

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Alexandre Zigunovas Júnior

**INDICADORES DE RESULTADOS PARA ACOMPANHAMENTO DA
ATUAÇÃO CONJUNTA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM
UMA CENTRAL DE NEGÓCIOS**

Porto Alegre

2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Alexandre Zigunovas Júnior

**INDICADORES DE RESULTADOS PARA ACOMPANHAMENTO DA
ATUAÇÃO CONJUNTA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM
UMA CENTRAL DE NEGÓCIOS**

Porto Alegre

2006

Alexandre Zigunovas Júnior

**INDICADORES DE RESULTADOS PARA ACOMPANHAMENTO DA
ATUAÇÃO CONJUNTA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM
UMA CENTRAL DE NEGÓCIOS**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Maria Ceci Araújo
Misoczky**

Porto Alegre

2006

ALEXANDRE ZIGUNOVAS JÚNIOR

**INDICADORES DE RESULTADOS PARA ACOMPANHAMENTO DA
ATUAÇÃO CONJUNTA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM
UMA CENTRAL DE NEGÓCIOS**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

Conceito final

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Orientadora - Profa. Dra. Maria Ceci Araújo Misoczky – Universidade Federal do
Rio Grande do Sul

Dedicatória

Este trabalho é apenas o primeiro desafio de muitos que ainda estou por enfrentar em minha formação profissional. Porém, como todo primeiro passo dado por uma pessoa em sua vida, em busca de seus ideais, deve ser considerado um marco e, ao mesmo tempo, um incentivo para persistir sempre.

Por isso, dedico essa conquista aos meus queridos e amados pais, Alexandre e Lili, que sempre se sacrificaram muito para que eu tivesse todas as condições de estudar e desenvolver como pessoa. Também ao meu irmão Leandro e minha querida cunhada (irmã) Simone que, nos momentos em que precisei, sempre estiveram lealmente ao meu lado me apoiando. A minha irmã, Rosane, pelo exemplo de coragem e dedicação para buscar seus sonhos. A minha querida sogra, Claudete, que ao longo desses anos tem sido como uma segunda mãe para mim.

Por fim, e mais importante, divido esse momento de felicidade com meu grande e único amor, Sharda, a pessoa que dá sentido à minha vida e que esteve ao meu lado nos últimos nove anos, me apoiando, dando afeto, carinho e amizade.

RESUMO

Mensurar os resultados obtidos em negociações conjuntas é de suma importância para garantir o sucesso de uma Central de Negócios. Essa modalidade de negociação, ainda pouco conhecida em nosso país, se tornou uma ferramenta estratégica para um grupo de micro e pequenas empresas do setor da indústria da borracha da região do Vale do Rio dos Sinos para enfrentar as dificuldades de desenvolvimento impostas pelo mercado cada vez mais competitivo. Por isso, este trabalho aborda o desenvolvimento e a utilização de indicadores de desempenho que possibilitem medir quais os ganhos e vantagens competitivas obtidos quando um grupo de empresas se une para negociar com seus fornecedores de produtos, serviços e matérias primas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tipos de redes de empresas.....	29
Figura 2 – Relação entre sistema de informação, dado, informação e indicador...	33
Figura 3 – Correlação entre os objetivos específicos e as questões elaboradas...	45
Figura 4 – Avaliações em relação a Central de Negócios (Questão 1).....	53
Figura 5 – Importância da atuação conjunta das MPE's na CN para desenvolvimento do setor (Questão 2)	54
Figura 6 – Resultados obtidos nas negociações pela CN (Questão 3).....	54
Figura 7 – Realização da avaliação formal das negociações conjuntas (Questão 4)55	
Figura 8 – Existência de ferramentas para levantamento de informações (Questão 8).....	58
Figura 9 – Importância em ter ferramenta para levantamento de informações (Questão 11)	59
Figura 10 – Satisfação com a maneira de avaliar resultados da CN (Questão 16)	61
Figura 11 – Importância em medir resultados obtidos na CN (Questão 17)	61
Figura 12 – Importância em ter ferramenta com indicadores para medir resultados da CN (Questão 18).....	62
Figura 13 – Indicadores da Central de Negócios	65
Figura 14 – Avaliação de Resultados da Central de Negócios	71
Figura 15 – Quadro de Levantamento das Especificações.....	73
Figura 16 – Quadro Resumo das Negociações	78
Figura 17 – Gráfico das quantidades de produtos negociados	81
Figura 18 – Gráfico dos preços pago e negociado.....	81
Figura 19 – Gráfico do prazo médio de pagamento	81
Figura 20 – Gráfico do prazo médio de pagamento negociado	82
Figura 21 – Gráfico do custo do frete pago e negociado	82
Figura 22 – Gráfico do prazo de entrega do fornecedor	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil das MPE's participantes da Central de Negócios	51
Tabela 2 – Importância em realizar avaliação formal.....	56
Tabela 3 – Itens a serem avaliados nas negociações da CN	57
Tabela 4 – Forma de levantamento das informações na CN	59
Tabela 5 – Existência de indicadores para medir resultados das negociações	60
Tabela 6 – Itens a serem avaliados nas negociações realizadas	63

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APL's	Arranjos Produtivos Locais
CN	Central de Negócio
GS	Grupos Setoriais
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE/NA	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Nacional/DF

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE TABELAS

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

INTRODUÇÃO.....	10
1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
2 OBJETIVOS DO TRABALHO	20
2.1 Objetivo Geral.....	20
2.2 Objetivos específicos	20
3 CENTRAL DE NEGÓCIOS OU DE COMPRAS	21
4 REVISÃO TEÓRICA.....	26
4.1 Redes de empresas e estratégia de atuação conjunta	26
4.2 Indicadores de desempenho.....	31
5 METODOLOGIA.....	37
5.1 Pesquisa-ação aplicada.....	37
5.2 Etapas da pesquisa-ação aplicada	40
5.3 Procedimentos de análise	42
5.3.1 Fase exploratória	42
5.3.2 Fase da pesquisa	44
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	48
6.1 A fase exploratória.....	49
6.2 A fase da pesquisa.....	50
6.2.1 O perfil das MPE's.....	51
6.2.2 Módulo I – Avaliação das Negociações Realizadas	52
6.2.3 Módulo II – Levantamento de Informações.....	57
6.2.4 Módulo III – Indicadores para Medição de Resultados	60
6.3 A fase da ação	63
6.3.1 A fase da ação: Proposta de Indicadores de Desempenho e Avaliação de Resultados.....	64
6.3.2 A fase da ação: Quadro de Levantamento das Especificações e Quadro Resumo da Negociação.....	72

7 CONCLUSÕES.....	83
REFERÊNCIAS	87
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	90
ANEXO B – AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA CENTRAL DE NEGÓCIOS....	95
ANEXO C – QUADRO RESUMO DAS NEGOCIAÇÕES.....	99

INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro não é mais aquele em que a concorrência internacional e a demanda interna por produtos cada vez mais sofisticados praticamente inexistia. Já passou o tempo em que as micro e pequenas empresas (MPE's) brasileiras não precisavam se preocupar em administrar a complexidade de uma cadeia de valor envolvendo P&D, logística, produção, vendas, tecnologia, distribuição e prospecção de mercados (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999). Antigamente, os consumidores eram pouco exigentes, devido à falta de alternativas de produtos e serviços diferenciados, e a concorrência era ineficiente e inexpressiva. Hoje, porém, após a abertura do mercado nacional à concorrência externa realizada nos anos 90, todas as empresas, e principalmente as de pequeno porte, deparam-se com uma exigência cada vez maior dos consumidores e precisam estar bem estruturadas para desempenhar todos os papéis da cadeia de valor e acompanharem as tendências de mercado.

Em um mundo globalizado com grande concorrência, o associativismo e a parceria entre as organizações, tornam-se uma alternativa para que as MPE's consigam se desenvolver e criar diferenciais competitivos. As redes empresariais são estruturas altamente difundidas em países da Europa e Ásia e é também nestes continentes que os estudos referentes a estes métodos de cooperação são mais desenvolvidos e, principalmente, apoiados (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999).

Uma forma de atuação conjunta de micro e pequenas empresas existente hoje, mas ainda pouco conhecida e praticada em nosso país, é dada através da Central de Negócios (CN) ou de Compras. Essa é uma modalidade de

negociação onde os micro e pequenos empresários se unem para, no volume de necessidades gerados por todos, negociar produtos e/ou serviços com fornecedores. Isso possibilita obter benefícios para todos os participantes, como, por exemplo, redução de custos na aquisição de matérias-primas.

Entretanto, para que essa estratégia tenha continuidade e obtenha sucesso, é preciso, constantemente, mensurar e avaliar os ganhos obtidos. É necessário apresentar aos membros participantes da CN quais as vantagens obtidas nas negociações e como a atuação conjunta dos mesmos pode gerar um diferencial competitivo. Deve-se, também, permitir que eles possam dar suas opiniões e tirar suas próprias conclusões em relação aos resultados. Além disso, é fundamental estruturar adequadamente os processos internos de forma que as informações fluam entre os envolvidos sem gerar problemas de comunicação que tanto comprometem, muitas vezes, os objetivos a serem alcançados pelas empresas.

Porém, decidir o que é mais importante a ser mensurado e que tipos de controles devem ser criados são dúvidas que muitas vezes permeiam as decisões dos administradores de empresas. Como realizar as mensurações, avaliar os resultados e usar essas informações como subsídio para a tomada de decisão são questões que os empresários que estão à frente de seus negócios nem sempre estão prontos a responder. Uma forma de suprir essas necessidades é através de indicadores de desempenho e ferramentas gerenciais que dêem suporte às atividades existentes na Central de Negócios.

Diante dos motivos expostos anteriormente, este trabalho tem como objetivo principal estruturar indicadores de resultados que proporcionem aos empresários melhor análise e avaliação da atuação conjunta de micro e pequenas empresas em uma Central de Negócios. Ainda, apresenta como objetivos específicos criar os indicadores para mensurar tais resultados, desenvolver uma ferramenta que facilite a circulação de informações entre os participantes e criar um modelo de avaliação para que todos os membros da CN possam opinar a respeito dos resultados finais obtidos nas negociações.

O público-alvo desta pesquisa são 10 micro e pequenas empresas do setor da indústria da borracha que fazem parte de um grupo de trabalho do SEBRAE/RS, pertencentes ao Pólo Metal Mecânico do Vale dos Sinos. Estas empresas estão localizadas na região do Vale do Rio dos Sinos, região Metropolitana de Porto Alegre, e são denominadas como grupo **Uniborsul**.

Este trabalho foi estruturado em sete capítulos, sendo o primeiro para a definição do problema central. Em seguida, apresentamos os objetivos deste trabalho no capítulo 2. Posteriormente, capítulo 3, é feita uma apresentação a respeito das Centrais de Negócios, enquanto que no quarto capítulo foi desenvolvido o referencial teórico para embasar este estudo. No capítulo 5 é detalhada a metodologia utilizada para aplicação da pesquisa enquanto que no capítulo 6 é apresentada a análise dos resultados. No último capítulo são feitas as conclusões e apresentadas às sugestões para futuras pesquisas.

Por fim, este trabalho justifica-se pela limitação de estudos que são realizados em relação à atuação conjunta de micro e pequenas empresas como estratégia para enfrentar as dificuldades existentes no mercado. Também, faz-se necessário para se conhecer um pouco mais o trabalho das Centrais de Negócios pelos pequenos empresários. Ainda, é necessário para contribuirmos com as redes de empresas constituídas, ajudando no desenvolvimento econômico de nosso país.

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Sendo um dos setores mais competitivos, o setor industrial era constituído, em 2002, na região Sul do Brasil, por 98,6% de micro e pequenas empresas as quais eram responsáveis por empregar 49,7% do pessoal ocupado da indústria. As MPE's deste setor respondiam, também, em 2002, por 12,4% de todas as empresas formais da região Sul do país, conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Nacional/DF (SEBRAE/NA, 2005).

Em 2003, o Rio Grande do Sul foi responsável por gerar 8,23% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Em 2004, a indústria de transformação e extração mineral foi responsável pela geração de 38,68% do PIB do Estado, além de empregar 19,6% da população ocupada (dados extraídos em maio/2006 do site da Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul). Nosso estado também detém o maior pólo do continente sul-americano na produção de ônibus, implementos rodoviários e caminhões fora-de-estrada. Somente em máquinas e implementos agrícolas o estado responde por 60% da produção nacional e 68,3% do volume de exportações.

Porém, apesar da importância que as MPE's do setor metal mecânico representam para a economia nacional e regional, conforme apresentado anteriormente, constantemente elas enfrentam problemas de acesso a novos mercados, a tecnologias de ponta e a crédito rápido e barato para garantir a continuação do seu desenvolvimento. Com pouco poder de negociação frente aos clientes e fornecedores, e por não gerarem isoladamente o mesmo volume de negócios que uma empresa de maior porte, as micro e pequenas empresas

muitas vezes são esquecidas quando da elaboração dos planos de desenvolvimento econômico pelo poder público. Logo, sem apoio do governo, com grande concorrência de mercado e com pouco conhecimento gerencial e tecnológico para prosperar em seus negócios, temos como resultado um elevado número de empresas, aproximadamente 49,9% (SEBRAE/NA, 2005), que encerram suas atividades em até dois anos de existência.

Por esse motivo, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul (SEBRAE/RS) contempla em seu planejamento, desde 2003, ações voltadas para atuação conjunta das MPE's do setor metal mecânico. Tendo como uma de suas diretrizes estratégicas, o SEBRAE (2005, p. 07) busca:

Priorizar a atuação do SEBRAE como agente indutor do desenvolvimento sustentável das MPE, da geração de emprego, da inclusão social e da preservação do meio ambiente, alinhando-se com as políticas econômica, industrial, comercial (interna e externa), científica e tecnológica e com as modernas práticas de gestão empresarial, com foco numa cultura de empresas de pequeno porte empreendedoras e competitivas.

Para alcançar esse objetivo, uma das atividades do SEBRAE/RS é identificar no estado empresas que possuam estruturas produtivas razoavelmente especializadas, de um mesmo setor e ramo de atividade, concentradas em uma mesma base territorial¹ e que tenham alto poder de agregação de valor e geração de emprego. Após essa verificação, formam-se grupos de empresários, de forma a constituir os chamados Grupos Setoriais (GS). É importante esclarecer que não são apenas as empresas pertencentes aos GS que recebem ajuda do SEBRAE/RS. Apenas se prioriza a atuação em Grupos Setoriais em função do SEBRAE/RS acreditar que dessa forma seu trabalho trará muito mais resultados para o desenvolvimento das MPE's do que atuando com os empresários de forma isolada, despendendo recursos físicos, humanos e financeiros em demandas pontuais. As empresas pertencentes aos GS contribuem para a elaboração de um plano de trabalho comum de desenvolvimento local, configurando, assim, os chamados Arranjos Produtivos Locais (APL's) ou Pólos Regionais (*Clusters*).

¹ Este critério é flexibilizado pelo SEBRAE/RS para ingresso de empresas que estão localizadas em outras regiões do Estado do Rio Grande do Sul, onde não existem GS dos mesmos ramos e segmentos. Portanto, algumas empresas podem participar de Grupos Setoriais de fora da região onde estão sediadas.

É importante destacar que para participar destes grupos, adotam-se dois critérios de enquadramento do porte das empresas: pelo faturamento anual máximo ou pelo número de funcionários registrados. Conforme o Decreto nº 5.028 de 31 de março de 2004, que altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da **Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999**, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, as organizações de micro e pequeno porte podem ser definidas da seguinte maneira:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Porém, se o critério adotado for o número de funcionários, a classificação das empresas, segundo o SEBRAE/RS, é assim estabelecido:

- **Microempresa** - na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- **Pequena empresa** - na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- **Média empresa** - na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas;
- **Grande empresa** - na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas.

A elaboração do plano de trabalho dos Grupos Setoriais é construída contemplando, dentre outras ações realizadas pelo SEBRAE/RS, o desenvolvimento gerencial, tecnológico e mercadológico das empresas. Destacam-se aí:

- Capacitação empresarial em gestão, através de cursos e consultorias focadas na área gerencial, realizadas por consultores cadastrados junto ao SEBRAE/RS;
- Acesso das MPE's a novas tecnologias, através de subsídio dado em consultorias de melhorias de produtos e/ou processos produtivos e desenvolvimento ou aperfeiçoamento de máquinas e equipamentos, realizadas por consultores oriundos de Universidades e Centros Tecnológicos (CT's), parceiros do SEBRAE/RS;
- Acesso à crédito, com uma orientação focada para as necessidades das MPE's de onde obter linhas de financiamento para investimento em imobilizados ou para capital de giro;
- Acesso das MPE's a novos mercados, seja a clientes e/ou fornecedores, mediante participação em feiras nacionais e internacionais (como expositores ou como visitantes).

Em todas estas ações o SEBRAE/RS conta com profissionais de formação superior capacitados e com experiência de mercado para realização dos trabalhos. São os chamados Consultores Sebrae. O atendimento aos micro e pequenos empresários se dá, basicamente, a partir do momento que uma empresa, ou um grupo delas, sinaliza necessitar de ajuda em alguma das áreas apoiadas pelo SEBRAE/RS. Então, um dos consultores é selecionado para contatar o empresário e iniciar o atendimento. Como existe um custo para o encaminhamento destes consultores para realizar o atendimento (basicamente deslocamento, horas/consultor e material didático – no caso dos cursos), é cobrada uma parte dos empresários enquanto o SEBRAE/RS subsidia outra parte das despesas.

