é - Amy Cuddy: [http://www.ted.com/talks/amy\\_cuddy\\_your\\_body\\_language\\_shapes\\_who\\_you\\_are](http://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are)



# UNIDADE 3

**E**mpreender é soltar a imaginação, é traçar um caminho desconhecido, é quebrar o paradigma existencial, é realizar o sonho almejado, “modificar a realidade para dela obter a auto-realização e oferecer valores positivos para a coletividade”, ainda, criar formas de suscitar e distribuir riquezas materiais e imateriais por meio da consecução de “ideias, conhecimentos, teorias, artes, filosofia” (DOLABELA, 2003, p. 29). É “empreendedor, em qualquer área, alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade” (Timmons, 1994 *apud* DOLABELA, p. 38).

Logo, o empreendedor é um agente social, que além de buscar satisfazer as demandas sociais, tanto suas como da coletividade. O ambiente econômico em que se encontra nossa sociedade caminha para que possamos coexistir com sustentabilidade, provendo instrumentos de satisfação de necessidades no presente momento e no momento futuro. E o empreendedor é o agente deste futuro, pois ele possibilita o sustento do mercado. E ao falarmos de redes, principalmente redes empresariais, estamos falando de sanar necessidades futuras locais, tanto no tocante a privilegiar a existência de empresas como a construir um futuro benéfico para estes envolvidos.

Nesta unidade, você entenderá o que é o empreendedor coletivo, a importância do empreendedorismo nas redes, e também compreenderá o que seria desenvolvimento local e seus pressupostos.

Boa leitura!

# IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO E O DESENVOLVIMENTO LOCAL

## EMPREENDEDOR COLETIVO

O empreendedor é o articulador das redes de cooperação, ele, hoje, não é visto mais como ser único, isolado e desprendido de outras empresas, ele é o agente da cooperação e da inovação dentro da sua empresa (VALE; WILKINGSON; AMANCIO, 2008). O “empreendedor pode ser vislumbrado como um articulador, com capacidade de unir e conectar diferentes atores e recursos dispersos no mercado e na sociedade, agregando valor à atividade produtiva” (VALE; WILKINGSON; AMANCIO, 2008, p.3; VALE, 2007).

O empreendedor, hoje, é capaz de vincular e conectar recursos que a princípio não seriam compatíveis ou complementares entre si, inclusive, eles forjam novas conexões e redes, cobrindo brechas estruturais, levando a permanente criação, alteração ou destruição de redes e conexões, vinculação de novos e antigos recursos e alterando o valor relativo dos recursos produtivos (VALE; WILKINGSON; AMÂNCIO, 2008). Logo, a partir deste empreendedor moderno são geradas “novas conexões e redes, novos conceitos de negócio e novos produtos, que afetam as estruturas já existentes, provocando efeitos em cadeia, para frente e para trás, provocando distúrbios e disrupções<sup>4</sup>” (VALE; WILKINGSON; AMÂNCIO, 2008, p. 10). E, como resultado deste processo de ação empreendedora:

fornecedores e distribuidores são substituídos ou acrescidos; novos produtos são lançados, exigindo a criação de novas redes voltadas para outros segmentos ou nichos de mercado; novas combinações de produtos e mercados são realizadas; alianças estratégicas são construídas e desfeitas; novas alianças se consolidam; relações empresariais e institucionais são remodeladas; relações sociais e mercantis, imbricadas umas nas outras, se reforçam e se modelam. (VALE; WILKINGSON; AMÂNCIO, 2008, p. 10).

Para Schumpeter (1982), o empreendedor é aquele que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos produtos e/ou processos, identificando novas fontes de suprimento ou novos mercados de consumo, criando, portanto, novos tipos de organizações.

---

4 Disrupções: neste caso é entendido por quebra com modelos antigos de gestão, como o caso de inovações nas empresas.

Assim, o empreendedorismo pode inclusive ser representado por formas de associativismo que iniciam, desde a criação de entidades de representação política e sindical até ações empresariais como compras de insumos e matéria-prima em conjunto, prospecção e venda no mercado externo, controle de qualidade e serviços de pós venda (SACHS, 2003).

Deste modo, o empreendedorismo só pode ocorrer no contexto coletivo quando existe um conjunto de pessoas, seja em um grupo, equipe, empresa ou rede de empresas, assim, o empreendedorismo compartilhado seria um esforço compartilhado baseado em equipe que recorre ao talento e criatividade de cada par envolvido (MARTINEZ, 2004). E, no contexto compartilhado, empreendedorismo coletivo significaria uma melhoria constante, envolvendo todos em trabalho conjunto, onde identificar negócios e responder as oportunidades de negócios seriam posições importantes para as empresas (WILHELM; AMAL, 2005; SACHS, 2003).

O empreendedorismo compartilhando é comumente identificado em ONGs, cooperativas agrícolas e financeiras, clubes de integração, arranjos produtivos locais. E mesmo que exista concorrência entre as empresas, quando elas trabalham em conjunto, ou ações compartilhadas existirão para o aprimoramento de todas as envolvidas (WILHELM; AMAL, 2005). Assim, o empreendedorismo coletivo se diferencia do empreendedorismo tradicional, conforme apresenta o Quadro 9 (MELO NETO; FROES, 2002 *apud* WILHELM; AMAL, 2005).

QUADRO 9 - EMPREENDEDORISMO TRADICIONAL VERSUS EMPREENDEDORISMO COLETIVO

<b>EMPREENDEDORISMO TRADICIONAL</b>	<b>EMPREENDEDORISMO COLETIVO</b>
Seu lócus de atuação é a empresa	Seu lócus de atuação é o cluster ou rede
Seu papel principal é gerenciar a sua empresa e o seu governo	Seu papel principal é administrar a produção realizada pelas diversas empresas que compõem a rede
Sua atuação é de natureza instrumental-funcional	Sua atuação é de natureza política

FONTE: ADAPTADO DE WILHELM E AMAL (2005, P. 71)

Sob a teoria dos sonhos, de acordo com Dolabella (2003, p. 47), o empreendedor coletivo:

É aquele que tem como sonho promover o bem estar da coletividade, a melhoria das condições de vida de todos (...) o indivíduo capaz de aumentar a capacidade de conversação de uma comunidade, ampliando ou criando a conectividade entre seus diversos setores, gerando o capital social, que é insumo básico do desenvolvimento, e

cujo trabalho consiste em criar as condições para que a comunidade desenvolva sua capacidade de sonhar.