É importante esclarecer que não há liberação de recursos financeiros diretamente às MPE's. O recurso destinado para apoio dos micro e pequenos empresários é repassado diretamente aos Consultores Sebrae ou Parceiros (Universidades e Centros Tecnológicos) após a realização do trabalho.

Outra ação que vem sendo apoiada pelo SEBRAE/RS, e que será o foco deste trabalho, advém da estruturação da Central de Negócios (CN) dentro dos

GS. A CN é uma modalidade de negociação coletiva que envolve empresas do mesmo segmento ou não, para realização de compras em conjunto aproveitando o volume gerado pelo grupo para obter, através da negociação, redução de custo na aquisição de produtos e serviços. Entretanto, não são apenas matérias-primas que podem ser negociadas entre as empresas. Informatização, manutenção de máquinas e equipamentos, fretes, vigilância, cursos para capacitação de mão-de-obra, espaços para exposição em feiras, dentre outros bens e serviços, também são objetos de comercialização.

Apesar de ser ainda um conceito muito novo para a realidade das empresas brasileiras, conforme apresentado na literatura, a Central de Negócios já é aplicada em redes empresariais como a Agafarma, Unisuper e Redemac. Porém, é na Europa que esta ferramenta de desenvolvimento empresarial é mais utilizada.

Também é importante destacar que a CN é costumeiramente mais utilizada no setor comercial do que propriamente no industrial. Entretanto, como essa modalidade de negociação é perfeitamente aplicável em todos os setores, recentemente, um grupo de aproximadamente 10 MPE's do Pólo Metal Mecânico do Vale dos Sinos, composto por indústrias do ramo de fabricação de produtos e artefatos de borracha, denominados Uniborsul, também se estruturaram de forma a trabalhar a Central de Negócios. O objetivo dos empresários é, conjuntamente, aumentar seu poder de negociação frente aos seus fornecedores e clientes e defender os interesses do seu segmento de forma mais coesa.

Certamente, a Central de Negócios é uma boa ferramenta para contribuir para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Para realizar um trabalho conjunto como na CN em empresas de um mesmo segmento e fazer com que estas vejam isso como uma estratégia de atuação para buscar melhorias em seus negócios, é preciso despertar nos empresários sentimentos como confiança, parceria e desejo de mudança. É necessário que os empresários percebam que hoje, com a velocidade com que circulam as informações, é preciso buscar o aperfeiçoamento de seus produtos, serviços, processos e controles gerenciais a cada dia, visto que o contexto comercial em que estamos

inseridos não permite que percamos tempo. No meio desse mercado cada vez mais exigente e competitivo estão os micro e pequenos negócios. A busca por alianças pode ser uma alternativa para estes empresários, pois trazem benefícios e possibilitam fazer frente à concorrência e a rapidez com que mudam as situações comerciais.

Entretanto, essa mudança de visão de atuação individual para uma atuação conjunta pode causar grandes problemas nas micro e pequenas empresas, devido às limitações gerenciais, financeiras e tecnológicas das mesmas. Para que toda a mudança de valores pelos quais os pequenos empresários passam seja perfeitamente compreendida e aceita, é preciso que os retornos que são gerados atuando conjuntamente sejam claramente percebidos, se não de imediato, pelos menos a médio e longo prazo. Isto porque, todas as empresas privadas, obviamente, trabalham para gerar resultados financeiros, ou seja, lucro. Porém, se isso não é percebido, todo o trabalho de sensibilização para a importância do associativismo feito entre os empresários pode ter sido em vão e ruir.

Por isso, um dos fatores críticos de sucesso para a manutenção da Central de Negócios, e também para justificar sua existência, é a utilização de indicadores de desempenho nas negociações do grupo, para demonstrar os retornos conquistados pelas micro e pequenas empresas. Entretanto, por ser muito recente a implantação da CN pelo grupo de empresas do Pólo Metal Mecânico do Vale dos Sinos, ainda não foram definidos quais indicadores serão utilizados pelo grupo. Poderiam utilizar indicadores financeiros, tais como redução de custos com compras de matérias primas. Também podem ser usados indicadores de qualidade de produção, como refugo de materiais comprados, devolução de produtos por parte dos clientes e redução do tempo de produção. Informações como aumento do número de clientes e de fornecedores, prazo de entrega dos produtos e acesso a novas tecnologias também podem ser usadas.

Enfim, um grande número de indicadores poderia ser utilizado para mensurar o desempenho das empresas na CN, sob a perspectiva da estratégia de atuação conjunta. Então, o que se pretende com esse trabalho é responder a seguinte pergunta, problema principal desta pesquisa:

Quais indicadores de desempenho podem ser usados para mensurar os benefícios propostos pela Central de Negócios em uma estratégia de atuação conjunta de MPE's de um mesmo setor?

2 OBJETIVOS DO TRABALHO

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é estruturar indicadores de resultados que proporcionem aos empresários melhor análise e avaliação da atuação conjunta de micro e pequenas empresas do grupo Uniborsul do Pólo Metal Mecânico do Vale dos Sinos na Central de Negócios.

2.2 Objetivos Específicos

- Criar uma ferramenta para avaliação dos resultados finais obtidos nas negociações;
- Desenvolver uma ferramenta para levantamento de informações das especificações dos produtos e/ou serviços que serão negociados pelos empresários na Central de Negócios;
- Criar indicadores para mensurar os resultados conquistados pelas empresas quando da realização de compras conjuntas.

3 CENTRAL DE NEGÓCIOS OU DE COMPRAS

Como já foi apresentado anteriormente, um dos maiores problemas da MPE's hoje é que isoladamente elas não conseguem o mesmo desenvolvimento do que uma grande empresa ou um conjunto de empresas que trabalham em parceria. Poucos recursos, falta de informações, escassos conhecimentos de técnicas gerenciais, tudo isso contribui para que as empresas enfrentem grandes dificuldades no mercado.

Porém, como também já foi apresentado, as micro e pequenas empresas têm adotado diferentes tipos de estratégias para fazer frente às dificuldades que permeiam o mundo dos negócios. Uma dessas estratégias é a união com outras empresas, para encontrar soluções em conjunto para problemas comuns. Assim, as MPE's acabam tendo acesso a recursos que isoladamente não seria possível.

Micro e pequenas empresas de qualquer setor têm o baixo poder de barganha como algo incomum. Além de os grandes fornecedores não aceitarem pedidos em pequenas quantidades, o que dificulta o acesso das pequenas empresas a uma grande gama de mercadorias, serviços, produtos e/ou insumos, a forma de pagamento para os pequenos negócios também carece de flexibilidade. Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas do Paraná (SEBRAE/PR, 1995, p. 11):

A falta de capacidade de negociação do dirigente da pequena empresa compromete a competitividade e a produtividade de seu negócio frente ao concorrente de maior porte.

Para tentar inverter essa situação e obter maior poder de negociação frente a fornecedores, as micro e pequenas empresas começaram a se unir para realização de compras de mercadorias, serviços ou produtos. O resultado disso é

uma ação conjunta, através de uma parceria estratégica, onde as empresas realizam compras compartilhadas e podem evoluir para a formação de uma central de compras. Segundo o SEBRAE/PR (1995, p. 12):

Central de compras ou compras compartilhadas é a forma mais simples de integração comercial e consiste no acordo, formal ou informal, entre empresários que se juntam para efetuar compras comuns as suas empresas.

O objetivo principal de compartilhar compras é obter dos fornecedores condições iguais aos das empresas que compram em grandes quantidades. O raciocínio a ser seguido é de que se alguns empresários compram juntos, através de um único pedido, uma quantidade maior de mercadorias, serviços ou produtos serão negociados. Logo, os fornecedores darão aos micro e pequenos empresários os mesmo privilégios concedidos aos grandes clientes.

Porém, ao se implementar uma Central de Negócios em um grupo de empresas, alguns cuidados devem ser tomados. É necessário, de início, um grupo de empresários que estejam dispostos a realizar negociações em conjunto e a compartilhar informações. Segundo SEBRAE/PR (1995), empresas pertencentes a um mesmo setor e que possuem dificuldades semelhantes formam um grupo potencial.

Deve-se evitar o imediatismo dos resultados bem como o individualismo dos objetivos. É importante estar ciente de que o interesse do grupo deve estar em primeiro lugar e que as empresas, nesse processo, não são concorrentes, mas sim parceiras. Por isso, é necessário escolher um ou mais líderes entre os empresários participantes, os quais originam o Comitê de Negociação, para que estes mantenham o grupo unido em torno dos objetivos de todos (SEBRAE/PR, 1995). Assim, criticar, buscar culpados em ações erradas, dar somente apoio moral ao invés de contribuir de forma efetiva para a realização dos trabalhos são atitudes que devem ser evitadas. A sensibilização do grupo e a constituição deste, mesmo que informalmente, é fundamental para o bom andamento da estratégia e a conquista dos objetivos.

Posteriormente a definição da estrutura organizacional da CN, é organizado um fluxo de circulação de informações das necessidades das empresas para que se possa definir quais os bens ou serviços serão negociados e com quais fornecedores (SEBRAE/NA, 2005). Então, de posse dos dados é feito contato com os possíveis fornecedores para apresentação da Central de Negócios e se estabelece a data para início das negociações.

Paralelo a essas atividades, também existem ações de suporte que devem ser realizadas. Deve-se fazer o cadastro de todas as empresas associadas, que além das informações básicas como endereço, telefone e contato, devem informar o seu ramo de atividade, produtos ou serviços comercializados, suas respectivas quantidades, e quais matérias primas são adquiridas e em quais quantidades. São definidos também os critérios de avaliação dos fornecedores com os quais se negociará, para que se possa fazer uma eliminação dos que não cumprirem os contratos firmados. Buscar capacitações em técnicas de negociação também deve estar previsto nas atividades dos membros da CN. Deve ser definida uma mensalidade para os associados, para que os custos operacionais das atividades realizadas pelos organizadores sejam pagos igualmente por todos os participantes do grupo. Assim como realizar *benchmark* em outras centrais de negociação para aperfeiçoar e contribuir para o desenvolvimento do grupo.

Então, após as primeiras compras, os empresários deverão fazer uma avaliação dos resultados obtidos e das dificuldades enfrentadas. Devem ser levados em conta os benefícios e prejuízos para as MPE's, à medida que os empresários conseguem, entre outros ganhos:

- Redução de custos de produção, pois adquirem matérias-primas a preços mais baixos quando compram maior quantidade em conjunto;
- Acesso a novos fornecedores, a matérias primas de melhor qualidade e a novas tecnologias, visto que podem procurar fornecedores, antes não contatados, que forneçam apenas em grande escala, mas que possuam um produto ou serviço diferenciado;

- Maior poder de negociação frente a fornecedores, resultando maior oportunidade em oferecer melhores condições de pagamentos aos seus clientes;
- Preços de venda mais competitivos e melhora do fluxo de caixa, devido a redução dos valores pagos por serviços e matérias primas e por terem melhores condições de pagamentos ao comprarem em maior quantidade;
- Encontrar soluções conjuntas para problemas comuns, à medida que há troca de informação entre os participantes, e;
- Fortalecimento do segmento em que estão inseridos, gerando maior credibilidade, representatividade e respeito.

Posteriormente a primeira avaliação feita pelo grupo, se confirmado que há vantagem de continuar a trabalhar conjuntamente, pode-se pensar na formalização de uma associação entre as empresas, para facilitar o trabalho na CN. Isso porque a manutenção da “[...] informalidade do grupo traz alguns benefícios, mas também limita sua atuação, dificultando o acesso a alguns grandes fornecedores” (SEBRAE/PR, 1995, p. 25).

Se decidido pela formalização de uma nova empresa para agenciar as negociações com os fornecedores, deve-se então providenciar um espaço para a instalação da mesma. Nessa etapa, geralmente, é necessário a contratação de pessoal, principalmente a figura do comprador, responsável pelas compras do grupo. Entretanto, é preciso ter cuidado para se criar uma estrutura muito complexa e de alto custo, o que pode acabar inviabilizando bons resultados as empresas membro (SEBRAE/PR, 1995).

Exposto isso, para fins de caracterização e melhor compreensão deste trabalho, é importante contextualizar que os empresários do Pólo Metal Mecânico do Vale dos Sinos ainda não constituíram uma empresa para realização das negociações da Central de Negócios a que pertencem. Os empresários se organizaram de forma informal e estão realizando todas as atividades oriundas

das negociações de interesse do grupo através de um grupo de pessoas que lideram o processo.

4 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo é descrito o conjunto de conteúdos teóricos que deram amparo à realização deste trabalho, permitindo analisar, fundamentar e afirmar as idéias do mesmo. O objetivo é que as teorias, em convergência com o que é vivenciado por este autor junto ao grupo de empresários, foco deste estudo, possam melhor explicar o porquê da importância em estudar as MPE's e suas formas de atuação conjuntas, para que mais políticas de apoio a empresas de micro e pequeno porte possam ser mais bem elaboradas e aplicadas com mais consistência.

4.1 Redes de empresas e estratégia de atuação conjunta

Para Barnard (apud PEREIRA, 2005, p. 31) a cooperação é um indicativo da impossibilidade dos seres humanos atenderem seus desejos e necessidades. Logo, para conquistar seus objetivos, as pessoas vêm-se obrigadas a cooperar através de grupos sociais. Entretanto, para que exista a cooperação, três requisitos são necessários: a) interação entre dois ou mais indivíduos; b) desejo e disposição em cooperar, e; c) existência de objetivos comuns. Logo, a cooperação entre duas ou mais empresas é uma forma de interação entre as pessoas que estão dispostas a cooperar e que buscam objetivos comuns.

Estudos sobre a cooperação entre micro e pequenas empresas vêm crescendo em nossa sociedade. Cada vez mais se acredita que a cooperação inter-organizacional é uma alternativa para que as empresas ganhem em competitividade à medida que se juntam para trabalhar. Ao se organizarem para

enfrentar os desafios impostos pelo mercado, as organizações constituem as chamadas **Redes de Empresas**.

Brito (2002) argumenta que o conceito de redes de empresas refere-se a um tipo particular de estrutura de arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos, muitas vezes de caráter cooperativo, entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades. Dessa forma, fica claro que redes inter-firmas ou interorganizacionais nada mais são do que uma maneira de regular a interdependência de sistemas complementares como produção, P&D, resolução de problemas, desenvolvimento de produtos, entre outros, diferentemente de agregá-los a uma única empresa.

O sistema de cooperação entre empresas geralmente é composto por pequenas empresas independentes, organizadas em um local ou região, pertencendo a um mesmo setor, que se fazem valer de instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação (AMATO NETO, 2000). Posto isso, é importante destacar que cada vez mais as MPE's utilizam-se da constituição de uma rede de empresas como estratégia de atuação conjunta, para fazer frente às adversidades do mercado.

Segundo Casarotto Filho e Pires (1999, p. 25-26), estratégia empresarial pode ser conceituada como:

[...] a definição dos objetivos da empresa e a maneira como vai atingi-los, tudo em função da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos).

Logo, as empresas utilizam-se desse modelo de atuação para definir objetivos comuns a todo grupo, determinando a forma como irão atuar buscando o desenvolvimento de todas as empresas envolvidas. Logicamente, é necessário fazer uma análise do ambiente em que estão inseridas, para que os objetivos do grupo sejam melhores definidos.

Ainda, Amato Neto (2000), afirma que a cooperação inter-empresarial pode viabilizar uma série de necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente. A questão básica para muitas empresas com carências de alguns recursos essenciais é fazer a escolha entre desenvolver a necessidade tecnológica dentro da empresa, ou adquiri-la fora (PEREIRA, 2005). Entretanto, se optar por buscar os recursos que são escassos em uma rede de cooperação inter-firmas, os benefícios da empresa podem ser:

- Combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- Compartilhar recursos, em especial aqueles que estão sendo subutilizados;
- Fortalecer o poder de compra;
- Obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Porém, as empresas participantes de uma rede, não precisam, necessariamente, formalizar essa estruturação através do registro de uma nova organização. Um exemplo prático para esse argumento é dado por Amato Neto (2000, p. 47):

[...] a constituição de uma rede de empresas pode ter por objetivo, por exemplo, a criação de uma central de compras comum às empresas da rede. Trata-se, pois, de um modo de associação por afinidade de natureza informal e que deixa cada uma das empresas responsável por seu próprio desenvolvimento.

As redes podem ser divididas em duas classes, de acordo com Baum e Ingram (2000): redes verticais e redes horizontais. A primeira refere-se à interação entre fornecedores e distribuidores por uma empresa coordenadora, que exerce considerável influência sobre as ações dos outros agentes que integram a cadeia produtiva. Para Mazzali e Costa (apud PEREIRA, 2005, p. 31), essa forma de organização é decorrente de dois tipos de orientação: defensiva e ofensiva. Na orientação defensiva a preocupação central é garantir a

sobrevivência das organizações nela envolvidas. Já na orientação ofensiva busca-se a adequação de uma lógica produtiva, centrada em respostas rápidas, solidárias, adaptáveis a uma demanda heterogênea, flutuante, e no incremento da capacidade de aprendizagem e inovação. É necessário compartilhar competências complementares, o que exige harmonização dos planos de produção entre as empresas, a partir da qual se concretizam “redes complexas” de relação e cooperação mútua (PENROSE, 1959).