Se o desenvolvimento é melhorar a vida das pessoas (desenvolvimento humano) e de todas as pessoas envolvidas (desenvolvimento social), e das pessoas do futuro (desenvolvimento sustentável) (FRANCO, 2001) a sua importância para a sociedade é premente, principalmente quando falamos de empreendedorismo. Logo, convém entender que o desenvolvimento pelo empreendedorismo está atrelado a vários tipos de capitais, como o capital humano, pelo desenvolvimento das potencialidades humanas, o capital social, que seria a “capacidade dos membros de uma comunidade se associarem e se organizarem em torno da solicitação de seus problemas e da construção de sua prosperidade social e econômica” (DOLABELLA, 2003, p. 50). Capital empresarial, sendo a capacidade da empresa produtiva em gerar bens e serviço e o capital natural, que são as condições ambientais e físico-territoriais herdadas que sua utilização eficaz vai depender da disponibilidade do capital humano e social (DOLLABELA, 2003).

Sendo então o empreendedor coletivo uma especificidade do empreendedor, este busca a construção e a realização do sonho coletivo e não somente do seu. Pode ser qualquer pessoa da comunidade, do setor público, privado ou terceiro setor, porém, com a atuação em um só setor (DOLLABELA, 2003).

Ele deverá, inclusive, ser produtor de novos conhecimentos das formas de produzir entendimento, cooperação, espírito comunitário e cidadania e, com base neles, traçar novos caminhos para melhorar a condição de vida de uma comunidade (DOLLABELA, 2003). De acordo com o mesmo autor, o empreendedor social deve desenvolver algumas ações que buscariam, entre outras coisas:

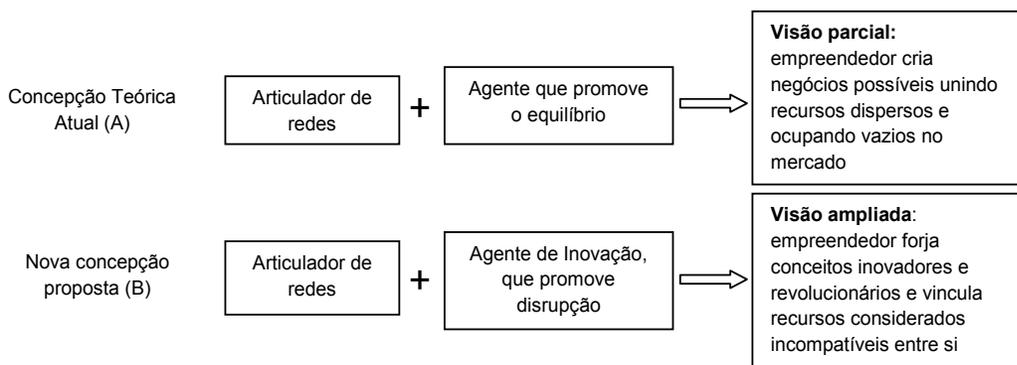
- Sensibilizar diversas forças na comunidade para a necessidade de cooperação e levá-los à prática;
- Construir condições para a percepção da identidade da comunidade como fonte de solidariedade e energia para construção de melhor qualidade de vida;
- Estimular a discussão para que seja possível formular e discutir democraticamente os desejos e problemas da comunidade;
- Criar condições para que a comunidade selecione indicadores e construa bases de dados e critérios para a avaliação objetiva de seus principais problemas, como, por exemplo, o analfabetismo, desemprego, mortalidade infantil;
- Estimular a construção de agenda local, com prioridades definidas pela comunidade, ou seja, identificação do sonho coletivo;

- Criar meios para a elaboração de projetos e construção de estratégias e parcerias para a solução dos possíveis problemas, a busca pela realização dos sonhos; e
- Construir os processos de cooperação intra e extra comunidade para realização deste sonho coletivo.

Além disso, convém entender que o empreendedorismo coletivo no desenvolvimento de redes, a empregabilidade e a produtividade também são coletivas, sua aprendizagem está centrada na aquisição deste conhecimento que operam o sistema em rede (WILHELM; AMAL, 2005).

Atualmente, existe constantemente a associação de redes com empreendedorismo, principalmente no tocante ao pensamento de que o empreendedor é o agente de conexões entre os *Stakeholders*, e o facilitador de inovações hoje. Os pesquisadores Vale, Wilkingson e Amâncio (2008) construíram um modelo teórico, demonstrando este contexto, onde apontam que o empreendedor seria um articulador de redes e um agente de inovação. O empreendedor que antes usufruía das discontinuidades e vazios do mercado, onde existia “grande identidade entre as abordagens do empreendedor como um agente que articula ou forja redes e a do empreendedor como um agente de equilíbrio”, hoje, se associa à abordagem junto às redes com “concepções advindas da literatura do empreendedor como um agente de inovação, gerador de rupturas<sup>5</sup> e desequilíbrios no mercado” (VALE; WILKINGSON; AMÂNCIO, 2008, p. 9). Como demonstra a Figura 13:

FIGURA 13: DIFERENTES VISÕES DO EMPREENDEDOR



FONTE: VALE, WILKINGSON E AMÂNCIO (2008, P. 10).

Assim, entende-se que a importância do empreendedorismo em redes e sua associação ao desenvolvimento local está atrelada ao quão importante seria

<sup>5</sup> Rupturas aqui representam as rupturas feitas com o modelo tradicional de gestão, levando a uma nova gestão ou processo.

a junção de empresas em rede e o quanto este complexo de rede vai obter de benefícios com o compartilhamento de informações, processos, bem como pela identificação de quais benefícios seriam importantes para o desenvolvimento da comunidade local ou regional. Mas, para isso, o empreendedor deve ter uma visão de sociedade, de comunidade e buscar trabalhar para o bem comum, sendo, um empreendedor social.

Você entendeu a importância do empreendedor social atualmente? Você é um deles ou conhece algum em sua comunidade? Descreva quais foram ou são as suas ações:

## RELAÇÃO ENTRE REDES E DESENVOLVIMENTO LOCAL

A utilização das redes para o desenvolvimento local se dá da seguinte maneira, de acordo com Martinho (2001, *apud* MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 102):

fomento à articulação: necessário numa perspectiva de incentivo ao desenvolvimento local; capacitação e formação de lideranças: só assim os processos de coordenação das redes são realizados em sua potencialidade; a pedagogia da prática: só se aprende a fazer rede fazendo; profissionalização da animação da rede: nas redes, a animação é tarefa fundamental para o sucesso da iniciativa; tensão entre a fluidez dos fluxos de troca e a permanência de estruturas fixas de gestão: este fator deve ser superado para consolidar a criação das redes; a rede como ator político: talvez o maior desafio seja conseguir fazer com que a rede seja um sujeito político, interlocutor legítimo de governos, ONG e empresas, no debate sobre políticas públicas.

Sendo, a rede o padrão organizacional mais compatível com as necessidades dos processos de desenvolvimento, mas, o fato de as empresas estarem em redes, não garante a existência da operação em redes, logo, o que faz esta arquitetura de rede ser verdadeira seria o seu modo de funcionamento (MARTINELLI; JOYAL, 2004). Como foi visto na primeira unidade.

Porém, quando se é relacionado o potencial das redes com o desenvolvimento local, vê-se que as funções dominantes tendem a serem organizadas em rede, e as funções subordinadas e juntamente as pessoas tendem a se fragmentar em locais segregados e desconectados entre si (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

É visto também, como uma estratégia territorial, que contrapõe o tipo de crescimento econômico tradicional, ou seja, cooperação e competitividade são aspectos que justificam as ações das redes, logo, o desenvolvimento local

deve ser pensado como o pacto territorial, com a ideia de desenvolvimento e a alta mobilização dos recursos locais, e, de acordo com Martinelli e Joyal (2004, p. 103), significa que é:

Uma estratégia integrada das instituições para enfrentar a fragmentação territorial; O fortalecimento de lideranças locais; a criação de uma identidade e um sentimento de solidariedade social e territorial; fortalecimento de um controle social e de uma cultura de responsabilidade pública; a mobilização de diferentes culturas, criando redes; a mobilização do conhecimento local, que cria uma cultura de projetos, reduzindo a dependência em relação a agentes externos.

Compreendida esta relação, poderemos iniciar a compreensão dos pressupostos do Desenvolvimento local.

## DESENVOLVIMENTO LOCAL: O QUE É

De acordo com Borba (2000), desenvolvimento seria um processo de aperfeiçoamento em relação a um conjunto de valores ou mesmo até uma atitude comparativa com respeito a esse conjunto, sendo esses valores situações ou mesmo condições para a sociedade, podendo, inclusive ser enfoque de avaliação da condição humana como indivíduo ou em sua coletividade (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Contudo, para avaliar este desenvolvimento, devem ser consideradas as variáveis políticas, tecnológicas, sociais, ambientais e de qualidade de vida da população, que podem ser de natureza pluridimensional, ou seja, com várias dimensões de ação, como a qualidade de vida que envolve o acesso à educação, opções culturais, condições de atendimento médico, lazer da população e previdência social (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

A importância do Desenvolvimento local é visualizada de diferentes formas, por diferentes autores, onde alguns o veem como foco de reflexão, outros como campo de práticas transformadoras, e ainda outros afirmam não existir desenvolvimento local (pois a submissão deste pensamento vem da natureza específica das sociedades capitalistas), “nesse sentido, a ideia de estimular o desenvolvimento local seria ingênua e não efetiva na prática” (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 52).

Porém, o desenvolvimento local pode também ser visto como uma resposta, no contexto de globalização dos mercados e reestruturação da produção, resposta esta às alternativas de desenvolvimento, trazendo potencial

transformador em seu contexto, gerando novas possibilidades de construção endógena (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Mas, ainda, o setor público deve direcionar suas políticas locais de desenvolvimento para os projetos de desenvolvimento econômico local, usando o poder do empreendedor do setor público, sendo o agente facilitador na promoção do desenvolvimento regional ou local e o seu papel é extremamente importante para que a estrutura de rede responda aos estímulos dessa nova economia, aliando o aprimoramento das novas formas de trabalho e produção, fazendo-as “capazes de se integrar ao mercado e aos novos processos produtivos” (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 60).

Porém, para efetivar esta forma de atuar em rede, é necessário o uso de sistema de gerenciamento moderno entre pequenas e médias empresas locais e ainda, que focalizem o relacionamento com grandes empresas, criando uma estrutura que facilite a operação nos diferentes sistemas de produção das empresas (MARTINELLI; JOYAL, 2004), e que já visualizamos na Unidade 1 também.

Além de tudo, o ambiente criado pelo desenvolvimento local pode levar a um ambiente produtivo inovador, onde é possível institucionalizar formas de cooperação e integração das cadeias produtivas e das redes econômicas e sociais que vem a ampliar as oportunidades locais, gerando trabalho e renda, atraindo novos negócios e criando condições efetivas para o desenvolvimento humano sustentável (COELHO, 2001).

## EVOLUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO LOCAL

O conceito local mencionado tem conotação socioterritorial para o processo de desenvolvimento somente quando este é pensado, planejado, promovido ou induzido, todavia no Brasil, quando se pensa em desenvolvimento local, referencia-se ao processo de desenvolvimento nos níveis municipal ou regional, ganhando inclusive, status estratégico nas economias dos países (MARTINELLI; JOYAL, 2004). Além disso, a abordagem desse desenvolvimento econômico baseado em localidade tornou-se “alternativa efetiva para atividades dirigidas ao desenvolvimento econômico local, graças às perspectivas que a mobilidade dos investimentos nos setores produtivos levaram às economias regionais” (MARTINELLI; JOYAL, 2004, p. 53).

Alguns fatores também são levados em conta na promoção do desenvolvimento local, como a ideia de comunidade, pois o desenvolvimento local reforça as comunidades; o grau de educação da população que garante capacidade de assumir responsabilidade para empreender novos negócios, compor conhecimento técnico necessário; possibilidade de tomada de decisão

local nos diferentes níveis de governo; capacidade de atrair investimentos externos; capacidade de identificar potencialidade da atuação da localidade, identificando a verdadeira vocação da comunidade; e diversidade como base para cooperação, com diversas visões de mundo dos participantes (MARTINELLI; JOYAL, 2004; FRANCO, 2000).

O termo 'LOCAL' relatado, trocado muitas vezes com 'regional', refere-se a uma área geográfica composta por um grupo de autoridades do governo local e/ou regional que dividem base econômica comum e são próximas o suficiente para atuarem juntas onde os moradores dividem emprego, recreação e compras (BORBA, 2000). E essa regionalização se manifesta cada vez mais na economia vigente, sendo uma reação contra a desumanização das economias globalizadas (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Albuquerque (1998) afirma que o desenvolvimento local pode ser definido como um processo reativador da economia e dinamizador da economia local, que pelo aproveitamento efetivo dos recursos internos disponíveis em uma zona determinada, é ainda capaz de estimular seu crescimento econômico, criar empregos e melhorar a qualidade de vida de determinada comunidade local.

A realização deste potencial interno é um dos fatores principais que definem o Desenvolvimento Econômico Local que, na prática, pressupõe, de acordo com Martinelli e Joyal (2004, p. 56):

- criar novas instituições para o desenvolvimento territorial, com a participação negociada dos gestores públicos e do setor privado;
- impulsionar iniciativas empresariais inovadoras;
- melhorar a capacitação da força de trabalho local.

O que nos leva enfim ao contexto do Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIs), que possui a ideia de que pode ser uma estratégia mais adequada a pequenas localidades (cidade, escola, instituição política na democracia participativa). Deste modo, você irá compreender o que é o DLIs, seu funcionamento e sua estrutura, e o seu benefício para a sociedade.