Já as redes horizontais são compostas por empresas similares que dividem esforços para atingir objetivos comuns ao grupo envolvido (PEREIRA, 2005). Nessa forma de organização, as empresas são interdependentes, ou seja, cada uma busca sanar suas necessidades, mas de maneira coletiva, repartindo a carga de ações e negociando uma solução conjunta. Na Figura 1, a seguir, é apresentada uma visão dos tipos de redes.

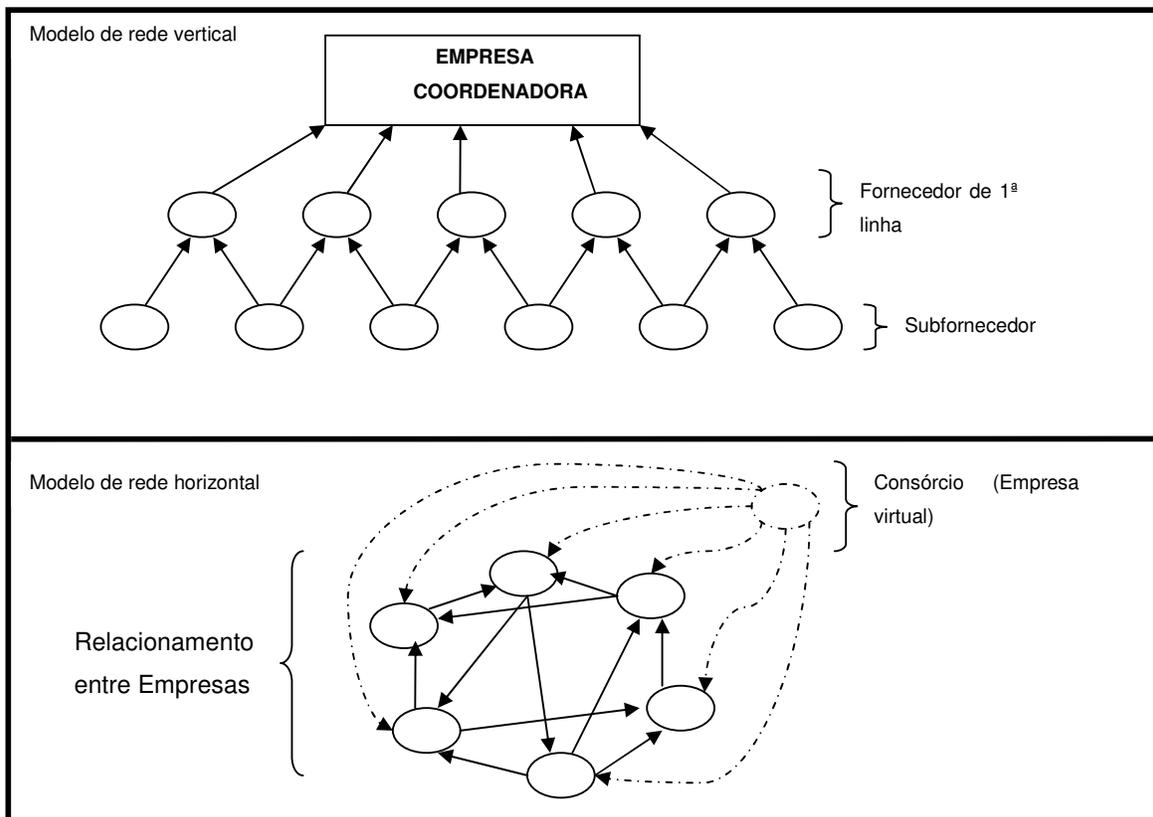


Figura 1 – Tipos de redes de empresas

Fonte: Adaptado de CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local. São Paulo: Atlas, 1999, p. 34.

O primeiro é o modelo de rede vertical, na qual uma empresa, geralmente de grande porte, atua como coordenadora da cadeia produtiva. Já no segundo tipo de relação inter-firmas, há uma grande interação entre as empresas, fazendo com que “surja” uma nova empresa, a rede, fruto da interação entre as envolvidas.

É importante destacar que os empresários podem se organizar de diversas maneiras configurando uma rede, tendo assim, classificações ou nomenclaturas variadas para essas estruturas. Para Pereira (2005, p. 30):

Tanto do ponto de vista prático, como do teórico, a noção de relacionamentos interorganizacionais é aplicada a uma ampla variedade de relacionamentos entre organizações, como, por exemplo, *joint ventures*, alianças estratégicas, *clusters*, *franchising*, cadeias produtivas, consórcios de exportação, redes interorganizacionais, entre outros.

Assim, em função de existirem várias formas de se chamar essas organizações empresariais, esse trabalho utiliza a mesma nomenclatura usada pelo SEBREA/RS, que aborda apenas os conceitos de Pólos Regionais (*clusters*) ou Arranjos Produtivos Locais (APL's).

APL's podem ser definidos como:

[...] um tipo particular de cluster, formado por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou de um negócio, onde se enfatizam o papel desempenhado pelos relacionamentos – formais e informais – entre empresas e demais instituições envolvidas. As firmas compartilham uma cultura comum e interagem, como um grupo, com o ambiente sociocultural local (SEBRAE/NA, 2004, p. 09).

Uma das diferenças existentes entre APL e outras formas de classificação de redes de empresas sugere que tal arranjo inclui, em geral, fornecedores especializados, universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que provêem educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico.

Já os *clusters* ou Pólos Regionais podem ser definidos como:

[...] concentrações geográficas de empresas – similares, relacionadas ou complementares – que atuam na mesma cadeia produtiva auferindo vantagens de desempenho por meio da locação e, eventualmente, da especialização. Essas empresas partilham, além da infra-estrutura, o mercado de trabalho especializado e confrontam-se com oportunidades e ameaças comuns (SEBRAE/NA, 2004, p. 25).

Como se percebe, existe uma pequena diferença entre os dois conceitos: no APL as empresas focam-se em torno de uma mesma profissão ou negócio, enquanto nos Pólos as empresas atuam em uma mesma cadeia produtiva, mas não necessariamente em um mesmo negócio. Portanto, esse trabalho está focado no Pólo Regional Metal Mecânico do Vale dos Sinos. Um grupo de empresas do setor industrial, que atuam nos ramos da fundição, da fabricação de artefatos de borracha, da produção de máquinas, equipamentos e ferramentas, e empresas de usinagem em geral.

4.2 Indicadores de desempenho

A forma de atuação das micro e pequenas empresas do Pólo Metal Mecânico do Vale dos Sinos é um diferencial competitivo. A Central de Negócios é uma ferramenta que viabiliza a estratégia de atuação conjunta para atingir objetivos comuns, buscando dar mais competitividade aos envolvidos. Por trás desse objetivo geral, especificamente, buscam-se melhorias pontuais como, por exemplo, a redução de custos de produção, melhores condições de pagamentos, maior poder de barganha frente a fornecedores e fortalecimento do segmento onde estão inseridas as empresas.

Entretanto, verificar se todos os benefícios os quais a CN pode trazer para as empresas realmente são alcançados é o grande “gargalo” pelos quais as organizações passam. Principalmente as MPE’s que, internamente, muitas vezes, apresentam deficiências gerenciais que comprometem a capacidade de geração do próprio resultado, quanto mais de uma rede inter-firmas cuja gestão é

ainda mais complexa. Portanto, ter bem claro se uma ação a qual a empresa pertence é vantajosa é de fundamental importância. Conforme Albuquerque (2002, p. 19):

As organizações que estão buscando o aprendizado contínuo e a excelência nas suas operações já perceberam a importância e o impacto no seu desempenho ao terem um bom sistema de medição. No entanto, poucas percebem a importância de um sistema de medição através da utilização de indicadores de desempenho como elemento essencial da estratégia e do seu desdobramento.

Indicador ou medidas de desempenho, como apresentado por Hronec (1994, p. 01) “[...] são “sinais vitais” da organização. Elas quantificam o modo como as atividades em um processo ou o output de um processo atingem uma meta específica”. Ou seja, os indicadores de desempenho podem ser definidos como um ou um conjunto de dados que o indivíduo transforma em informação, passando a fazer sentido devido ao conhecimento que a pessoa que os interpretou possui. Segundo Castiglioni (2006, p. 14-15) dados “[...] são registros, códigos, fatos que isoladamente, não possuem significado” e informação “[...] são dados que o indivíduo acrescentou um significado”. Ainda, para Oliveira (1999, p. 38):

A informação a ser utilizada a partir de um sistema de informação é obtida através do processamento dos dados coletados por algum meio (manual, automatizado, relatórios, etc.). O mesmo ocorre com um indicador, o qual é normalmente obtido através de uma fórmula (processamento) que é aplicada fazendo uso dos dados coletados para este fim.

A Figura 2 apresenta uma relação entre indicador e informação, demonstrando como o sistema de informação gera dados que são analisados (processados), resultando em uma informação, ou seja, um indicador.

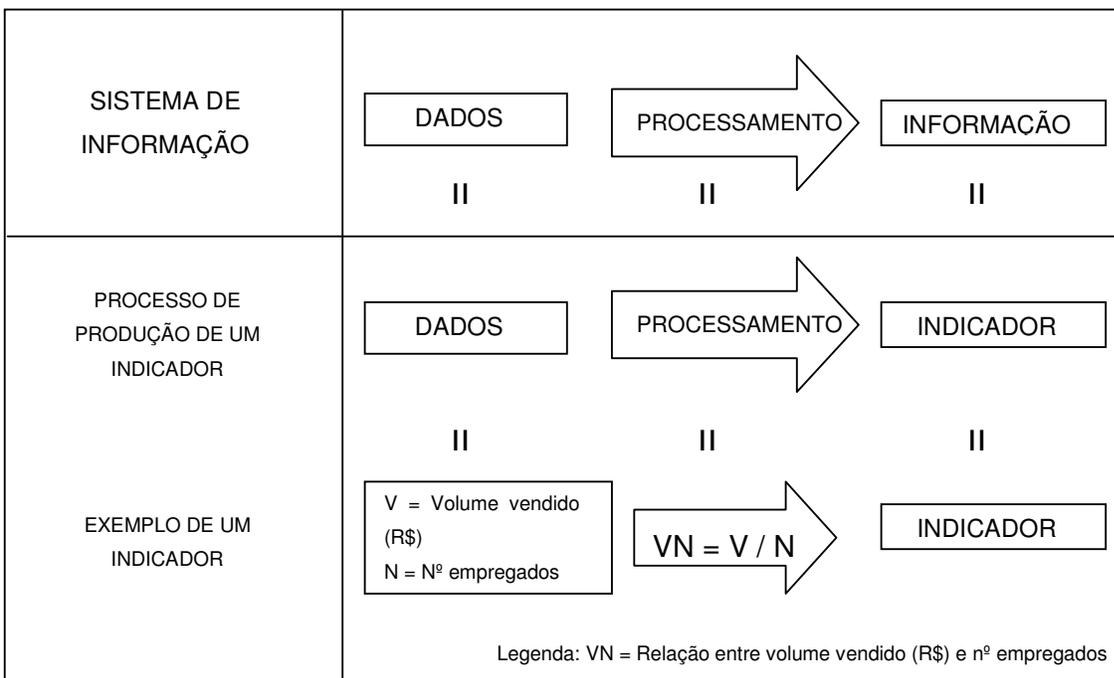


Figura 2 – Relação entre sistema de informação, dado, informação e indicador

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, Mirian. **Um Método para Obtenção de Indicadores Visando a Tomada de Decisão na Etapa de Concepção do Processo Construtivo:** a percepção dos principais intervenientes. 1999. 376 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

Para que haja uma correta avaliação de resultados oriundos da estratégia elaborada, é necessário ter bem claro quais os indicadores que irão mensurar as ações realizadas, como no caso das negociações da Central de Negócios. Os indicadores são essenciais para o planejamento e controle dos processos internos. A apresentação dos resultados de uma organização através de indicadores de desempenho é fundamental para a análise de desempenho da empresa, para a tomada de decisão e para o replanejamento, Takashina e Flores (apud OLIVEIRA, 1999, p. 47).

Os indicadores de desempenho representam, no nível hierárquico de cima para baixo, a estratégia da gerência. Enquanto que, de baixo para cima, os resultados obtidos da aplicação desta estratégia nos processos internos (OLIVEIRA, 1999). Por isso, devem-se utilizar as medidas de desempenho como uma ferramenta de monitoramento, controle e aperfeiçoamento do desempenho da organização, em todos os níveis. Para Hronec (1994), o desenvolvimento de

indicadores deve balancear os interesses dos participantes, a compreensão e os desejos dos clientes, a identificação dos processos e suas dimensões críticas e a visão global da empresa.

Para Tironi et al. (apud OLIVEIRA, 1999, p. 44), um indicador deve atender aos seguintes requisitos:

- a) Simplicidade: deve ser facilmente compreendido por todos os envolvidos;
- b) Baixo custo: a obtenção do indicador deve ter custo baixo, inferior ao benefício que produz;
- c) Seletividade: deve se referir as etapas, aspectos, atividades e resultados essenciais ou críticos do processo, serviço ou produto;
- d) Representatividade: deve representar a atividade, processo ou resultado a que se refere, inclusive em termos estatísticos;
- e) Rastreabilidade: a forma de obtenção do indicador e os dados coletados devem poder ser verificados;
- f) Facilidade de obtenção;
- g) Estabilidade: deve ser gerado com base em procedimentos rotineiros, que perdurem ao longo do tempo.

Ainda, é necessário que os indicadores sejam especificados claramente, com o objetivo de que os resultados obtidos sejam confiáveis.

Logicamente, por serem mensuráveis, os indicadores de desempenho devem apresentar também unidades de medida. Para Tinori et al. (apud OLIVEIRA, 1999, p. 45), as unidades de medida de um indicador podem ser as seguintes:

- Proporção ou percentual – relação entre o número de ocorrências perfeitas ou com falhas e o número total de ocorrências, dentro de um período de tempo;

- Tempo – tempo de espera para que um evento ocorra ou tempo necessário para a realização de um evento;
- Relação entre um quantitativo e um referencial apropriado;
- Número absoluto ou percentual de ocorrências num determinado período de tempo;
- Relação entre o produto gerado e os insumos utilizados;
- Relação entre os custos de prevenção e detecção de falhas e os custos do mau funcionamento interno e externo.

Quanto ao tipo dos indicadores, podemos enquadrá-los em cinco classificações, conforme o Premio Nacional da Qualidade (apud OLIVEIRA, 1999, p. 48). O primeiro tipo refere-se ao indicador de **satisfação de cliente**, onde o que importa é a satisfação dos clientes em relação ao produto ou serviço adquirido. O segundo tipo de medida de desempenho cabe aos **indicadores operacionais**, que são utilizados para medir os resultados dos processos internos à organização. Encontramos também os **indicadores financeiros**, cuja finalidade permite avaliar o estado financeiro da empresa. Ainda, temos os **indicadores de clima organizacional**, que demonstram aspectos das relações humanas. Por fim, temos os **indicadores do meio ambiente**, que mensuram o relacionamento da empresa com o ambiente externo.

Ainda, para Takashina e Flores (apud OLIVEIRA, 1999, p. 49), apresentando mais uma forma de classificação dos indicadores de desempenho, dividindo-os, em sete tipos:

- Clientes – cujo foco está na retenção, satisfação e insatisfação;
- Mercados – que possibilita verificar a participação no mercado e desenvolvimento de novos mercados;
- Produtos – proporcionando medir o desempenho dos produtos e serviços, bem como entregas dentro do prazo, taxas e falhas;
- Processos – apresentando os números operacionais e financeiros;

- Fornecedores – verificando se os fornecedores estão cumprindo com prazos de entrega e produtos de qualidade;
- Recursos humanos – medindo a taxa de satisfação interna de funcionários, rotatividade;
- Comunidade e meio ambiente – que diz respeito a responsabilidade social da empresa, apresentando informações a respeito da inserção da mesma na comunidade onde está inserida e a agressão ao meio ambiente.

É importante frisar que as classificações dos indicadores de desempenho apresentados nos parágrafos anteriores são complementares, podendo ser usadas como uma forma de estruturar as medidas de desempenho de uma organização. Entretanto, mais importante do que abstrair estes dados das empresas, é que eles devem ser usados para motivar as pessoas para alcance dos objetivos apontados na estratégia empresarial. É importante ter em mente que não se devem buscar culpados, caso algum indicador não apresente o resultados esperado. Mas sim, dirimir possíveis dúvidas de interpretação dos objetivos estabelecidos e divulgar os mesmos internamente às empresas, para que todos possam entender aonde se pretende chegar.

5 METODOLOGIA

5.1 Pesquisa-ação aplicada

Este capítulo tem como objetivo descrever a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho. Para Oliveira (1999, p. 89), “embora o método não seja condição suficiente para o sucesso de uma pesquisa, ele é condição indispensável”. Por isso, caracterizar de forma adequada a maneira como foram realizadas as atividades de construção de um trabalho de pesquisa é de suma importância. Até porque, conforme Santos (2000, p. 25):

Os pesquisadores são frequentemente solicitados a caracterizar seus trabalhos, especialmente por ocasião da leitura por terceiros de qualquer etapa dos resultados.

A caracterização de uma pesquisa pode ser dada pela forma como é feita a coleta de dados. Os procedimentos de coleta de dados, segundo Santos (2000, p. 27), “[...] são os métodos práticos utilizados para juntar as informações, necessárias à construção dos raciocínios em torno do fato/fenômeno/problema”.