## CONTEÚDO EXTRA

Trago aqui alguns textos que podem aprofundar e contextualizar o conteúdo de empreendedorismo coletivo no país:

O movimento empreendedor no Brasil em números: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo\\_para\\_o\\_Desenvolvimento\\_Sustent%C3%A1vel](http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo_para_o_Desenvolvimento_Sustent%C3%A1vel);

Empreendedorismo Coletivo: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0777/noticias/empreendedorismo-coletivo-m0044735>

Artigo: TABOSA, TIBÉRIO CÉSAR MACÊDO; FERNANDES, NELSON DA CRUZ MONTEIRO; PAIVA JUNIOR, FERNANDO GOMES DE. O fenômeno empreendedor coletivo e humanizado: a produção e a comercialização do artesanato bonecas solidárias de gravatá/pe no mercado doméstico. **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, v15, n.3, p11 - 28, Julho/Setembro 2010. (<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5673/o-fenomeno-empreendedor-coletivo-e-humanizado--a-producao-e-a-comercializacao-do-artesanato-bonecas-solidarias-de-gravata-pe-no-mercado-domestico>).

## PORTAL DO DESENVOLVIMENTO LOCAL<sup>6</sup>

Você quer saber mais sobre desenvolvimento dos municípios? Pode, então, acessar o Portal do Desenvolvimento Local.

“O Portal do Desenvolvimento Local é fruto da parceria da CNM – Confederação Nacional de Municípios, FNP – Frente Nacional de Prefeitos e SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. O Portal é uma ferramenta que abriga diversas informações de interesse dos gestores municipais e das micro e pequenas empresas, além de conter as agendas de treinamentos dos parceiros, eventos, informações sobre o Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor, publicações, projetos e muito mais.”

Além disso, você pode fazer parte da Rede de Agentes de Desenvolvimento, mas, para isso, deve conhecer o que um agente faz, assim, você pode acessar e baixar o “Manual de Desenvolvimento do Municípios” pelo site e compreender qual é o papel do agente.



<sup>6</sup> Fonte: PORTAL DO DESENVOLVIMENTO LOCAL. Portal do Desenvolvimento Local. Disponível em: <http://www.portaldodesenvolvimento.org.br>. Acesso em: 01 jun 2014.

# UNIDADE 4

Já estamos no final da nossa disciplina e, até aqui, você pôde compreender o que são redes de empresa, redes de desenvolvimento local, teorias da negociação para solução de conflitos e qual é a relação entre empreendedorismo, empreendedorismo coletivo e redes empresariais.

Agora, vamos adentrar no campo do DLIs, que é o Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável. Ele é uma estratégia de promoção do desenvolvimento local, é entendido por ser um processo onde busca favorecer “o crescimento econômico e simultaneamente elevar o capital humano, o capital social e o capital empresarial, bem como conquistar o uso sustentável do capital natural” (DE PAULA, 2008, p. 11).

Assim, agregando o contexto do desenvolvimento local + integração + sustentabilidade empresarial e temos a ferramenta perfeita para fomentar o crescimento de uma comunidade.

Boa leitura!

# DESENVOLVIMENTO LOCAL INTEGRADO E SUSTENTÁVEL — DLIS

O desenvolvimento não é o resultado automático do crescimento econômico, mas é promovido pelas pessoas e, sendo assim, resultado das próprias relações humanas e do capital humano, bem como do desejo e da vontade das pessoas em ter melhor qualidade de vida (DE PAULA, 2008).

Hoje DLIS teria uma denominação ampla, usada para vários tipos de desenvolvimento local (FRANCO, 2000), e foi cunhada, em 1997, pelo Conselho de Comunidade Solidária e usada, no Brasil, para se expressar o desenvolvimento social, englobando tanto o papel econômico como fator preponderante quanto os fatores de visão sistêmica do processo de desenvolvimento (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Na década de 1990, a noção do DLIS foi reconhecida por gestores públicos de combate ou redução da pobreza. Atrelando a isso, identifica-se a importância do setor público no desenvolvimento local, logo, as condições locais culturais, econômicas e sociais acabaram por representar uma variável essencial para efetiva capacidade de inovação do governo, pois absorveu a partir daí novos modelos para o desenvolvimento econômico (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Logo, o papel principal do setor público seria de estimular elementos que viabilizam inovação, tornando-a possível por meio de: força de trabalho qualificada, infraestrutura intelectual efetiva, qualidade de vida atraente, ambiente de negócio estimulante, oferta real de capital de risco, mercado receptivo para novos produtos e processos, compromisso com a modernização industrial, cultura da industrialização flexível e cooperável e o sistema social que apoia a inovação e a diversidade (MARTINELLI; JOYAL, 2004; BORBA, 2000).

O termo ‘Local’ de acordo com De Paula (2008, p. 11), pode depender de critérios eletivos e pode ser visto como “qualquer recorte sócio-territorial delimitado a partir de uma característica eletiva definidora de identidade”, que podem ser características físico territorial (localidades de mesma micro bacia), econômica (localidades integradas por uma determinada cadeia produtiva), étnica cultural (localidades indígenas, quilombos, migrantes), político territorial (municípios em micro região) etc.

Já o termo ‘Integrado’ significa um modelo de desenvolvimento que leva em conta o que é a articulação entre os atores que interagem no âmbito local, bem como a articulação entre os fatores que podem interferir no desenvolvimento, tais como: fatores econômicos, sociais, culturais, políticos institucionais,

científicos tecnológicos e físico territoriais. E o termo ‘Sustentável’ representa o desafio pela busca da satisfação de necessidades atuais sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras (DE PAULA, 2008, p. 11-12).

E para deter o desenvolvimento local, deve-se olhar para a natureza, a sociedade e o mercado como sistemas complexos e dinâmicos e entender que esses sistemas são autorregulados e autocriativos sustentados e adaptados pelas mudanças sociais, e sua sustentabilidade é firmada por condições de diversidade, flexibilidade, interdependência, cooperação e parceria (DE PAULA, 2008).

Por meio do sistema, conhecido por capital social, produto da confiança e cooperação entre os atores sociais, que lhes são conferidos a capacidade de participação, organização e *empowerment*,<sup>7</sup> “essa trama, essa teia, esse tecido, essa rede de conexões, quanto mais forte, mais capaz será de gerar desenvolvimento sustentável” (DE PAULA, 2008, p. 8).

Mas o grande problema deste contexto é de que a maioria das pessoas pensam que as ‘políticas de desenvolvimento’ são responsabilidade do governo, quando a cooperação e parceria entre estado, mercado (agentes econômicos) e sociedade (todas as organizações sociais), seria a melhor representação desta política, portanto, “Os maiores responsáveis pelo desenvolvimento de uma localidade são as pessoas que nela vivem. Sem o interesse, o envolvimento, o compromisso e a adesão da comunidade local, nenhuma política de indução ou promoção do desenvolvimento alcançará êxito” (DE PAULA, 2008, p. 10).

Assim, o DLIS surge como uma estratégia de promoção do desenvolvimento local, este é entendido por ser um processo onde torna “dinâmicas as vantagens comparativas e competitivas de uma determinada localidade, de modo a favorecer o crescimento econômico e simultaneamente elevar o capital humano, o capital social e o capital empresarial, bem como conquistar o uso sustentável do capital natural” (DE PAULA, 2008, p. 11).

Seu ponto de partida é a “sensibilização das lideranças locais para a construção de parcerias entre atores do Estado, do Mercado e da Sociedade” e, em seguida, constituir um colegiado, como “(Fórum, Conselho ou Agência de Desenvolvimento Local), capaz de planejar e gerenciar, de forma participativa e compartilhada, o desenvolvimento local”, que precisa ser “plural, representativo, legítimo e democrático, reunindo todas as lideranças locais, formais e não formais, de todos os segmentos, setores, movimentos organizações” (DE PAULA, 2008, p. 13).

Portando, a “estratégia de promoção do DLIS é um aprendizado coletivo, um método de aprender fazendo”, aonde a comunidade local vai sendo

---

<sup>7</sup> Empowerment: sua tradução seria empoderamento, é um termo aplicado na área de gestão quando se diz que certo meio ou pessoa detém o poder.

capacitada em “planejamento estratégico, planejamento executivo, negociação e gestão de projetos, monitoramento e avaliação de resultados etc” (DE PAULA, 2008, p. 13).

Assim, de acordo com De Paula (2008, p. 12), o DLIS baseia sua estratégia em aspectos como:

a participação organizada da comunidade local; a parceria entre Estado, Mercado e Sociedade; a capacitação continuada para o planejamento e a gestão compartilhada do desenvolvimento; a oferta articulada e convergente de investimentos governamentais e não governamentais; a difusão da cultura empreendedora e o apoio ao empreendedorismo local; a oferta adequada de crédito para micro e pequenos empreendedores através de instrumentos de crédito produtivo popular (microcrédito).

Finalmente, os programas de desenvolvimento local integrado e sustentável são uma forma também de reduzir o desemprego, utilizando mão de obra local e tecnologias apropriadas e, ao mesmo tempo, integrando políticas de diversos níveis (federal, regional, estadual e municipal) e dos mais variados setores (saúde, educação, meio ambiente etc.) (FRANCO, 1998).

Diante de toda a interpretação do DLIS, você pode perceber que este sistema tem que ser gerido adequadamente e, para facilitar a sua aplicação, a seguir, serão esclarecidos os passos para sua configuração, aplicação e gestão.

## DLIS: O PASSO A PASSO

De Paula (2008) demonstra que, para se formar um DLIs, alguns passos devem ser seguidos. Primeiro é importante fazer a **Mobilização e Sensibilização** das pessoas residentes da localidade, ou seja, fomentar o protagonismo social, que deve ocorrer por meio da **Identificação e conquista parceiros locais**, conversando com lideranças explicando como funciona e funcionará, geralmente é mais fácil encontrar estes parceiros em alguma ONG ou movimento social.

Depois, **Mobilizar e sensibilizar todos os segmentos sociais**, planejando de forma compartilhada, contando com várias reuniões, palestras e exposições para os diferentes grupos sociais da localidade. Identificar e **perceber que as dificuldades são menores do que se imagina**, organizar reuniões específicas para cada segmento e grupos sociais existentes, por exemplo, para o Prefeito, Secretários, assessores, vereadores, empresários urbanos, proprietários rurais, associação profissional ou sindicato, em cada bairro, distrito, comunidade ou assentamento, em igrejas, escola etc. Para chegar até eles deve-se utilizar todos os meios de comunicação disponíveis:

avisos em programas de rádio, carros de som, sistemas de alto-falantes das feiras; avisos nos cultos das várias igrejas, anúncios em jornais ou boletins locais, folhetos, panfletos e cartazes, cartas-convite etc.

Também buscar **comprometer os líderes locais com o DLIS**, pois depois das reuniões, exposições e palestras a população local já estará mobilizada e informada sobre o processo de promoção do DLIs, além de já ter identificado as lideranças de todos os segmentos e grupos sociais.

E, por fim, desta fase de sensibilização, **Constituir o Fórum** (Conselho, Comitê, Comissão, Agência) **de Desenvolvimento Local**, que é o objetivo final da fase de sensibilização, a constituição do fórum, este é um colegiado onde se devem reunir representantes de todos os segmentos ou grupos sociais (pessoas da cidade e do campo, políticos, empresários, trabalhadores, donas-de-casa, jovens, católicos, protestantes, evangélicos, espíritas, umbandistas, militantes de diferentes partidos, da situação e da oposição, brancos, negros, mestiços, indígenas, migrantes, enfim, deve incluir toda a diversidade da população local), sendo eles lideranças sociais formadores de opinião na sociedade local, este deve ser “plural, legítimo, representativo, democrático e participativo, pois será o protagonista do processo de desenvolvimento local” (DE PAULA, 2008, p. 19). “O Fórum de Desenvolvimento Local é constituído por representantes de diferentes segmentos e grupos sociais, portanto, são pessoas com diferentes condições sociais, econômicas, culturais, religiosas, étnicas etc” (DE PAULA, 2008).

De acordo com o autor, para instalar e fazer ocorrer o fórum, deve-se primeiro, **Instalar o Fórum de Desenvolvimento Local**, com local para reuniões, como uma sede desvinculada do estado. Depois **escolher a equipe gestora**, adotando uma estrutura vertical e hierárquicas, com cargos como presidente, vice-presidente, diretores e coisas do tipo, com uma equipe gestora para organizar as reuniões. E, por fim, **Capacitar o Fórum de Desenvolvimento Local**, treinamento das lideranças para desenvolver alguns conhecimentos, habilidades e competências que são básicos para o exercício de atividades de planejamento e gestão compartilhada.

Existirá a necessidade de desenvolver o **Diagnóstico Participativo Local**, e o Fórum existirá para identificar as potencialidades, oportunidades, vantagens comparativas e competitivas que podem alavancar o desenvolvimento local, bem como identificará problemas, obstáculos ou limites que impedem o desenvolvimento local (DE PAULA, 2008).

Para isso, deve-se inicialmente **Levantar informações sobre a situação da localidade**, para o Diagnóstico Participativo Local, que se inicia com o conhecimento da realidade da localidade em aspectos como economia, aspectos sociais, político institucionais, culturais, ambientais etc. Inclusive, deve-se pesquisar estatísticas sobre produção da localidade, comércio local e seus fornecedores, arrecadação de impostos, gastos e investimentos do

setor público, ocupação da força trabalho, desemprego, distribuição de renda, dentre outras informações demográficas (DE PAULA, 2008, p. 27). E logicamente devem-se **Interpretar as informações coletadas e apresentar à comunidade**, montando-se, por exemplo, apresentações com a situação atual da localidade, outra com as potencialidades e oportunidades de desenvolvimento da localidade e uma última apresentando “problemas, limites e obstáculos que têm dificultado o desenvolvimento da localidade” (DE PAULA, 2008, p. 29).