Assim, este trabalho foi fundamentado em uma pesquisa-ação, pois, conforme Thiollent (1997, p. 21)

[...] possui caráter participativo, pelo fato de promover ampla interação entre o pesquisador e os membros representativos da situação investigada. Nela existe vontade de ação planejada sobre os problemas detectados na fase investigativa.

A pesquisa-ação tem compromisso participativo, onde o interesse da maioria deve sobrepor aos interesses de poucos. Não deve ser utilizada, dentro das organizações, como um meio de manipulação para se atingir objetivos como

simples aumento de produtividade ou lucros. Por isso, para que a pesquisa-ação torne-se eticamente sustentável, precisam-se reunir as seguintes condições, apresentadas por Thiollent (1997, p. 1):

- A iniciativa de pesquisa parte de uma demanda de pessoas ou grupos que não ocupem as posições do topo do poder.
- Os objetivos são definidos com autonomia dos atores e com mínima interferência da estrutura formal.
- Todos os grupos sociais implicados no problema escolhido como assunto da pesquisa são chamados para participar do projeto e de sua execução.
- Todos os grupos têm liberdade de expressão. Medidas são tomadas para evitar censuras e represálias.
- Todos os grupos são mantidos informados no desenrolar da pesquisa.

Outra característica própria da pesquisa-ação está no fato dela pressupor uma concepção de ação. Esta pode ser planejada ou improvisada, com êxito ou não. Entretanto, sempre terá um agente (ou ator), um objeto sobre o qual se aplica a ação, um objetivo, um ou vários meios e um campo ou domínio delimitado. As conseqüências, positivas ou negativas, podem ser avaliadas.

Na pesquisa-ação também existem os autores da pesquisa e os atores sociais, que se encontram cada um com seus papéis: os atores na pesquisa e os autores na ação. De acordo com Thiollent (1997, p. 36):

[...] na pesquisa-ação os atores deixam de ser simplesmente objeto de observação, de explicação ou de interpretação. Eles tornam-se sujeitos e parte integrante da pesquisa, de sua concepção de seu desenrolar, de sua redação e de seu acompanhamento.

Vista como pesquisa inserida na ação, a pesquisa-ação comporta três aspectos simultâneos, como aponta Desroche (apud THIOLENT, 1997, p. 37):

- a) Pesquisa SOBRE os atores sociais, suas ações, transações, interações; seu objetivo é a explicação.
- b) Pesquisa PARA dotar de uma prática racional as práticas espontâneas; seu objetivo é a aplicação.
- c) Pesquisa POR, ou melhor, PELA ação, isto é assumida por seus próprios atores (autodiagnóstico e autoprognoóstico) tanto em suas concepções como em sua execução e seus acompanhamentos; seu objetivo é a implicação

Ocorrendo simultaneamente, esses três aspectos impedem que a pesquisa-ação seja confundida com a simples observação participante, como ocorre em uma pesquisa sobre. Isto porque o termo *explicação* está diretamente ligado à compreensão associada às metodologias qualitativas ou interpretativas. Já a *aplicação* remete à idéia de transpor os conhecimentos gerais de uma teoria em contexto concreto ou na situação dos atores. A *implicação* refere-se à reciprocidade do relacionamento entre os pesquisadores e atores e à clareza dos posicionamentos de cada parte.

Entretanto, é importante destacar, conforme Thiollent (1997), que nem sempre a pesquisa-ação consegue resolver os problemas a que se propõe e alcança a sua conclusão. No entanto, ao iniciar a discussão a respeito de um assunto comum a um grupo social, pelo menos se tem a conscientização e se abre um leque de oportunidades de mudanças para o futuro. Ainda, é necessário frisar que em todas as situações a que nos propomos estudar, há a limitação dos objetivos. Não se pretendia resolver com este trabalho todos os problemas encontrados, visto que existe escassez de tempo, mas desejou-se produzir novas informações, estruturar conhecimentos e delinear ações. Thiollent (1997, p. 27-28) considera que

É apenas um esforço limitado de pesquisa para aumentar o conhecimento e a consciência das pessoas e dos grupos envolvidos no processo, com delineamento de ações concretas de curto ou médio prazo.

A pesquisa-ação é uma proposta que pertence aos métodos de pesquisa social aplicada. Esta, voltada para a área de organização, pode ser conduzida de duas maneiras, segundo Thiollent (1997, p 48): “(a) pesquisa básica de tipo acadêmica e (b) pesquisa aplicada centrada no cliente”. A pesquisa aplicada deve fornecer subsídios para identificar e resolver problemas, inserir o conhecimento das pessoas envolvidas no trabalho na elaboração de conhecimento coletivo.

A pesquisa aplicada concentra-se em torno de problemas presentes nas atividades de instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de

problemas e busca de soluções. Antes de qualquer publicação, seus resultados estão inseridos de modo argumentativo na resolução dos problemas considerados. Nessa resolução, eles desempenham função particularizante. Respondem a uma demanda formulada por clientes, atores sociais ou instituições (THIOLLENT, 1997, p. 49).

5.2 Etapas da pesquisa-ação aplicada

Existem diversas formas de se estruturar um trabalho de pesquisa-ação. Porém, os procedimentos aqui adotados são considerados os mais lógicos a serem seguidos para que os objetivos propostos fossem atingidos. Portanto, são apresentados na seqüência quatro etapas e procedimentos utilizados neste estudo:

1. **Fase exploratória**, na qual o pesquisador e os demais envolvidos com a situação investigada detectam os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos de ações possíveis. Essa fase, para este trabalho, foi realizada através de uma entrevista aberta com duas empresárias que fazem parte da Comissão de Negociação da Central de Negócios do grupo de empresas Uniborsul. O objetivo era identificar quais as dificuldades e oportunidades de melhorias os empresários percebem como mais importantes.
2. **Fase da pesquisa**, na qual a situação é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados. Neste trabalho, optou-se por desenvolver um questionário (ANEXO A) para ser aplicado entre as empresas que fazem parte do grupo Uniborsul do Pólo Metal Mecânico do Vale dos Sinos. O critério de escolha dessas empresas foi a efetiva participação das mesmas na última negociação realizada pelo grupo.
3. **Fase da ação**, que consiste, com base na etapa anterior, em difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meios de ações

concretas, apresentar propostas que poderão ser negociadas entre as partes envolvidas. É a fase da construção de uma proposta propriamente dita. Com base nas informações obtidas juntos aos empresários do grupo Uniborsul, partiu-se para a construção das ferramentas que atinjam os objetivos propostos e sanariam os problemas identificados.

4. **Fase da avaliação**, que tem como objetivos: observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo. Após a elaboração das ferramentas, elas foram enviadas aos empresários, por meio eletrônico, para que os mesmos pudessem utilizá-las na próxima negociação que será realizada na Central de Negócios, como um piloto. Efetuada essa negociação, será realizada uma reunião com os membros do grupo para verificar, na visão dos mesmos, possíveis melhorias e adaptações que forem necessárias em relação às ferramentas. Entretanto, essa fase não foi realizada durante a elaboração desse trabalho, visto que o prazo de conclusão do mesmo se encerrava antes das empresas realizarem uma nova negociação conjunta. Logo, não foi possível apresentar aqui as considerações feitas pelos participantes da Central de Negócios bem como as possíveis adaptações solicitadas, caso ocorressem. Ressalte-se, porém, que nos objetivos deste trabalho não se incluía essa avaliação. No entanto, como a escolha metodológica recaiu sobre um modelo de intervenção que a inclui, fazemos o esclarecimento devido sobre esta limitação.

É importante destacar que estas etapas, teoricamente, são seqüenciais. No entanto, na prática, as últimas três fases ocorrem praticamente em simultaneidade. Porém, para uma apresentação mais didática foi feita a divisão das etapas a fim de se estudar as técnicas de pesquisa, os conceitos e outros instrumentos disponíveis de forma a eficientizar o processo de investigação e ação.

5.3 Procedimentos de análise

Esta seção tem como objetivo descrever, sucintamente, como fora estruturada a análise dos resultados das fases Exploratória e Pesquisa desse trabalho, as quais são apresentadas no capítulo 6. Isso serve para orientar o leitor para um correto entendimento das informações alcançadas nessas fases, demonstrando como as mesmas convergiram para a elaboração das ferramentas entregues aos empresários do grupo Unibosrul.

5.3.1 Fase Exploratória

A fase exploratória é muito importante para o perfeito andamento do trabalho, visto que dela se originam as demais etapas da pesquisa-ação. É preciso destacar que esta fase possui dois aspectos, um interno e outro externo. Internamente se refere a um diagnóstico da situação e das necessidades dos atores, objetivando a elaboração de possíveis propostas para suprir as necessidades dos mesmos. Externamente se procura divulgar estas propostas, a fim de se obter o comprometimento dos interessados e aumentar a consciência dos participantes do trabalho.

Segundo Thiollent (1997), o diagnóstico se caracteriza por ser uma pesquisa não exaustiva que visa detectar os principais problemas em prazo de tempo limitado. Uma técnica que comumente é utilizada para realizar essa atividade é a entrevista aberta. Assim, buscaram-se informações junto aos empresários da indústria da borracha do Pólo Metal Mecânico do Vale dos Sinos a fim de se identificar as necessidades dos mesmos com relação à Central de Negócios, quando de sua implantação. Amparado por Thiollent (1997, p. 63), o objetivo desse levantamento de informações consiste em

[...] detectar, nas verbalizações dos participantes, os cinco ou seis problemas principais que se encontram na situação e eleger os dois ou três problemas julgados prioritários, que necessitem maior investigação, e aos quais serão aplicadas possíveis ações coletivas.

Para isso foi realizada, em setembro/2006, uma entrevista com duas empresárias que fazem parte da Comissão de Negociação da Central de Negócios do grupo de empresas fabricantes de artefatos e produtos de borracha do Pólo Metal Mecânico do Vale dos Sinos, grupo Uniborsul. As empresárias representam nas negociações com os fornecedores, além de suas próprias empresas, outros oito empresários membros da Central de Negócios, totalizando 10 empresas, as quais serão mais bem detalhadas na seção 6.2.1. O objetivo era detectar, nesse primeiro momento, quais oportunidades de melhorias existiam e poderiam ser implantadas em relação às negociações conjuntas que os membros da CN realizam.

Logo, a entrevista se desenrolou ao longo de trinta minutos em uma sala reservada na sede da Unidade Regional de Negócios do Sebrae São Leopoldo. As considerações das empresárias frente às dificuldades enfrentadas nas negociações realizadas eram anotadas conforme iam sendo expostas. Quando se detectou que havia informações suficientes para se começar a desenvolver este trabalho, foi acordado com as empresárias o foco de atuação do mesmo e encerrada a entrevista. Posteriormente, foi elaborado um pequeno relatório das impressões obtidas e destacados os pontos principais que surgiram como oportunidades de melhoria. As conclusões mais importantes desta entrevista estão descritas na seção 6.1 do capítulo de Análise de Resultados, as quais foram divididas em quatro parágrafos, sendo um de conclusão geral.

5.3.2 Fase da Pesquisa

Após a atividade anterior, onde foi realizado um diagnóstico e discutido junto com as empresárias as oportunidades de aprimoramento da Central de Negócios, inicia a etapa de levantamento de quais informações são consideradas mais importantes pelos membros de todo o grupo. Assim, de posse destes dados, poder-se-á elaborar uma proposta que supra as necessidades e expectativas percebidas. Esta é a fase da pesquisa, onde diversos meios podem ser utilizados para atingir tais objetivos.

Optou-se, neste trabalho, pelo desenvolvimento de um questionário (ANEXO A) que foi aplicado junto aos empresários membros da Central de Negócios no dia 01 de novembro de 2006, na sede da Unidade Regional de Negócios do SEBRAE/RS, em São Leopoldo . O questionário era composto por:

- a) uma folha inicial com uma explicação sucinta dos objetivos do mesmo;
- b) campos para preenchimento de dados cadastrais dos respondentes e das empresas que eles representavam;
- c) 4 questões abertas para deixar os respondentes descreverem, propuserem ou darem sugestões de modo que lhes convier;
- d) 15 questões de múltipla escolha: sendo 3 de escolha simples (SIM ou NÃO) e 12 que possuíam uma ou mais opções de resposta;
- e) um espaço, no final do questionário, livre para comentários, caso o respondente considerasse necessário.

O objetivo, ao se aplicar o questionário, era apurar junto aos membros participantes da Central de Negócios qual a visão dos mesmos em relação a existência, importância e aceitação em relação a utilização de determinadas ferramentas que foram propostas nos objetivos específicos deste trabalho e que

viesses a contribuir com o andamento das negociações conjuntas. Para isso, foram elaboradas algumas questões específicas, divididas em três módulos, que se relacionavam diretamente com o cumprimento desses objetivos. Conforme Figura 3 a seguir, podem-se observar os objetivos específicos deste trabalho, as questões diretamente ligadas a eles bem como a correlação existente entre ambos. Com isso, foi dado um direcionamento mais prático ao questionário, a fim de torná-lo bem focado no que se pretendia auferir junto aos respondentes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	CORRELAÇÃO
a) Criar uma ferramenta para avaliação dos resultados finais obtidos nas negociações.	Módulo I: 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7	Apurar a possível existência, importância e a aceitação frente à realização de avaliações formais dos membros da CN, dos fornecedores contatados e dos resultados obtidos pelo grupo.
b) Desenvolver uma ferramenta para levantamento de informações das especificações dos produtos e/ou serviços que serão negociados pelos empresários na Central de Negócios.	Módulo II: 8, 9, 10, 11, 12 e 13	Apurar a possível existência, satisfação, importância, meio e a aceitação da forma como são realizados os levantamentos de informações entre os membros da CN.
c) Criar indicadores para mensurar os resultados conquistados pelas empresas quando da realização de compras conjuntas.	Módulo III: 14, 15, 16, 17, 18 e 19	Apurar a possível existência, a importância em se mensurar e a aceitação dos membros frente a uma proposta de indicadores de desempenho a serem usados na Central de Negócios.

Figura 3 – Correlação entre os Objetivos Específicos e as questões elaboradas.

Era importante, conforme é exposto por Thiollent (1997, p. 70), que este questionário fosse “[...] concebido “sob medida” em função dos problemas encontrados e da linguagem dos membros da organização²”. Portanto se procurou desenvolver o chamado questionário orgânico, que deve se basear nas idéias e impressões obtidas durante as entrevistas para que possa se aproximar ao máximo possível da linguagem dos membros do grupo estudado (THIOLLENT, 1997).

Por isso, o questionário adotado neste trabalho possui características próprias, se diferenciando um pouco dos demais modelos que encontramos na literatura. Ele foi concebido como um instrumento de investigação focado no

² Organização, no contexto deste trabalho, refere-se ao grupo de empresas aqui estudado, Uniborsul.

grupo de empresas, objetivando que a simples leitura das perguntas sugerisse aos respondentes uma relativa problematização na qual adquirissem significado.

A análise das repostas foi dividida em quatro seções do capítulo 6, Análise dos Resultados: a) Perfil das MPE's; b) Módulo I – Avaliação das Negociações Realizadas; c) Módulo II – Levantamento de Informações, e; d) Módulo III – Indicadores para Medição de Resultados. Essa divisão serviu também para facilitar a análise das respostas, que foi realizada em conjunto nos módulos a que pertenciam. Ou seja, para cada módulo de perguntas, foi realizada uma análise geral para das respostas dadas.

Ainda, para tornar as análises mais didáticas e de fácil entendimento dos leitores, se decidiu utilizar recursos gráficos que demonstrassem mais facilmente as respostas das questões. Para isso, foram utilizados gráficos e tabelas ao longo das análises feitas precedidas ou antecedidas pela interpretação dos resultados.

Ao todo, participam do grupo de indústrias fabricantes de artefatos e produtos de borracha, denominado Uniborsul, aproximadamente 20 empresas. Porém, apenas 10 empresas participaram da última compra realizada pela Central de Negócios. Portanto, foram utilizadas como público-alvo, para responder a esse questionário, apenas as empresas que efetivamente já realizaram alguma compra conjunta, ou seja, 10 empresas.

É importante ressaltar ainda que duas empresas participantes deste grupo são de regiões diferentes da do Vale dos Sinos, onde estão sediadas a maioria das organizações. Porém, optou-se por incluir estas empresas para fim da realização deste trabalho, pois as mesmas não participam de nenhum outro Grupo Setorial (GS) que o SEBRAE/RS desenvolveu ou apóia. Ainda, para o próprio SEBRAE/RS, as empresas podem participar de Grupos Setoriais de outras regiões do Estado, desde que as mesmas pertençam aos mesmos ramos e segmentos de negócios. Por fim, mas não menos importante, apesar das empresas serem de outras regiões do Estado, elas fazem parte da Central de

Negócios e realizaram a última compra em conjunto com as demais empresas do Vale dos Sinos.

Faz-se necessário esclarecer ainda que se optou, neste trabalho, por manter em sigilo a identidade das pessoas que responderam aos questionários, bem como os nomes das empresas que as mesmas representam e que fazem parte da Central de Negócios. Isso porque se entende que o questionário possui perguntas que, para serem respondidas, expressam a opinião pessoal dos respondentes ou envolvem a estratégia de negócio das empresas, não sendo necessário expor os mesmos frente aos demais. Ainda, os resultados precisam e devem ser analisados como um todo, e não individualmente, já que as próprias empresas adotam a estratégia de trabalharem em conjunto na Central de Negócios.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visando atingir os objetivos propostos, este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos, segundo a metodologia e a fundamentação teórica apresentadas nos capítulos anteriores. Primeiramente, será argumentado a respeito dos resultados obtidos na Fase Exploratória, seção 6.1, a qual foi realizada através de entrevista aberta com duas empresárias que são responsáveis pelo Comitê de Negociação da Central de Negócios das indústrias do ramo de fabricação de produtos e artefatos de borracha nas negociações do grupo Uniborsul.