Depois de apresentados os resultados do diagnóstico, o grupo, a partir do **Plano de Desenvolvimento Local**, vai apresentar as vocações ou eixos estruturantes do desenvolvimento da localidade e as ações necessárias para realizar as vocações. Primeiramente, construindo uma “**Visão de Futuro**”, planejando um caminho para alcançar as metas, depois Identificar vantagens comparativas e competitivas, deve-se perguntar, de acordo com De Paula (2008, p. 33).

Muito embora sejam importante todos estes passos, é igualmente importante levantar alguns questionamentos como: “O que temos em nossa localidade que é único, singular, diferente? O que sabemos fazer melhor do que qualquer um?”, pode ser uma característica natural, como tipo de água, solo, clima e vegetação, uma característica cultural, como tipo de produto, tradições, modo de fazer e valores simbólicos. E a seguir, devem-se **Descobrir as vocações da localidade**, sendo elas as “atividades capazes de sustentar diversos tipos de empreendimento, tornando-os viáveis, sustentáveis e competitivos (...) eixos estruturantes do desenvolvimento local” (DE PAULA, 2008, p. 33). E, último, **Elaborar o Plano de Desenvolvimento Local**.

Uma **Agenda Local** deve ser instaurada, com o estabelecimento de prioridades, validação da agenda local, elaborando uma agenda da própria comunidade local. Além de tudo, deve apresentar a primeira ação a ser executada, com projetos e parcerias que devem ser negociadas e, quando os projetos não forem assumidos pela prefeitura, deve-se organizar a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPS, ou redes regionais e tornar públicas as negociações, informando a população local sobre as negociações concluídas (DE PAULA, 2008).

O **Monitoramento e Avaliação** devem ser feitos pelos componentes do fórum, “Espera-se, ao final do processo, que o Fórum ou Conselho tenha adquirido maturidade suficiente para dar continuidade ao planejamento e gestão compartilhada do desenvolvimento local de forma autônoma e sustentável” (DE PAULA, 2008, p. 45). Fazendo o acompanhamento da execução da **Agenda Local, Investir em capacitação continuada e Mudar a relação entre Sociedade, Mercado e Estado**, pois “todo o processo de promoção do

DLIS nada mais é do que uma metodologia de aprendizado sobre planejamento participativo e gestão compartilhada” (DE PAULA, 2008, p. 47).

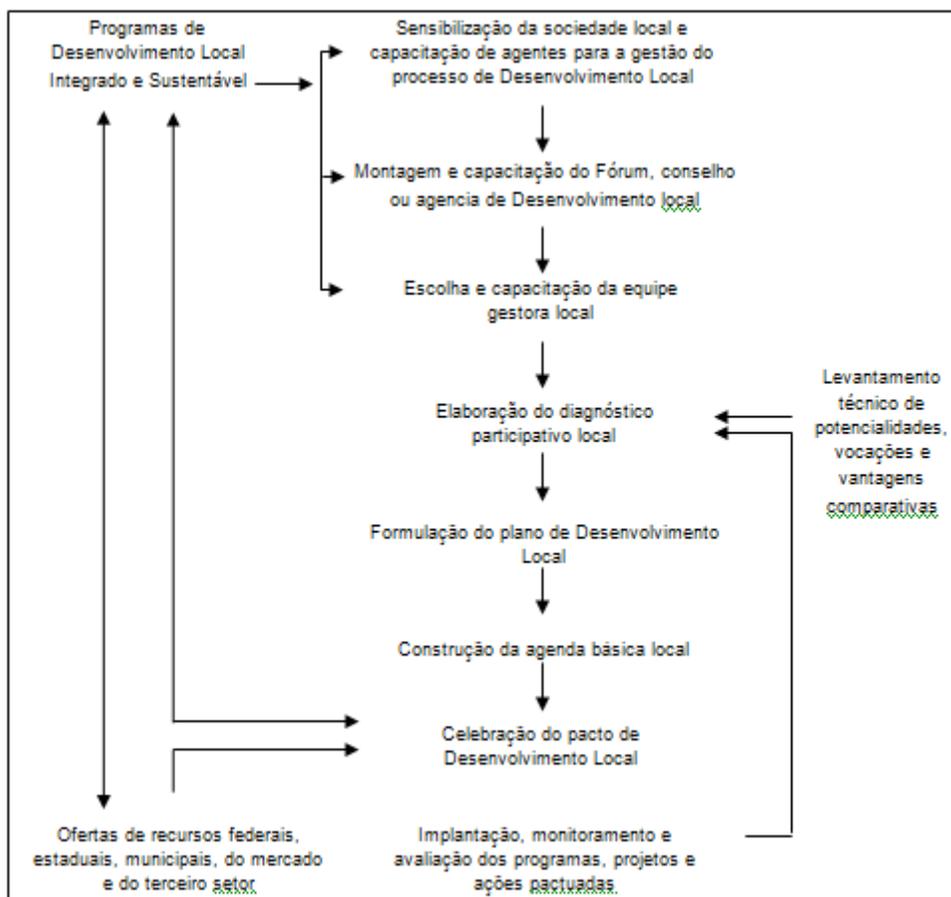
Diante do exposto, é conveniente esclarecer que o DLIS possui **Dificuldades e Desafios**, como, por exemplo, é a baixa credibilidade do poder público, “conseguir compor o Fórum de Desenvolvimento Local como um colegiado efetivamente plural, legítimo, representativo, democrático e participativo”, deve fazer efetivamente a **capacitação continuada dos Fóruns locais**, e inclusive fazer com que o conteúdo dos **Planos e Agendas locais** cumpra as necessidades de todos os indivíduos e não somente reivindicações localizadas e individuais. A expectativa imediatista pela realização das **Agendas** pode representar falta de foco e compreensão de visão estratégica de longo prazo e deve ser explicada massivamente dentre os componentes. A **continuidade** deve ser revista no plano de longo prazo, pois os resultados podem não ser palpáveis, tangíveis, visíveis e imediatos, carecendo da confiança dos componentes no sistema (DE PAULA, 2008).

## ELEMENTOS DO DLIS

E já que esta é uma nova dinâmica, o DLIs que vem a ser um novo modo de promover o desenvolvimento, vem possibilitar a criação de comunidades muito mais sustentáveis, pois estas seriam capazes de suprir as necessidades imediatas do grupo, identificar e despertar as vocações locais latentes e desenvolver os potenciais específicos e, também, fomentar o intercâmbio externo, ao aproveitar suas vantagens nascidas localmente (FRANCO, 2001). Culmina, portanto, com o texto postulado anteriormente, onde informa que o DLIs é uma via que possibilita a melhoria da qualidade de vida da população inserida com vistas a conquistar ainda modos de vida mais sustentáveis (MARTINELLI; JOYAL, 2004), ou seja, possibilita o desenvolvimento pessoal a partir do desenvolvimento e crescimento das empresas e comunidades que se encontram dentro destes sistemas.

Assim, para sintetizar e facilitar a visualização da ocorrência dos passos, seu sistema ocorreria por esta evolução, que estão apresentados na Figura 14, a seguir:

FIGURA 14: PRINCIPAIS ELEMENTOS DOS PROCESSOS DE DLIS



FONTE: ADAPTADO DE FRANCO (1999) E MARTINELLI E JOYAL (2004).

Para concluir e ratificando os passos do DLIs, Augusto Franco (1998) resume todo o contexto do DLIs em 10 consensos que foram construídos em décadas anteriores por atores, participantes governamentais e não governamentais, e servem para ratificar as obrigações necessárias para aplicação do DLIs (QUADRO 12):

QUADRO 10 - CONSENSOS DO DLIS

<b>CONSENSOS</b>	<b>Conceito de desenvolvimento local integrado e sustentável</b>	O desenvolvimento local integrado e sustentável é um novo modo de promover o desenvolvimento, que possibilita o surgimento de comunidades mais sustentáveis, capazes de suprir suas necessidades imediatas, descobrir ou despertar suas vocações locais e desenvolver suas potencialidades específicas, além de fomentar o intercâmbio externo, aproveitando-se de suas vantagens locais.
	<b>Objetivos do desenvolvimento local integrado</b>	O desenvolvimento local integrado e sustentável é uma via possível para a melhoria da qualidade de vida das populações e para a conquista de modos de vida mais sustentáveis.
	<b>Condições políticas e institucionais</b>	Para que as múltiplas experiências de desenvolvimento local integrado e sustentável possam vir a compor, no seu conjunto, uma alternativa complementar global de desenvolvimento do país, é necessário que existam uma estratégia nacional de desenvolvimento que compreenda a sua necessidade e uma política pública consequente.
	<b>Participação do poder local</b>	A participação do poder local é condição necessária, embora não suficiente, para o êxito de projetos de desenvolvimento local integrado e sustentável.
	<b>Participação da sociedade</b>	O desenvolvimento local integrado e sustentável requer, para sua viabilização, a parceria entre Estado, mercado e sociedade civil.
	<b>Construção de uma nova dinâmica econômica que não pode ficar inteiramente ao sabor do mercado</b>	O desenvolvimento local integrado e sustentável pressupõe uma nova dinâmica econômica integrada de base local, na qual sejam estimuladas a diversidade econômica e a complementaridade de empreendimentos, de sorte a gerar uma cadeia sustentável de iniciativas.
	<b>Financiamento</b>	O desenvolvimento local integrado e sustentável exige a transferência de recursos externos e a mobilização de recursos internos, públicos e privados.
	<b>Capacitação para o desenvolvimento</b>	O desenvolvimento local integrado e sustentável requer a presença de agentes de desenvolvimento governamentais, empresariais e da sociedade civil, voluntários e remunerados, colocando, por um lado, as questões da mobilização e da contratação e, por outro, a questão da capacitação desses agentes.
	<b>Informação</b>	O desenvolvimento local integrado e sustentável exige uma nova base de informação desagregada, que permita uma análise mais apurada da economia e da realidade social local, bem como novos indicadores locais de desenvolvimento, que incorporem índices capazes de aferir os níveis de qualidade de vida e de sustentabilidade alcançados nos diversos momentos do processo.
	<b>Comunicação</b>	É um dos principais fatores do desenvolvimento local integrado e sustentável, sem o qual se torna muito difícil realizá-lo, é a população despertada para as possibilidades e para as vantagens de um processo mais solidário de desenvolvimento, o que coloca a necessidade de desenvolver e aplicar estratégias de comunicação social e de marketing compatíveis.

FONTE: ADAPTADO DE FRANCO (1998, p. 7-19).

## CONTEÚDO EXTRA

Quer entender o Empreendedorismo para o Desenvolvimento Sustentável? Dá uma passada nestes links, lá tem uma contextualização interessante:

- Empreendedorismo para o Desenvolvimento Sustentável: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo\\_para\\_o\\_Developolvimento\\_Sustentavel](http://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo_para_o_Developolvimento_Sustentavel)
- Visite também este blog, onde você pode conhecer um pouco mais sobre o DLIS: <http://dlis.wordpress.com/>.

## ATIVIDADE

- 1) Descreva em 20 linhas o que você entendeu por DLIS e seus benefícios para as comunidades hoje.



# CONCLUSÃO

**P**arabéns por finalizar esta disciplina. Você aprendeu bastante até aqui não é? Espero sinceramente que tenha gostado deste tema, assim como eu! O desenvolvimento local e as redes de cooperação são temas eminentes nas sociedades, hoje, e, certamente, as comunidades verão a necessidade crescente com a profissionalização, principalmente das pequenas empresas.

Espero que a cada dia mais desperte no ser humano o desejo de empreender, de crescer e de ser melhor e poder realizar os sonhos adormecidos! Espero que eu o (a) tenha inspirado para ser um agente de desenvolvimento local de sua região, pois só assim poderemos contribuir efetivamente com o desenvolvimento de nossa comunidade e de nosso país.

Desejo a você tudo de melhor!



# REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. Desenvolvimento e fomento produtivo local para superar a pobreza. In: **Desenvolvimento econômico local e distribuição do progresso técnico**: uma resposta às exigências do ajuste estrutural. Fortaleza. Banco do Nordeste, 1998.

AMA - AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Market Share**. Disponível em: < <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>>. Acesso em: 01 Abr. 2014.

ASTLEY, W.G. 1984. Toward an appreciation of collective strategy. **The Academy of Management Review**, 9 (3):526-535.

ATKINS, S.; KATCHER, A. **LIFO training & O. D. analyst**: a program for better utilization of strengths and personal styles. Los Angeles: Atkins Katcher Associates, 1973.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual**. V.8, n.4. São Paulo: RAM - Revista de Administração Mackenzie. 2007. p. 153-177.

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

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. **A visão relacional da estratégia**: Evidências empíricas em redes de Cooperação empresarial. BASE

– Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. 11(1): 47-58, janeiro/março 2014.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, C. W. “**Desenvolvimento de Recursos Humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional”. São Paulo. Atlas, 1990.

BORBA, R. A. V. **A cidade cognitiva**. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo.

BRITTO, J. **Redes empresariais**: elementos estruturais e conformação interna. In: DUARTE, F.; SQUANDT, C.; SOUZA, Q. (Org.). Tempo das redes. São Paulo: Perspectiva. 2008. p. 97-131.