Posteriormente, seção 6.2, vem a Fase da Pesquisa, a qual consistiu na aplicação de um questionário (ANEXO A) junto aos empresários do grupo Uniborsul para identificar, na visão destes, quais resultados são importantes mensurar durante as negociações coletivas. Além disso, objetivou-se apurar se os mesmos possuíam ferramentas que dessem suporte às negociações realizadas, desde o levantamento do quê será negociado até o efetivo contato com os possíveis fornecedores. De posse das respostas da pesquisa, será apresentada uma breve análise dos resultados.

Realizada a pesquisa e feita a análise dos dados, partiu-se para a Fase da Ação, seção 6.3, onde é apresentado o Quadro de Indicadores da Central de Negócios bem como a Avaliação de Resultados da Central de Negócios. Também será apresentado o Quadro Resumo da Negociação e o Quadro de Levantamento das Especificações. Essas ferramentas têm como finalidade contribuir com o andamento das negociações conjuntas, desde o levantamento das especificações do quê será negociado até a apresentação dos resultados.

6.1 A fase exploratória

Ao longo da entrevista com as empresárias, detectou-se que não havia um modelo de ferramenta adequado que pudesse ser utilizado pelos membros da Comissão de Negociação para levantamento das especificações dos produtos e/ou serviços, junto aos demais participantes da CN, a fim de servir de subsídio para as futuras negociações. Informações como quantidade de produtos adquiridos e os respectivos preços pagos em compras anteriores, especificações técnicas, fornecedores, prazos de pagamentos e outros dados importantes, eram repassados, muitas vezes, de forma desorganizada para os representantes do grupo, ora por mensagens eletrônicas (e-mails), ora através de anotações em papéis durante as reuniões de grupo ou, então, por telefone. Ou seja, não havia uma ferramenta que estruturasse as informações que circulavam entre os empresários e que, de forma organizada e sistêmica, fossem utilizadas pelos membros da Comissão de Negociação.

Ainda, o outro resultado obtido nesta etapa foi a conclusão de que o grupo de empresários não possuía um sistema de indicadores estruturado para mensurar os resultados obtidos com as negociações junto aos fornecedores. Não era possível, de forma rápida e precisa, apurar os ganhos obtidos nas compras em conjunto e visualizá-los em uma única ferramenta, facilitando a tomada de decisão com base em dados seguros. Isso acabava impedindo o repasse, aos demais membros da Central de Negócios, de como foram as negociações realizadas e que benefícios as empresas obtiveram. Ou seja, havia dificuldade em avaliar os resultados obtidos nas negociações e concluir se realmente houveram ganhos para os membros do grupo.

Por fim, observou-se que não era costume do grupo realizar avaliação dos resultados das negociações realizadas. Os membros da Central de Negócios apenas realizavam uma reunião onde eram repassadas pela Comissão de Negociação suas impressões a respeito dos encontros com os fornecedores e era apresentado o que ficou definido nas negociações. Porém, nada era

formalizado e não se tinha uma avaliação formalizada dos fornecedores, do desempenho da Comissão de Negociação e da satisfação geral de todos os membros com os resultados obtidos. Não se pode dizer, com dados precisos expressos em números, se os membros da CN estavam satisfeitos com os resultados conquistados.

Portanto, após esta entrevista, surgiu a oportunidade e a necessidade demonstrada pelo Comitê de Negociação em desenvolver uma ferramenta que contribuísse com o levantamento de dados entre os membros dos produtos e/ou serviços que seriam negociados. Também se mostrou importante desenvolver indicadores que pudessem mensurar os resultados conquistados conjuntamente e que orientassem as suas decisões quanto à atuação conjunta na Central de Negócios. Também se detectou que desenvolver uma avaliação das negociações realizadas contribuiria para o bom andamento e, principalmente, para o aperfeiçoamento da CN. Por fim, se vislumbrou a oportunidade de contribuir com a organização dos empresários para que resultados mais efetivos fossem alcançados pelos mesmos.

6.2 A fase da pesquisa

Os representantes das empresas responderam o questionário no início de uma reunião de trabalho das mesmas, onde outros assuntos, que não a Central de Negócios, estava na pauta. Fizeram-se presentes nessa ocasião seis das dez empresas participantes da última negociação do grupo, cujos representantes responderam as questões sem restrições.

Para as quatro empresas que não se fizeram presentes através de seus representantes, o questionário foi enviado por e-mail, a fim de que eles fossem respondidos e remetidos de volta para serem incluídos no levantamento de informações. Desses quatro, apenas um retornou preenchido completamente e foi integrado junto aos demais resultados. Portanto, das dez empresas que fazem

parte do público-alvo deste trabalho, sete responderam ao questionário, cujos resultados são apresentados na seqüência.

6.2.1 O perfil das MPE's

O primeiro item que chama atenção no questionário se refere aos níveis hierárquicos dos respondentes, que em sua totalidade ocupam altos cargos de chefia em suas empresas. Foram citados como cargos dos sete respondentes: Sócio-Gerente, Diretor (duas citações), Gerente Industrial, Gerente de Negócios, Administrador e Sócio. Isso contribui para a análise dos dados, pois se percebe que as pessoas que responderam os questionários possuem poder de decisão dentro das organizações e podem responder pelas mesmas no que tange à estratégia adotada pelas MPE's em trabalhar a Central de Negócios.

A seguir, na Tabela 1, é apresentado um resumo do perfil das empresas envolvidas nas negociações conjuntas. As sete empresas foram identificadas pelas letras do alfabeto de A a G. Percebe-se que todas as empresas são do setor industrial e uma única empresa, A, atua em dois setores (indústria e comércio).

Tabela 1 - Perfil das MPE's participantes da Central de Negócios

EMPRESA	SETOR DE ATIVIDADE	Nº DE FUNCIONÁRIOS	FATURAMENTO NOS ÚLTIMOS 12 MESES (R\$)	ANO DE FUNDAÇÃO	MUNICÍPIO SEDE
A	INDÚSTRIA E COMÉRCIO	18	70.000,00	1937	SÃO LEOPOLDO
B	INDÚSTRIA	41	3.880.000,00	1958	CACHOEIRINHA
C	INDÚSTRIA	28	1.500.000,00	1963	SÃO LEOPOLDO
D	INDÚSTRIA	22	1.800.000,00	1993	SÃO LEOPOLDO
E	INDÚSTRIA	14	1.200.000,00	1996	SÃO LEOPOLDO
F	INDÚSTRIA	8	270.000,00	1996	PORTO ALEGRE
G	INDÚSTRIA	90	8.000.000,00	1994	NOVO HAMBURGO

Verifica-se, ainda, que o número de funcionários de todas as empresas se enquadra dentro de um dos critérios estabelecidos pelo SEBRAE/RS para apoio às mesmas, sendo que a média de funcionários de cada organização ficou em 29,3 pessoas. Segundo o SEBRAE/RS, as micro e pequenas empresas do setor

da indústria que possuem de 19 a 99 funcionários podem ser apoiadas dentro dos Grupos Setoriais (GS), mesmo que o faturamento das mesmas ultrapasse os R\$ 2.133.222,00 estabelecidos no Estatuto das Micro e Pequenas Empresas. Assim, apesar das empresas B e G terem faturamento acima desse valor nos últimos 12 meses e contribuírem para que a média geral aumente para R\$ 2.388.571,43 por empresa, elas podem ser apoiadas e participarem dos GS. Porém, se desconsiderarmos as empresas B e G para determinação do faturamento médio por empresa nos últimos 12 meses, verificamos que este valor cai para R\$ 968.000,00, reforçando que as organizações são, na maioria, de pequeno porte.

Em relação ao tempo de existência das empresas, se observa que as mesmas já se encontram bastantes consolidadas no mercado em que atuam. Isto pode ser afirmado pelo tempo médio de existência das mesmas, 29,3 anos; sendo que as empresas mais novas possuem pelo menos 10 anos de operação. Para um país onde 49,9% das empresas fecham antes dos dois primeiros anos de existência, essas informações demonstram que as empresas já possuem boa experiência de mercado. Talvez, a exceção a este raciocínio seja a empresa F, que, apesar de ter também uma década de existência, possui o menor faturamento entre todas as organizações bem como o menor número de funcionários.

6.2.2 Módulo I – Avaliação das Negociações Realizadas

Nas três primeiras questões desse módulo, a respeito das avaliações das negociações realizadas, buscou-se apurar, em um primeiro momento, qual a percepção dos participantes em relação a CN até esse momento. Conforme pode ser percebido nas respostas da primeira questão, expostas na Figura 4, a seguir, se observa que as empresas percebem que a Central de Negócios é uma ferramenta que pode trazer benefícios para elas, apesar de ainda estarem em uma fase inicial de implantação da mesma. Apenas para uma empresa as negociações conjuntas realizadas até então não se aplicaram adequadamente.

Questão 1. Qual a sua avaliação em relação a Central de Negócios?	
EMPRESAS	RESPOSTAS
A	Boa para as empresas.
B	Buscar a competitividade no mercado.
C	Tivemos a 1ª rodada e foi positiva. É preciso dar seqüência. A proposta é muito boa.
D	A central de negócios é um sistema interessante, a ser desenvolvido no grupo da borracha, sabendo-se que teremos diversas dificuldades.
E	No meu negócio é de pouca utilização.
F	Germinando.
G	Está só começando.

Figura 4 – Avaliações em relação a Central de Negócios (Questão 1)

Quando questionadas sobre qual a importância da atuação conjunta das empresas na Central de Negócios para o desenvolvimento do setor no qual estão inseridas, questão 2, três empresários responderam ser Muito Importante que elas trabalhassem conjuntamente. As outras quatro respostas foram consideradas como Importante, como pode ser observado na Figura 5 na seqüência, onde aparecem o número e o percentual de respostas.

Isso indica que para todos há, de fato, uma importância grande que as MPE's trabalhem em conjunto para o desenvolvimento do setor no qual estão inseridos. Esse resultado apenas reforça o quão urgente é para as empresas, em um mercado com grade concorrência como o existente hoje, a necessidade de haver uma mudança de estratégia dos pequenos negócios. É preciso sair da zona de conforto onde muitas empresas estão e tentar buscar alternativas para seu próprio desenvolvimento e, principalmente, para as regiões e setores de atuação nos quais estão inseridos.

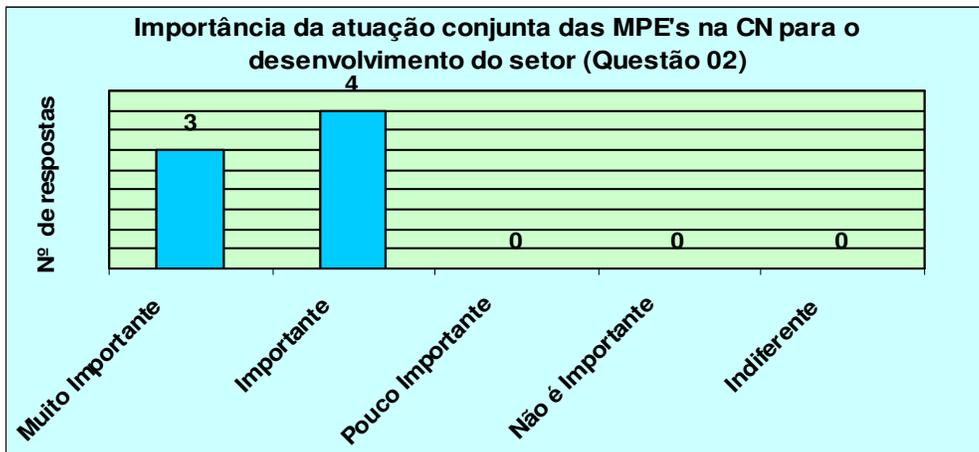


Figura 5 - Importância da atuação conjunta das MPE's na CN para o desenvolvimento do setor (Questão 2)

Quando questionados a respeito dos resultados alcançados até então nas negociações realizadas, os respondentes demonstram perceber que, de modo geral, foram satisfatórios. Porém, ainda se percebe uma margem para melhorias e novas conquistas nas futuras negociações. Isso pode ser verificado nas respostas da questão 3 apresentadas na Figura 6 abaixo. Para dois empresários os resultados alcançados foram Pouco Satisfatórios, deixando margem para que em uma próxima negociação isso seja mudado.

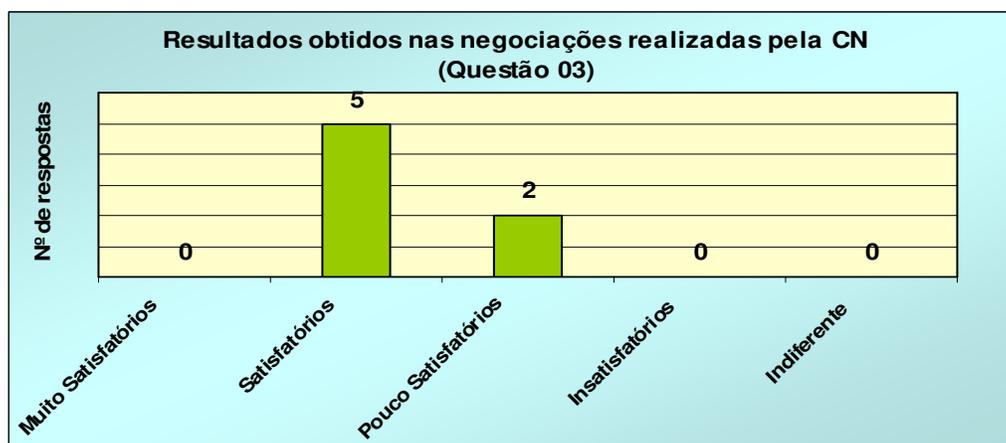


Figura 6 - Resultados obtidos nas negociações realizadas pela CN (Questão

3)

Ao indagar, questão 4, se faziam avaliações das pessoas que compunham a Comissão de Negociação, ou os fornecedores contatados ou, ainda, os resultados obtidos pelo grupo após as compras conjuntas serem efetivadas, 4 pessoas, ou seja, mais da metade responderam não realizar nenhuma forma de avaliação, como pode ser observado na Figura 07.

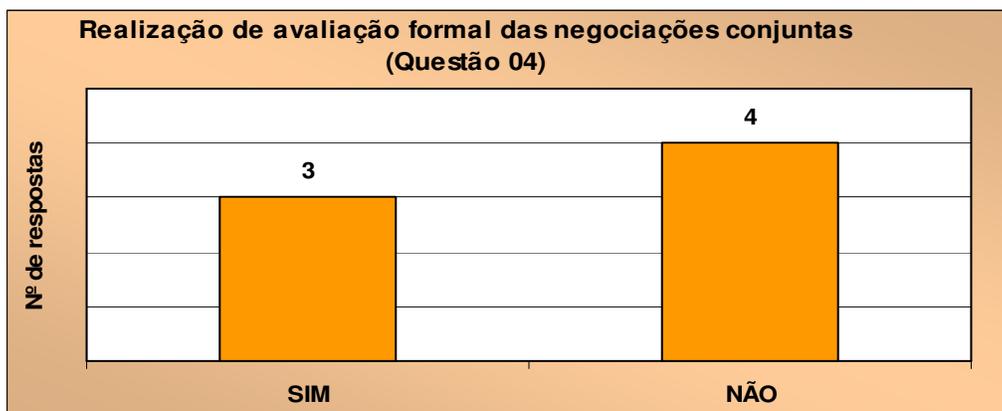


Figura 07 - Realização de avaliação formal das negociações conjuntas (Questão 4)

Na questão 5 era indagado, em caso de resposta positiva a pergunta 4, como era feita essa avaliação. Das três respostas dadas, uma afirmou que faz alguma avaliação através de “Pesquisa de mercado”. Porém, isso pode ser entendido apenas como uma avaliação do resultado financeiro obtido na negociação, para comparar se o preço pago pelos produtos e/ou serviços foram mais baixos dos que são oferecidos no mercado. Mas não se pode, com isso, afirmar que é realizada uma avaliação dos envolvidos nas negociações, Comitê de Negociação e Fornecedores. Apenas as outras duas respostas indicam que é realizado algum tipo de avaliação nas empresas, quais são: a) “mediante relatórios de acompanhamento”, e, b) “pelos Diretores”. Mas, como se percebe, são avaliações internas às empresas respondentes e apenas de parte dos resultados obtidos. Portanto, isso permite concluir que a maioria das empresas não realiza nenhum tipo de avaliação nas negociações e que, as que realizam algum procedimento avaliativo, não o fazem por completo.

Na questão 6, que perguntava sobre a opinião dos membros em relação à necessidade de se realizar uma avaliação formal dos resultados obtidos e dos participantes da CN, as respostas foram unânimes, conforme Tabela 2 abaixo. Todos os participantes opinaram ser, pelo menos, Importante realizar uma avaliação formal das negociações. Isso vem ao encontro do que foi citado na fundamentação teórica deste trabalho, qual seja, que resultados precisam ser avaliados para que o grupo de empresas perceba que a estratégia de atuação conjunta está funcionando e possibilite, assim, aperfeiçoar e ampliar ainda mais as atividades na Central de Negócios.

Tabela 2 - Importância em realizar avaliação formal

ALTERNATIVA	RESPOSTAS
Muito Importante	2
Importante	5
Pouco Importante	0
Não é Importante	0
Indiferente	0

Por fim, na questão 7, foi perguntado aos participantes qual (is) item (ns) eles julgavam importante avaliar após as negociações conjuntas. Essa pergunta, como pode ser percebida, é complementar a questão 6. O intuito era, além de apurar, na opinião dos membros da Central de Negócios, se de fato eles consideravam importante realizar avaliações das negociações, verificar quais as informações que eles julgam mais importante avaliar.

Nessa questão não foi estabelecido um limite de itens a serem assinalados, ficando livre para os participantes marcarem quantos itens julgavam ser necessários. Conforme os resultados observados na Tabela 3 a seguir, o mais importante a ser medido é o resultado geral obtido por todas as empresas, citado por 5 respondentes. Isso só reforça o espírito de parceria existente entre as empresas do grupo, onde, na visão da maioria, o resultado geral das mesmas está acima dos resultados individuais conquistados. No entanto, considerando-se o equilíbrio existente entre as respostas se conclui que todos os itens devem ser avaliados após as negociações.

Tabela 3 - Itens a serem avaliados nas negociações da CN

ALTERNATIVA	Nº DE VEZES ASSINALADA
O resultado geral obtido pelo grupo de empresas	5
O resultado obtido pela minha empresa	4
O Comitê de Negociação	4
Os fornecedores contatados durante a negociação	3
Todos os itens anteriormente citados	0
Nenhum dos itens anteriormente citados	0

A conclusão final com relação às questões do Módulo I é de que as empresas julgam importante fazer uma avaliação após as negociações realizadas na Central de Negócios. Fica claro que as empresas apresentam um espírito de grupo, no momento que se preocupam mais com os resultados atingidos por todos do que os conquistados individualmente. Ainda, se percebe que os empresários vêem a Central de Negócios como uma ferramenta importante para o desenvolvimento do setor no qual estão inseridas, mesmo que ainda tenham oportunidades de aperfeiçoamento dessa estratégia.

6.2.3 Módulo II – Levantamento de Informações

Nesse módulo das questões se procurou identificar se existia algum modelo de arquivo que servia para o levantamento das informações dos produtos e/ou serviços que seriam negociados. Feito isso, caso as respostas fossem negativas, se apurou, na opinião dos participantes, qual a importância em ter um modelo de ferramenta que contribuísse para obter tais informações.

Como pode ser observado nas respostas da questão 8, representadas na Figura 8, 5 dos 7 respondentes afirmam não existir nenhum modelo de ferramenta que sirva para levantar as especificações dos produtos e/ou serviços que serão negociados. Das duas pessoas que responderam, na questão 09, existir um modelo de arquivo para tal fim, as respostas foram: a) “dados do cliente”, e; b) “fabricantes renomados”. Porém, foi confirmado com os membros da Central de Negócios que deram essas respostas que não houve um perfeito entendimento sobre que ferramenta era utilizada para levantar as informações.

Isso ocorreu porque as empresas, quando solicitadas a passar as informações ao Comitê de Negociação o fazem por e-mail, com seus dados cadastrais bem como uma indicação de um possível fornecedor para contato. Entretanto, isso é feito sem haver um modelo de arquivo estruturado, como uma planilha, por exemplo. Logo, após o esclarecimento, se pode concluir que não há um modelo de arquivo utilizado pelo grupo Uniborsul para levantamento das especificações dos produtos e/ou serviços negociados.

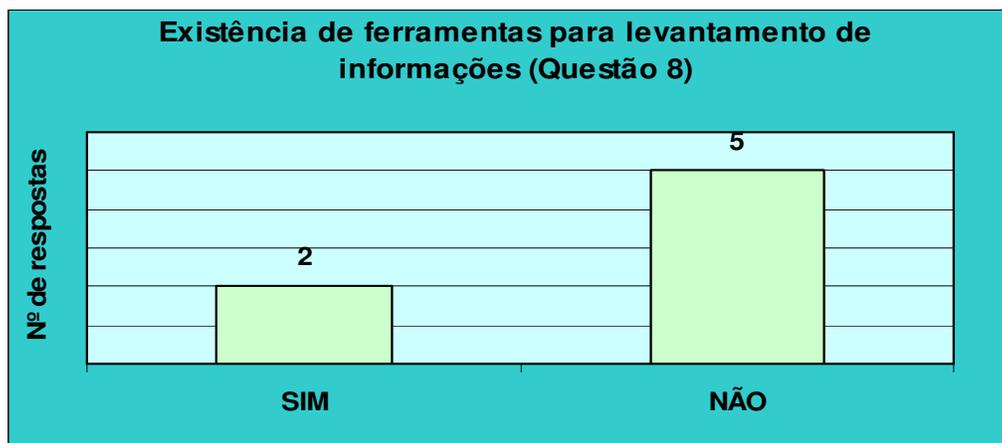


Figura 8 - Existência de ferramentas para levantamento de informações (Questão 8)

Na questão 11 foi indagada aos respondentes, na opinião deles, qual a importância que era dada para ter uma ferramenta que servisse para levantamento das especificações dos produtos e/ou serviços negociados junto aos membros da Central de Negócios. Todos afirmaram, conforme Figura 9, ser pelos menos Importante ter essa ferramenta. Isso demonstra que essa ferramenta pode contribuir com o andamento da Central de Negócios à medida que facilitaria o levantamento de dados tornando os processos mais rápidos e padronizando o envio e o conteúdo das informações.

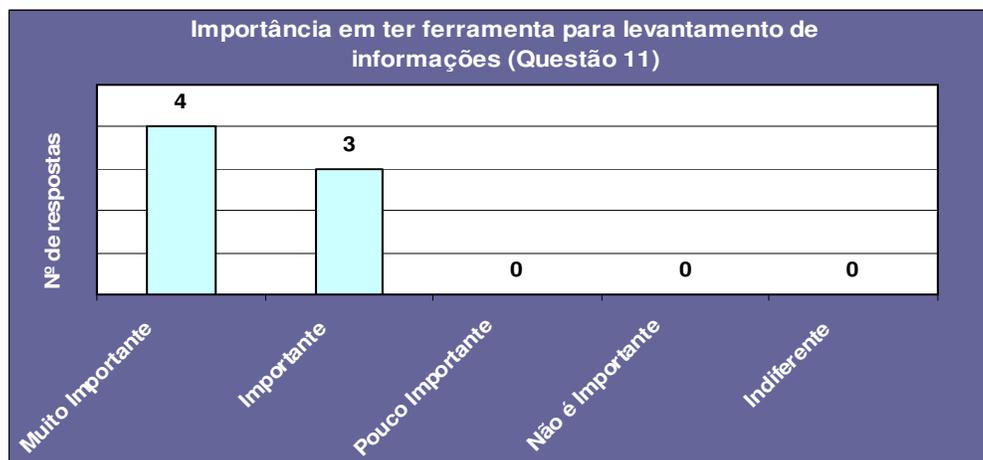


Figura 9 - Importância em ter ferramenta para levantamento de informações (Questão 11)

Na questão 12 foi perguntado como circulavam as informações das especificações dos produtos e/ou serviços que seriam negociados na Central de Negócios. Percebe-se, pelas respostas apresentadas na Tabela 4, que o mais usual era utilizar o envio de mensagens em meio eletrônico, e-mails, dentro do grupo. Percebe-se, também, que essa forma de circulação de informações é a que mais satisfaz os membros da CN. Isso porque, nas respostas à questão treze, que media a satisfação dos membros do grupo em relação à forma como circulavam as informações, 6 das 7 pessoas indicaram estar satisfeitos com os procedimentos adotados. Ou seja, o envio de informações através de mensagens eletrônicas, e-mail, é o mais utilizado e mais satisfatório de trabalhar.

Tabela 4 - Forma de levantamento de informações na CN

ALTERNATIVA	Nº DE VEZES ASSINALADA
MEIO ELETRÔNICO (E-MAIL)	7
TELEFONE	2
PESSOALMENTE	2
DOCUMENTO IMPRESSO	2
FAX	2
OUTRO	0

Percebe-se, ao analisar as respostas do módulo II dos questionários, que os membros da Central de Negócios não possuem uma ferramenta padrão que possa ser utilizada para levantamento das informações. Apesar disso, todos consideraram, pelo menos, importante ter um arquivo que possa contribuir com o aperfeiçoamento do levantamento das especificações dos produtos e/ou serviços negociados. Ainda, podemos observar que o meio eletrônico é o mais aceito dentro do grupo quando se refere à circulação de informações e que a satisfação com relação a esse meio é alta.

6.2.4 Módulo III – Indicadores para Medição de Resultados

Conforme já exposto na fundamentação teórica, ao se trabalhar a Central de Negócios é fundamental reunir um grupo de empresários que estejam dispostos a quebrar paradigmas. Isso porque, é importante que os mesmos aceitem trabalhar em conjunto com quem, muitas vezes, julgavam seus concorrentes. Porém, tão importante quanto trabalhar conjuntamente na CN é demonstrar aos empresários que eles estão obtendo ganhos com essa nova ferramenta estratégica.

Ao encontro disso vem à questão 14, que indagou aos respondentes se os mesmos possuíam indicadores que medissem os resultados obtidos nas negociações realizadas. Porém, conforme pode ser visto nas respostas dadas a essa questão, demonstradas na Tabela 5, o grupo Uniborsul não dispõe de indicadores de desempenho que lhes demonstrem os resultados alcançados após as negociações. Portanto, é de grande importância que sejam propostos indicadores, adaptados à realidade do grupo Uniborsul, para mensurar os ganhos das empresas nas negociações.

Tabela 5 - Existência de indicadores para medir resultados das negociações

ALTERNATIVA	Nº DE VEZES ASSINALADA
SIM	0
NÃO	7

Essa necessidade dos empresários é reforçada se analisadas as respostas dadas nas questões 16, que abordou a satisfação com relação à maneira como eram avaliados os resultados, e 17, que indagava sobre a importância de medir os resultados. Como pode ser percebida, a maneira de avaliar os resultados das negociações, apesar de possuir uma resposta a mais como Satisfatória, deixa margem para que melhorias sejam feitas (Figura 10), à medida que três pessoas citaram ser Pouco Satisfatório o procedimento realizado. Principalmente quando todos os membros consideram, pelo menos, importante mensurar os resultados conquistados (Figura 11).

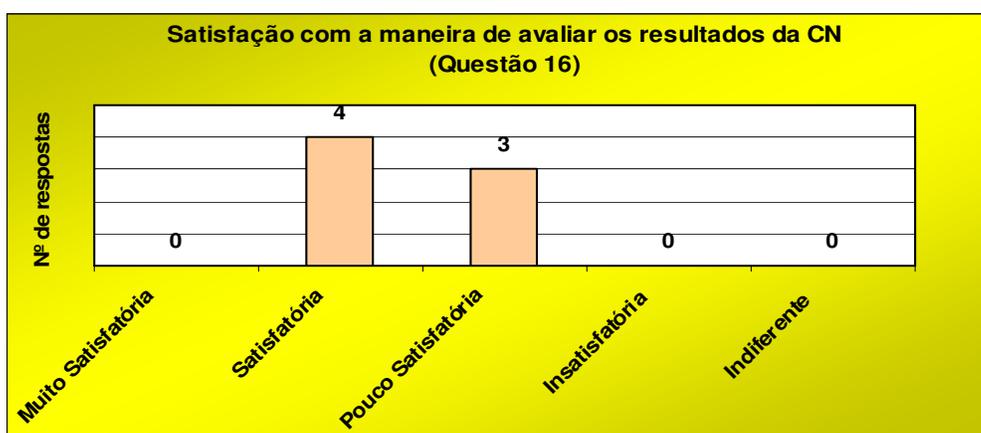


Figura 10 - Satisfação com a maneira de avaliar os resultados da CN (Questão 16)

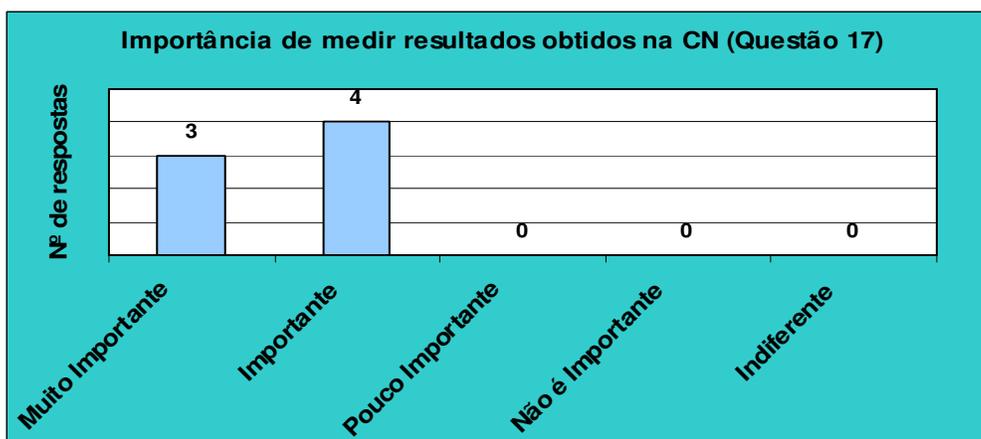


Figura 11 - Importância em medir resultados obtidos na CN (Questão 17)

Na questão 18, que apresenta a opinião dos respondentes em relação à importância de ter uma ferramenta com indicadores para avaliar os resultados obtidos, é confirmada, novamente, a necessidade em desenvolver para o grupo Uniborsul um procedimento de avaliação estruturado que contribua para o desenvolvimento da Central de Negócios. É preciso que se tenha uma maneira, conforme apontado nas respostas expostas na Figura 12, de medir os resultados obtidos e que estes possam ser visualizados por todos, de forma a orientar as decisões do grupo em relação às estratégias que serão adotadas.

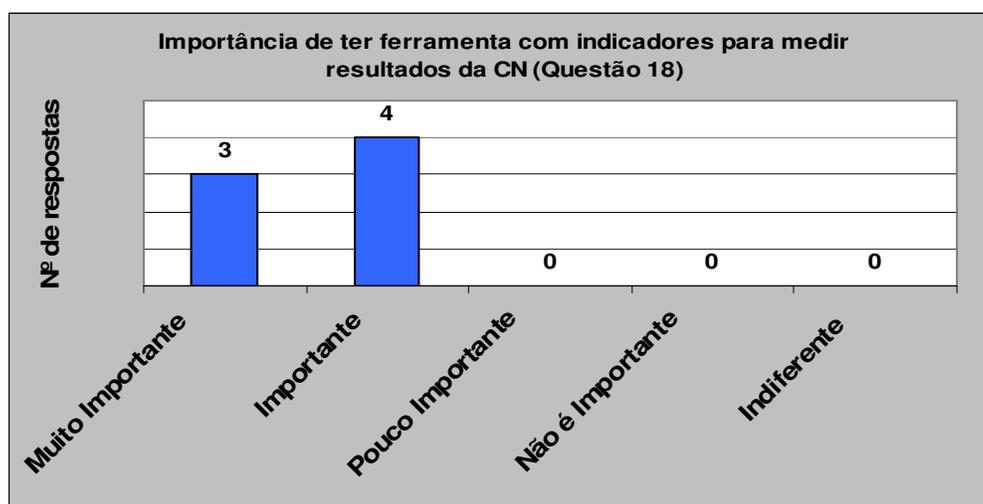


Figura 12 - Importância em ter ferramenta com indicadores para medir resultados da CN (Questão 18)

Por fim, na questão 19, foi perguntado aos respondentes quais indicadores eram considerados os mais importantes a serem medidos nas negociações conjuntas. Para isso, foi elencado uma série de indicadores que comumente são utilizados em Centrais de Negócios para medir os ganhos obtidos. As respostas se encontram expostas na Tabela 6 e apresentam uma diversificação bastante grande. No entanto, para o grupo Uniborsul, alguns itens são considerados mais importantes, se destacando a redução de custos, o prazo de pagamento e a redução de preços a clientes. É importante ressaltar que todos esses itens

convergem perfeitamente para os objetivos propostos pela Central de Negócios, qual seja redução de custos e principalmente, redução de preços a clientes.

Tabela 6 - Itens a serem avaliados nas negociações realizadas

ALTERNATIVA	Nº DE VEZES ASSINALADA
Redução de custos por unidade de produto e/ou serviço adquirido	7
Prazo de pagamento aos fornecedores	5
Redução de preço aos clientes	4
Acesso a novos fornecedores	3
Redução de custos com frete	3
Satisfação interna ao grupo com a negociação realizada	2
Acesso a novas tecnologias	2
Prazo de entrega pelos fornecedores	1
Aumento ou redução no número de compras realizadas por período	0
Satisfação interna em relação aos fornecedores	0
Volume comprado, individualmente e em grupo	0
Outros	0

6.3 A fase da ação

Feita a análise dos resultados do questionário aplicado junto aos empresários, partiu-se para a elaboração das ferramentas que serão utilizadas em uma ação piloto na Central de Negócios. Esta fase apresenta as propostas finais desenvolvidas e que servem para contribuir para o aperfeiçoamento das negociações conjuntas do grupo Uniborsul. Conforme Thiollent (1997, p. 79), nessa fase:

As respostas ao questionário constituem um reflexo, embora imperfeito, das posições dos membros da organização acerca do quadro social no qual estão inseridos. As principais questões levantadas pela pesquisa são agrupadas em blocos a serem destacadas para elaborar linhas de atuação e propostas de mudança na organização.