CAGLIO, A. Networks and information technology: Competing through extranets. In: **III CEMS - Community of European Management Schools**. Louvain-la-Neuve, May 7-9, 1998.

CAMPOS, M. J. C.; CAMPOS, L. H. R. **Competitividade do Setor têxtil Brasileiro: uma abordagem estadual**. UNICAP. Recife, 2006.

CAPRA, FRITJOF. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Papyrus, 1995.

DE PAULA, J. **Desenvolvimento local**: como fazer? Brasília: SEBRAE, 2008.

DOLABELA, F. **Pedagogia Empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

ERNST, D. **Inter-firm networks and market structure**: driving forces barriers and patterns of control. Los Angeles: University of California, 1994.

FRANCO, A (coord.) et al. **O que é Dlis em poder-especial**: um vetor de sustentabilidade econômica em processo de Dlis. Brasília: Sebrae, 1999.

FRANCO, A. de. **Capital Social**. Leituras. Brasília: Millennium, 2001.

FRANCO, A. de. Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável? In: **Separata da Revista Século XXI**. N. 3. Millennium – Instituto de Política, Brasília, 2000.

- FRANCO, A. **Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável**: dez consensos. Revista Proposta. nº 78, Set./Nov. 1998.
- FRANCO, A. O conceito de capital social e a procura de um índice sistemático de desenvolvimento local integrado e sustentável. In: SILVEIRA; REIS. **Desenvolvimento local**: dinâmicas e estratégias. Rio de Janeiro: Rede Dis, 2001.
- FURLANETTO, E. L.; CÂNDIDO, G. A.; MARTIN, M. de F. **Sustentabilidade em arranjos produtivos locais**: uma proposta metodológica de análise. GESTÃO. Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – v 1. N. 9, p. 195 - 225, jan./abr. 2011.
- GOTTSCHALK, A. W. G. *Cedep teaching notes*. 1974. Mimeografado.
- GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm network**: antecedents, mechanisms and forms. Organization Studies.1995.
- HARLAND, C. N. **Supply Network Strategy and Social Capital**. In: Corporate Social Capital and Liability, Kluwer Academic Publishers, p.409-431, 1999.
- IACONO, A.; NAGANO, M. S. **Uma análise e reflexão sobre os principais instrumentos para o desenvolvimento sustentável dos arranjos produtivos locais no Brasil**. Revista Gestão Industrial. Ponta Grossa - Paraná – Brasil, v. 03, n. 01: p. 37-51, 2007.
- JARILLO, C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9 (1):31-41.
- LAUMANN, E. O.; GALASKIEWICZ, J.; MARSDEN, P. V. Community structure as interorganizational linkages. **Annual Review of Sociology**, v. 4, 1978.
- LEWICKI, R. J.; HIAM, A.; OLANDER, K. W. **Think before you speak**: a complete guide to strategic negotiation. Nova York: Wiley, 1996.
- LEWIS, J. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MARCON, M.; MOINET, N. **La Stratégie-réseau**. Paris: Édition Zero Heure, 2000.
- MARQUEUS, P.V.; AGUIAR, D. R. D. **Comercialização de produtos agrícolas**. São Paulo, EDUSP, 1993. 295 páginas.
- MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

- MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. Barueri, SP: Manole, 2004.
- MARTINELLI, D. P.; NIELSEN, F. A. G.; MARTINS, T. M. (Organizadores). **Negociação: conceitos e aplicações práticas**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARTÍNEZ, J. S. C. Uma visión dinámica sobre El emprendedurismo colectivo. **Revista de negócios**. Blumenau, v. 9, n. 2, p. 91-105, abr./jun, 2004.
- MARTINHO, C. Algumas palavras sobre rede. In: SILVEIRA; REIS. **Desenvolvimento Local: dinâmicas e estratégias**. Rio de Janeiro: Rits, 2001.
- MELO NETO, F. P. DE; FROES, C. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MILANEZE, K. L. N.; BATALHA, M. O. Competitividade em rede de Empresas: proposta de Ferramenta que permite Analisar a importância de Fatores relacionados à Competitividade nas redes. **ANAIS do XI SIMEP - Simpósio de Engenharia Produção**. Bauru, 2004.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Causes of failure in networks organizations. **California management Review**. California, v. 33, n. 4, p. 53-72, Summer 1992.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NASCIMENTO, D. E. DO; LABIAK JUNIOR, S. **Ambientes e dinâmicas de cooperação para inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992, p. 445-470.
- PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992, p. 445-470.
- PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992, p. 445-470.
- POWELL, W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, 40 (3): 228-240, 1998.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. In: THOMPSON, G. et al. Introduction. In: THOMPSON, G. et al. **Markets, hierarchies & networks: the coordination of social life.** Londres: Sage Publications, 1991.

PROVAN, K. G. Inter-organizational cooperation and decision-making autonomy in a consortium multi-hospital system. **Academy of Management Review**, v.9, p.494-504, 1984.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes os network governance and implications for network management. **The 21nd European Group for Organization Studies Colloquium**, 2005.

RODRIGUES, A. M. **Cluster e competitividade:** um estudo da concentração de micro e pequenas empresas no município de Marília/SP. Tese de doutorado. Departamento de Engenharia Mecânica – Escola de Engenharia de São Carlos – USP. São Carlos, 2003.

RODRIGUES, M. V. C. **Processos de melhoria nas organizações brasileiras.** Qualitymark Editora Ltda, 1999.

ROJOT, J. **Negotiation:** from theory to practice. Hong Kong, Macmillan, 1991.

SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho:** desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J.; ABRAÃO FRANÇA, S. E. **Cooperação entre as micro e pequenas empresas.** São Paulo: Sebrae, 1994.

SCHUMPETER, JOSEFH. A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SPARKS, D. B. **A dinâmica da negociação efetiva:** como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha. Nobel, 1992.

TIMMONS, J. A. New Venture Creation. **Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century.** 4<sup>th</sup> edition. New York: Irwin, 1994.

THOMPSON, G. et al. Introduction. In: THOMPSON, GRAHAME et al.. **Markets, hierarchies & networks: the coordination of social life.** Londres: Sage Publications, 1991.

VALE, G.M.V. **Territórios vitoriosos:** o papel das redes organizacionais. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE - eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 7, jan./jun./2008.

WILHELM, P. P. H.; AMAL, M. (organ.). **Arranjos produtivos locais: estratégia de cooperação e desenvolvimento**. Blumenau: Nova Letra, 2005.

WILLIAMS, C. **ADM**. Tradução Roberto Galman; revisão técnica Sérgio Lex. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

WOITCHUNAS, L. F. **Redes empresariais e gestão da qualidade**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. – 60 p. – (Coleção educação a distância. Série livro-texto).