Portanto, na seção 7.3.1 são apresentados os indicadores desenvolvidos para o grupo Uniborsul para monitorar o desempenho dos resultados obtidos nas negociações conjuntas. Os mesmos foram divididos em quantitativos, que serão

medidos no Quadro Resumo das Negociações detalhado na próxima seção, e qualitativos. As informações qualitativas serão levantadas a partir da Avaliação de Resultados da Central de Negócios, ANEXO B, também detalhada nessa seção.

Posteriormente, na seção 7.3.2, é apresentado o Quadro de Levantamento das Especificações, ou seja, a ferramenta que servirá para levantar as informações das especificações dos produtos e/ou serviços que serão negociados na Central de Negócios. Ainda, nessa seção, é apresentado o Quadro Resumo da Negociação, ANEXO C, que engloba e calcula automaticamente os indicadores quantitativos.

6.3.1 A fase da ação: Proposta de Indicadores de Desempenho e Avaliação de Resultados

Como pode ser observado anteriormente na Tabela 6, uma série de indicadores foram propostos ao grupo Uniborsul quando foi perguntado na questão 19, do ANEXO A, quais itens eram considerados os mais importantes a serem medidos após as negociações. Esses exemplos de indicadores foram retirados da bibliografia existente a respeito de Centrais de Negócios e, também, propostos por este autor com base em seu conhecimento prático. A finalidade dessa questão era que os membros participantes das compras conjuntas identificassem quais itens eram os mais relevantes a serem medidos dentro do grupo para verificar os benefícios alcançados. Isso permitiu que fossem escolhidos aqueles itens que o próprio grupo julgasse como os mais importantes e que estivessem diretamente ligados aos objetivos das negociações conjuntas realizadas por eles. Assim, após a análise das respostas desse questionário, chegou-se a dezesseis indicadores a serem utilizados para mensurar os resultados na Central de Negócios, os quais foram divididos em quantitativos e qualitativos e podem ser observados na Figura 13 a seguir.

INDICADORES QUANTITATIVOS	OBJETIVO	UNIDADE MEDIDA	PERIODICIDADE	ANÁLISE	CÁLCULO
Redução de Custo	Medir a redução do custo de aquisição de um bem, serviço ou matéria prima.	%	A cada compra	QUANTO MAIOR MELHOR	(PREÇO ANTERIORMENTE PAGO / PREÇO NEGOCIADO) - 1
Prazo de Pagamento	Medir a variação do prazo de pagamento de fornecedores em cada parcela.	Reais (R\$)	A cada compra	QUANTO MAIOR MELHOR	(PREÇO ANTERIORMENTE PAGO - PREÇO NEGOCIADO)
Custos com Frete	Medir a variação do prazo de pagamento de fornecedores em cada parcela.	Dias	A cada compra	QUANTO MAIOR MELHOR	PARA CADA PARCELA: (PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO NEGOCIADO - PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO ANTERIOR)
Prazo de Entrega	Medir a variação da redução de custos do frete cobrado.	Reais (R\$)	A cada compra	QUANTO MAIOR MELHOR	(CUSTO FRETE ANTERIOR - CUSTO FRETE NEGOCIADO)
	Medir a variação do prazo de entrega pelo fornecedor.	Dias	A cada compra	MENOR MELHOR	(PRAZO ENTREGA ANTERIOR - PRAZO DE ENTREGA NEGOCIADO)

INDICADORES QUALITATIVOS	OBJETIVO	UNIDADE MEDIDA	PERIODICIDADE	ANÁLISE	CÁLCULO
Satisfação com resultado(s) da negociação	Medir a satisfação dos empresários com o resultado geral obtido pelas empresas.	%	A cada compra	QUANTO MAIOR O PERCENTUAL DE RESPOSTAS NAS ALTERNATIVAS MUITO SATISFAITORIO E SATISFAITORIO MELHOR	PARA CADA UMA DAS ALTERNATIVAS: (NÚMERO DE RESPOSTAS DA ALTERNATIVA/ NÚMERO DE RESPONDENTES)
Satisfação das expectativas em relação a Central de Negócios	Medir a satisfação das expectativas dos empresários em relação a Central de Negócios.	%	A cada compra	QUANTO MAIOR O PERCENTUAL DE RESPOSTAS NAS ALTERNATIVAS SUPEROU AS EXPECTATIVAS E ATENDEU AS EXPECTATIVAS MELHOR	PARA CADA UMA DAS ALTERNATIVAS: (NÚMERO DE RESPOSTAS DA ALTERNATIVA/ NÚMERO DE RESPONDENTES)
Atendimento dos objetivos pela Central de Negócios	Medir se na percepção dos empresários a Central de Negócios atinge os objetivos propostos.	%	A cada compra	QUANTO MAIOR O PERCENTUAL DE RESPOSTAS NA ALTERNATIVA SIM MELHOR	PARA CADA UMA DAS ALTERNATIVAS: (NÚMERO DE RESPOSTAS DA ALTERNATIVA/ NÚMERO DE RESPONDENTES)

Vantagem comercial aos clientes	Medir se os resultados das negociações trazem benefícios aos clientes dos empresários.	%	A cada compra	QUANTO MAIOR O PERCENTUAL DE RESPOSTAS NA ALTERNATIVA SIM MELHOR	PARA CADA UMA DAS ALTERNATIVAS: (NÚMERO DE RESPOSTAS DA ALTERNATIVA/ NÚMERO DE RESPONDENTES)
União do Grupo	Medir a importância dos resultados das negociações para a união do grupo dos empresários.	%	A cada compra	QUANTO MAIOR O PERCENTUAL DE RESPOSTAS NAS ALTERNATIVAS MUITO IMPORTANTE E IMPORTANTE MELHOR	PARA CADA UMA DAS ALTERNATIVAS: (NÚMERO DE RESPOSTAS DA ALTERNATIVA/ NÚMERO DE RESPONDENTES)
Desenvolvimento do Setor	Medir a importância dos resultados das negociações para o desenvolvimento do setor das empresas.	%	A cada compra	QUANTO MAIOR O PERCENTUAL DE RESPOSTAS NAS ALTERNATIVAS MUITO IMPORTANTE E IMPORTANTE MELHOR	PARA CADA UMA DAS ALTERNATIVAS: (NÚMERO DE RESPOSTAS DA ALTERNATIVA/ NÚMERO DE RESPONDENTES)
Satisfação com a Comissão de Negociação	Medir a satisfação dos empresários em relação à Comissão de Negociação.	%	A cada compra	QUANTO MAIOR O PERCENTUAL DE RESPOSTAS NAS ALTERNATIVAS MUITO SATISFACTORIO E SATISFACTORIO MELHOR	PARA CADA UMA DAS ALTERNATIVAS: (NÚMERO DE RESPOSTAS DA ALTERNATIVA/ NÚMERO DE RESPONDENTES)
Satisfação com as Informações	Medir a satisfação dos empresários em relação às informações repassadas pela Comissão de Negociação.	%	A cada compra	QUANTO MAIOR O PERCENTUAL DE RESPOSTAS NAS ALTERNATIVAS MUITO SATISFACTORIO E SATISFACTORIO MELHOR	PARA CADA UMA DAS ALTERNATIVAS: (NÚMERO DE RESPOSTAS DA ALTERNATIVA/ NÚMERO DE RESPONDENTES)
Satisfação com a forma de repasse de informações	Medir a satisfação dos empresários em relação à forma como as informações são repassadas pela Comissão de Negociação.	%	A cada compra	QUANTO MAIOR O PERCENTUAL DE RESPOSTAS NAS ALTERNATIVAS MUITO SATISFACTORIO E SATISFACTORIO MELHOR	PARA CADA UMA DAS ALTERNATIVAS: (NÚMERO DE RESPOSTAS DA ALTERNATIVA/ NÚMERO DE RESPONDENTES)

Acesso a novos fornecedores	Medir se foi possível contato com novos fornecedores.	%	A cada compra	QUANTO MAIOR O PERCENTUAL DE RESPOSTAS NA ALTERNATIVA SIM MELHOR	PARA CADA UMA DAS ALTERNATIVAS: (NÚMERO DE RESPOSTAS DA ALTERNATIVA/ NÚMERO DE RESPONDENTES)
Importância dos fornecedores	Medir a importância dos fornecedores das negociações para o desenvolvimento do setor das empresas.	%	A cada compra	QUANTO MAIOR O PERCENTUAL DE RESPOSTAS NAS ALTERNATIVAS MUITO IMPORTANTE E IMPORTANTE MELHOR	PARA CADA UMA DAS ALTERNATIVAS: (NÚMERO DE RESPOSTAS DA ALTERNATIVA/ NÚMERO DE RESPONDENTES)
Acesso a novas tecnologias	Medir o acesso das empresas do grupo a novas tecnologias disponíveis no mercado.	%	A cada compra	QUANTO MAIOR O PERCENTUAL DE RESPOSTAS NA ALTERNATIVA SIM MELHOR	PARA CADA UMA DAS ALTERNATIVAS: (NÚMERO DE RESPOSTAS DA ALTERNATIVA/ NÚMERO DE RESPONDENTES)

Figura 13 - Indicadores da Central de Negócios

A separação dos indicadores em dois tipos deu-se em função de três critérios: a) facilidade de mensurar os resultados; b) facilidade de interpretação da mensuração dos resultados, e; c) facilidade na obtenção de dados complementares para a mensuração. A facilidade em mensuração de resultados e a interpretação dos mesmos referem-se à forma como o indicador é calculado. Ou seja, se há como estabelecer um valor a um determinado dado e que esse possa ser interpretado e, conseqüentemente, transformado em informação para tomada de decisão. É importante frisar que se optou em simplificar a construção e mensuração dos indicadores, pois se entende que isso trás mais benefícios ao se analisar os resultados obtidos na Central de Negócios. Até porque, conforme foi apresentado no referencial teórico deste trabalho, um indicador deve possuir como requisito a simplicidade, facilitando o entendimento de todos que o interpretam.

Um exemplo disso pode ser dado pelo indicador Redução de Custos. É possível estabelecer um valor entre os custos dos produtos adquiridos pelas empresas. Conseqüentemente, é possível estabelecer uma comparação entre o custo antes da negociação e o custo negociado conjuntamente. Porém, o mesmo não se pode fazer com relação ao indicador Satisfação com Resultado da Negociação, pois é um indicador qualitativo e que não pode ser expresso em uma unidade de medida que faça sentido para quem o interpreta, além da forma percentual.

Outro critério utilizado para separar os indicadores em dois tipos foi a facilidade de obtenção de dados complementares para medição. Ou seja, como obter dados que muitas vezes fazem parte da estratégia de atuação das empresas e que geralmente são confidenciais. Por exemplo, o indicador Vantagem Comercial aos Clientes identifica se os resultados obtidos nas negociações trarão algum benefício aos clientes das empresas, como redução de preços, facilidades na forma de pagamento ou melhoria da qualidade dos produtos adquiridos. Porém, mensurar esses dados é difícil, pois seria necessário obter informações que muitas vezes fazem parte da política de relacionamentos da empresa e são tratados como estratégicos, por exemplo, a margem de

contribuição. Por isso, para indicadores que se encontram nessa situação, optou-se por simplificá-los e verificar, na percepção dos próprios empresários, se houve algum benefício para as empresas e sua rede de relacionamentos sem, necessariamente, ter que acessar informações que poderiam gerar mal estar se divulgadas.

É preciso destacar também que as ferramentas usadas para mensurar os dois tipos de indicadores são independentes. Para os indicadores quantitativos foi desenvolvido o Quadro Resumo da Negociação, que será mais bem detalhado na próxima seção deste capítulo.

Para os indicadores qualitativos, no entanto, desenvolveu-se a Avaliação de Resultados da Central de Negócios (ANEXO B). Essa ferramenta é a avaliação de resultados que será realizada junto aos empresários após a análise dos indicadores quantitativos. Serve para levantar a opinião geral dos membros do grupo em relação à satisfação da negociação ocorrida. Cabe destacar ainda que essa ferramenta supri uma demanda dos empresários, conforme foi visto na Tabela 2, da questão 06 do questionário da fase da pesquisa. Essa questão perguntava sobre a opinião dos membros em relação à necessidade de se realizar uma avaliação formal dos resultados obtidos e dos participantes da CN. Os resultados, conforme apresentados na análise do capítulo anterior, foram unânimes em indicar ser pelo menos importante realizar uma avaliação formal das negociações.

Assim, a avaliação desenvolvida é composta por:

- Cabeçalho com o nome do documento, Avaliação de Resultados da Central de Negócios;
- Um pequeno parágrafo explicativo, solicitando às pessoas a sua contribuição em responder as questões;

- Três campos não obrigatórios, se o grupo decidir, para preenchimento dos dados gerais das pessoas que estão respondendo a avaliação, contendo apenas espaços para nome, empresa e telefone de contato. Não se julgou necessário abrir mais campos de identificação dos respondentes, visto que essa avaliação será realizada internamente as empresas participantes da Central de Negócios. Logo, já são conhecidas e cadastradas;
- Campo para preenchimento da data de realização da negociação, para que seja preenchido e identificado por todos referente à qual negociação deve ser feita a avaliação;
- Doze questões fechadas com múltipla escolha;
- Um campo para comentários, caso os respondentes julgarem necessário fazer.

Por fim, na Figura 14, a seguir, é possível visualizar todas as questões da Avaliação de Resultados da Central de Negócios, onde constam as alternativas de respostas de cada uma, bem como os objetivos que originaram a criação das mesmas. Assim, analisando-se o conjunto de indicadores desenvolvidos neste trabalho, quantitativos e qualitativos, alinhados com seus objetivos principais e cada um com seu método de obtenção, é possível perceber que todos os itens que foram assinalados pelos empresários como importantes de serem medidos são contemplados neste trabalho.

QUESTÕES	ALTERNATIVAS DE RESPOSTAS	OBJETIVO
1 - Em sua opinião, o(s) resultado(s) obtido(s) pela sua empresa nessa negociação foi:	- Muito Satisfatório. - Satisfatório. - Pouco Satisfatório. - Insatisfatório. - Indiferente.	Medir a satisfação dos empresários com o resultado geral obtido pelas empresas.
2 - O(s) resultado(s) obtido(s) nessa negociação, no que se refere às expectativas da sua empresa em relação a Central de Negócios:	- Superou as expectativas. - Atendeu as expectativas. - Atendeu em parte as expectativas. - Não atendeu as expectativas. - Indiferente.	Medir a satisfação das expectativas dos empresários em relação a Central de Negócios.
3 - Em sua opinião, a Central de Negócios está atingindo o(s) objetivo(s) a que se propõe?	- Sim - Não - Parcialmente	Medir se na percepção dos empresários a Central de Negócios atinge os objetivos propostos.
4 - Será possível, com o(s) resultado(s) obtido(s) na negociação realizada, proporcionar aos seus clientes algum tipo vantagem comercial?	- Sim - Não - Parcialmente	Medir se os resultados das negociações trazem benefícios aos clientes dos empresários.
5 - Em sua opinião, o(s) resultado(s) obtido(s) na negociação realizada, no que se refere ao fortalecimento da união do grupo, foi:	- Muito Importante. - Importante. - Pouco Importante. - Não foi Importante. - Indiferente.	Medir a importância dos resultados das negociações para a união do grupo dos empresários.
6 - Em sua opinião, a contribuição do(s) resultado(s) obtido(s) na negociação realizada para o desenvolvimento do setor das empresas foi:	- Muito Importante. - Importante. - Pouco Importante. - Não foi Importante. - Indiferente.	Medir a importância dos resultados das negociações para o desenvolvimento do setor das empresas.
7 - Em sua opinião, a coordenação das atividades da Central de Negócios pela Comissão de Negociação, foi:	- Muito Satisfatório. - Satisfatório. - Pouco Satisfatório. - Insatisfatório. - Indiferente.	Medir a satisfação dos empresários em relação à Comissão de Negociação.
8 - Em sua opinião, as informações repassadas pela Comissão de Negociação durante a negociação foram:	- Muito Satisfatórias. - Satisfatórias. - Pouco Satisfatórias. - Insatisfatórias. - Indiferente.	Medir a satisfação dos empresários em relação às informações repassadas pela Comissão de Negociação.
9 - A forma como as informações foram repassadas pela Comissão de Negociação durante a negociação foi:	- Muito Satisfatório. - Satisfatório. - Pouco Satisfatório. - Insatisfatório. - Indiferente.	Medir a satisfação dos empresários em relação à forma como as informações são repassadas pela Comissão de Negociação.
10 - Foi possível, nessa negociação, ter acesso a fornecedores que anteriormente não eram contatados pela sua empresa?	- Sim - Não	Medir se foi possível contato com novos fornecedores.
11 - Em sua opinião, os fornecedores contatados na negociação, no que se refere à representatividade dos mesmos no setor onde sua empresa está inserida, são:	- Muito Importante. - Importante. - Pouco Importante. - Não foi Importante. - Indiferente.	Medir a importância dos fornecedores das negociações para o desenvolvimento do setor das empresas.
12 - Em sua opinião, a negociação realizada permitiu o contato com tecnologias anteriormente não acessadas pela sua empresa?	- Sim - Não - Parcialmente	Medir o acesso das empresas do grupo a novas tecnologias disponíveis no mercado.

Figura 14 – Avaliação de Resultados da Central de Negócios

6.3.2 A fase da ação: Quadro de Levantamento das Especificações e Quadro Resumo da Negociação

Como já fora visto na seção 7.2.3, nas respostas da questão 11 da pesquisa realizada, foi considerado, por todos os membros participantes da Central de Negócios, Importante ou Muito Importante que houvesse uma ferramenta que contribuísse no levantamento das especificações dos produtos e/ou serviços que fossem negociados. Ainda, nas respostas da questão 8 da mesma pesquisa, verificou-se que não havia tal ferramenta dentro do grupo Uniborsul. Então, com base nas informações obtidas, foram desenvolvidos dois documentos para contribuir com o andamento dos processos das compras conjuntas: a) Quadro de Levantamento das Especificações (QLE), e; b) Quadro Resumo da Negociação (QRN).

O Quadro de Levantamento das Especificações foi desenvolvido no software Microsoft Excel para padronizar a forma como as informações eram solicitadas pela Comissão de Negociação aos membros da Central de Negócios. Trata-se de uma tabela que unifica as informações que, como foi visto, eram passadas muitas vezes através de mensagens eletrônicas, não havendo o mesmo grau de detalhamento entre todos os membros. Assim, conforme pode ser visto na Figura 15, na próxima página, podemos dividir o QLE em duas partes: a) Dados Cadastrais, e; b) Informações do Pedido.

QUADRO DE LEVANTAMENTO DAS ESPECIFICAÇÕES

DADOS CADASTRAIS																					
RAZAO SOCIAL:																					
NOME FANTASIA:																					
CNPJ:																					
PESSOA DE CONTATO																					
TELEFONE:																					
E-MAIL:																					
ENDEREÇO:																					
MUNICIPIO:																					
INFORMAÇÕES DO PEDIDO																					
PRODUTO/ SERVIÇO SOLICITADO:																					
QUANTIDADE DESEJADA (unidade, kg, volume):																					
DATA DA REALIZAÇÃO:	HORARIO: _____																				
FORNECEDORES INDICADOS:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Nº</th> <th style="width: 45%;">NOME</th> <th style="width: 20%;">TELEFONE</th> <th style="width: 20%;">CONTATO</th> <th style="width: 10%;">ENDEREÇO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Nº	NOME	TELEFONE	CONTATO	ENDEREÇO	1					2					3				
	Nº	NOME	TELEFONE	CONTATO	ENDEREÇO																
	1																				
	2																				
3																					
PREÇO PAGO NA ÚLTIMA COMPRA (por unidade, kg, volume, serviço, hora):																					
PRAZO DE PAGAMENTO:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Nº</th> <th style="width: 95%;">PRAZO EM DIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Nº	PRAZO EM DIAS	1		2		3		4											
	Nº	PRAZO EM DIAS																			
	1																				
	2																				
3																					
4																					
CUSTO DO FRETE:																					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 65%;">PRAZO DE ENTREGA DO FORNECEDOR</th> <th style="width: 35%;">PRAZO EM DIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	PRAZO DE ENTREGA DO FORNECEDOR	PRAZO EM DIAS																		
PRAZO DE ENTREGA DO FORNECEDOR	PRAZO EM DIAS																				

Figura 15 - Quadro de Levantamento das Especificações

As informações solicitadas nos campos dos Dados Cadastrais têm o objetivo de manter atualizado, de forma simples, para a Comissão de Negociação, os dados das empresas participantes das negociações conjuntas. Assim, a cada negociação realizada, os responsáveis pela mesma já possuirão as informações básicas necessárias para se fazer um cadastro junto a um fornecedor. Isso dá mais agilidade ao processo de negociação e permite ter uma capacidade de resposta mais rápida frente às solicitações dos fornecedores. Logo, as informações na primeira parte dessa ferramenta são:

- Razão social;
- Nome fantasia;
- CNPJ;
- Pessoa de contato;
- Telefone de contato;
- *E-mail*;
- Endereço e município sede da empresa;

Na segunda parte dessa ferramenta estão contidas as informações básicas necessárias para levantar as especificações dos produtos e/ou serviços que serão negociados. Esses dados, que são obtidos com cada uma das empresas participantes, têm o objetivo de subsidiar da melhor forma possível a Comissão de Negociação em relação às necessidades de cada empresa participante da Central de Negócios. Isso possibilita que informações desconhecidas não atrapalhem as negociações com os fornecedores e que a obtenção de resultados positivos para o grupo tenha uma maior possibilidade de ocorrer. Portanto, foram previstas as seguintes informações na segunda parte do QLE:

- **PRODUTO/ SERVIÇO SOLICITADO** – onde pode ser descrito o que se deseja;

- **QUANTIDADE DESEJADA** – para ser colocado a quantidade de produto ou serviço solicitado;
- **DATA DA REALIZAÇÃO** – para especificação da data de entrega do produto ou de realização do serviço;
- **HORÁRIO** - para especificação do horário de entrega do produto ou de realização do serviço;
- **FORNECEDORES INDICADOS** – onde constam campos para colocar nome, telefone, endereço e pessoa de contato de possíveis fornecedores que possam participar da negociação;
- **PREÇO PAGO NA ÚLTIMA COMPRA** – para informar qual foi o preço pago na última vez que comprou o produto ou foi realizado o serviço;
- **PRAZO DE PAGAMENTO** – para informar quais foram as condições de pagamento obtidas em compras anteriores;
- **PRAZO DE ENTREGA DO FORNECEDOR** – para informar qual o prazo de entrega dos produtos comprados ou da realização dos serviços anteriormente contratados;
- **CUSTO DO FRETE** – para informar o custo do frete de entrega dos produtos adquiridos ou despesa de deslocamentos dos prestadores de serviços.

É importante frisar que o compilado dessas informações servirá de comparação com os resultados e benefícios obtidos na negociação conjunta. Ou seja, apesar de serem dados internos às empresas, eles devem ser considerados, nesse caso, como um meio de subsidiar a Comissão de

Negociação para que ela possa fazer uma avaliação das propostas apresentadas pelos fornecedores à Central de Negócios. Pode-se perceber que mesmo sendo informações importantes, elas não chegam a ser decisivas a ponto de “abrir” as estratégias de negócios que os empresários utilizam em seus ramos. Portanto, a divulgação delas não chega a afetar as políticas empresariais caso algum concorrente fique a par dos dados que circulam entre as pessoas. Porém, mais importante que isso, deve-se pensar que dentro de uma Central de Negócios as empresas devem atuar em parceria e que algumas vezes terão de divulgar informações, que devem ser discutidas apenas dentro do grupo. Esse é um processo de aprendizado onde a confiança entre as organizações que atuam conjuntamente deve ser exercitada, para que outros benefícios sejam conquistados.

Por fim, fazendo a união das informações dos indicadores de desempenho quantitativos com o Quadro de Levantamento de Especificações, foi desenvolvido o Quadro Resumo de Negociação (QRN). Este é um arquivo único contido por três tabelas iguais montadas em uma planilha eletrônica. As tabelas, umas abaixo das outras, contém as mesmas informações e funções de cálculo, além de gráficos demonstrativos dos resultados das informações inseridas nelas. Diferenciam-se, apenas, por serem, cada uma delas, destinadas ao cálculo dos resultados obtidos nas negociações realizadas com diferentes fornecedores, referente a um mesmo produto. Assim, é possível estabelecer uma comparação dos resultados das negociações realizadas com diferentes fornecedores, para mesmos produtos, já visualizando os resultados, através dos indicadores que são calculados automaticamente e expressos de forma numérica e gráfica.

O objetivo deste documento é colocar todas as informações que circulam entre os membros da CN e a Comissão de Negociação em uma única ferramenta onde possam ser visualizadas. Também serve para facilitar a observação dos resultados obtidos com as negociações e possibilita uma tomada de decisão mais ágil frente às questões pertinentes à Central de Negócios. Por fim, o QRN serve, ainda, para compilar as informações contidas no Quadro de Levantamento de Especificações e transformá-las em dados para que os indicadores de

desempenho quantitativos processem. Assim, ao se preencher as informações das especificações dos pedidos contidas no QLE, automaticamente elas são repassadas para o QRN e já são processadas se transformando em informações para quem as visualiza.

A primeira informação contida no QRN³, como pode ser visto na Figura 16, na próxima página, é a dos fornecedores que serão contatados para negociação. Os campos com os dados dos fornecedores são preenchidos automaticamente quando os mesmos são indicados pelos membros do grupo, através do QLE (no campo Fornecedores Indicados). Então, quando um participante da Central de Negócios indica um fornecedor, os dados deste vão automaticamente para o Quadro Resumo de Negociação.

As próximas informações do QRN são, no cabeçalho de cada tabela contida na planilha: a) o Produto a ser negociado; b) o Total de empresas participantes da negociação, e; c) o nome do fornecedor contatado. Essas informações aparecem acima de cada uma das três tabelas de modo a identificar qual produto foi negociado com qual fornecedor e quantas empresas participaram da negociação de cada uma das negociações.

Quando as empresas determinam a quantidade de produtos que precisam em uma negociação, no campo Quantidade Desejada do QLE, automaticamente essas informações migram para os campos EMPRESAS e QUANTIDADE SOLICITADA do QRN. Essas informações são armazenadas por empresa e ao lado do nome de cada uma aparece, respectivamente, a quantidade solicitada. Por fim, é feita a média solicitada pelas empresas bem como a soma do total de produtos a fim de se chegar ao volume total da compra.

³ Para melhor visualização nesta seção, optou-se por colocar aqui apenas a figura de uma das tabelas desenvolvidas. Porém, como pode ser observado no ANEXO C, a ferramenta é composta por três tabelas e diversos gráficos que possibilitam uma melhor visualização e comparação dos resultados.

Como pode ser visto na Figura 16, a tabela faz uma comparação entre o PREÇO PAGO e o PREÇO NEGOCIADO dos produtos e/ou serviços. Isso é feito através da listagem dos Preços Pagos pelas empresas anteriormente e, então, calculado uma média geral dos mesmos. Após, quando é preenchido o preço que foi negociado junto aos fornecedores, é calculada a Variação Percentual entre um preço e outro. Então, é calculada qual foi a diferença média entre o Preço Médio Geral anteriormente pago e o Preço Negociado, e verificado qual foi o resultado obtido por todo o grupo na negociação.

Outro indicador que é calculado em todas as três tabelas é o prazo de pagamento a fornecedores. O prazo de pagamento é calculado em dias corridos, sendo que cada quantidade de dias refere-se a uma parcela. Ou seja, cada parcela de pagamento aos fornecedores tem um prazo para quitação listados abaixo, em dias corridos. Para fins de cálculo e comparação, é feita a média geral, em dias, de cada parcela que consta nos campos 0 da Figura 16, abaixo do PRAZO DE PAGAMENTO ANTERIOR. Posteriormente, quando são preenchidos os campos abaixo do PRAZO DE PAGAMENTO NEGOCIADO, também se calcula a média geral. Finalmente, ao lado do campo VARIAÇÃO DE PRAZO, aparecem os resultados obtidos subtraindo-se as médias dos prazos anteriormente acertados das médias dos prazos negociados pela CN. Logo, têm-se as diferenças de dias e os resultados demonstrando se houve um aumento ou diminuição do prazo de pagamento de cada parcela aos fornecedores.

Ainda, o Quadro Resumo da Negociação fornece uma comparação com relação aos fretes anteriormente pagos com os negociados. Conforme pode ser observado na Figura 16, abaixo do campo CUSTO FRETE PAGO são preenchidos os valores que cada empresa pagou em frete antes da negociação. No final da mesma coluna é calculada a média geral dos fretes pagos pelas empresas. Abaixo do campo CUSTO FRETE NEGOCIADO, são colocados os valores dos fretes negociados pela Comissão de Negociação junto aos fornecedores. No final da coluna aparece a média do valor do frete negociado com os fornecedores. Então, ao lado do campo VARIAÇÃO, aparece o resultado obtido, demonstrado em R\$ se

houve um aumento ou diminuição em relação a médias dos fretes pagos e negociados.

Por fim, o último indicador que é calculado pelo Quadro Resumo da Negociação é o prazo de entrega dos fornecedores. Esse indicador é importante para que os membros da Central de Negócios percebam claramente como os fornecedores tratam os clientes quando compram grandes quantidades de produtos ou contratam grandes quantidades serviços. Como pode ser observado na Figura 16, o QRN calcula a média, em dias, do prazo de entrega dos fornecedores de cada empresa anteriormente contratados. Ao se preencher o prazo de entrega negociado pela Central de Negócios abaixo do campo PRAZO DE ENTREGA NEGOCIADO, é calculado automaticamente a média do prazo de entrega. Então, para fins de comparação entre os ganhos ou perdas obtidos, é calculado e apresentado ao lado do campo VARIAÇÃO o resultado, em dias, entre o prazo médio de entrega anteriormente acertado em relação ao prazo de entrega negociado.

Todos esses indicadores também são apresentados na forma gráfica, para facilitar a visualização dos ganhos ou perdas decorrentes das negociações. Como pode ser observado na Figura 17, é apresentado um gráfico referente às quantidades de produtos solicitadas pelas empresas e que foi negociado com cada fornecedor. Na Figura 18 é visualizado o gráfico que compara os preços anteriormente pagos em relação aos preços negociados pela Central de Negócios. Nas Figuras 19 e 20 aparecem os gráficos dos prazos de pagamento médio, em dias, de cada uma das parcelas. Na Figura 21 aparece o gráfico do custo médio do frete pago e negociado. Por fim, na Figura 22, é apresentado o gráfico do prazo médio de entrega dos fornecedores, comparando antes e após as negociações realizadas.



Figura 17 – Gráfico das quantidades de produtos negociadas

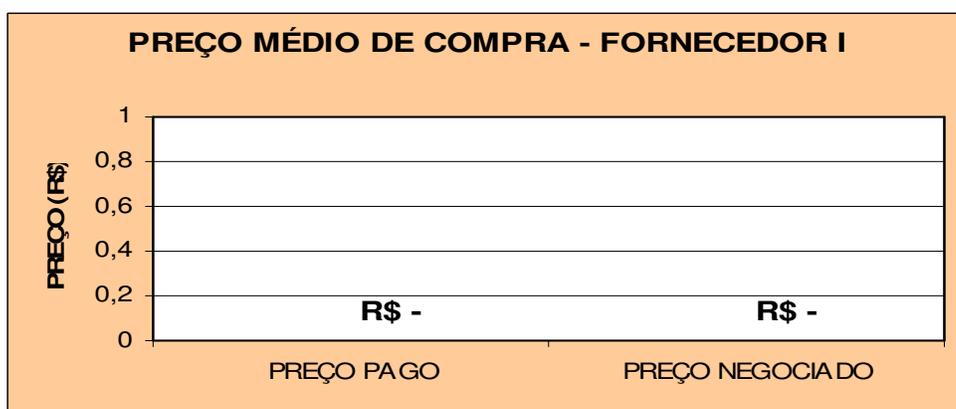


Figura 18 – Gráfico dos preços pago e negociado

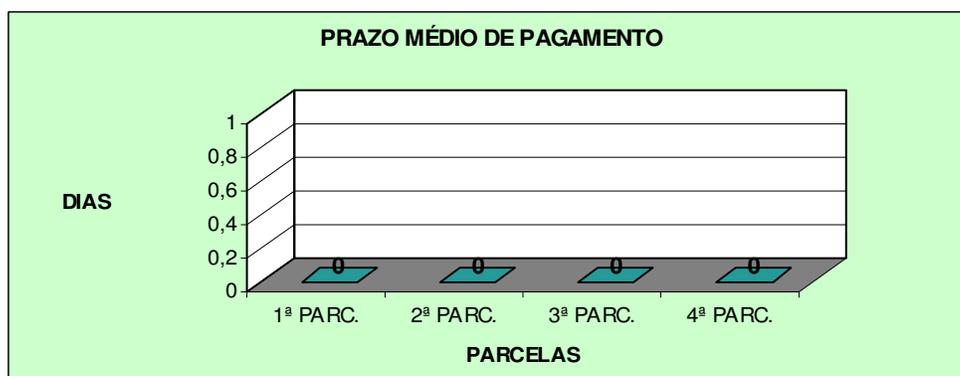


Figura 19 – Gráfico do Prazo Médio de Pagamento

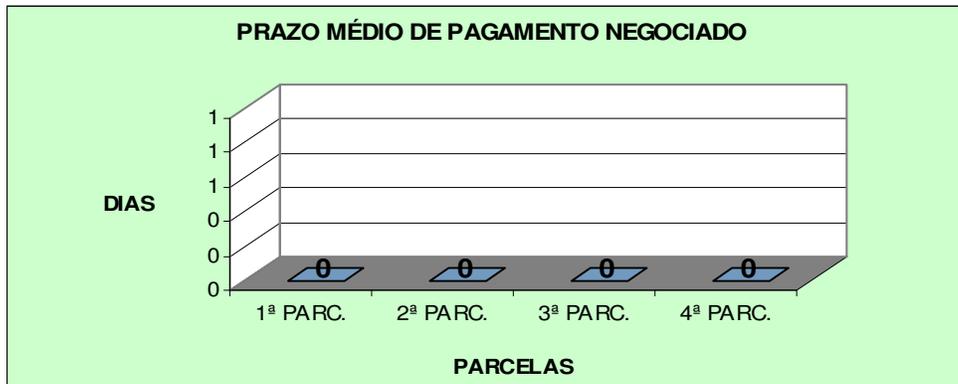


Figura 20 – Gráfico do Prazo Médio de Pagamento Negociado

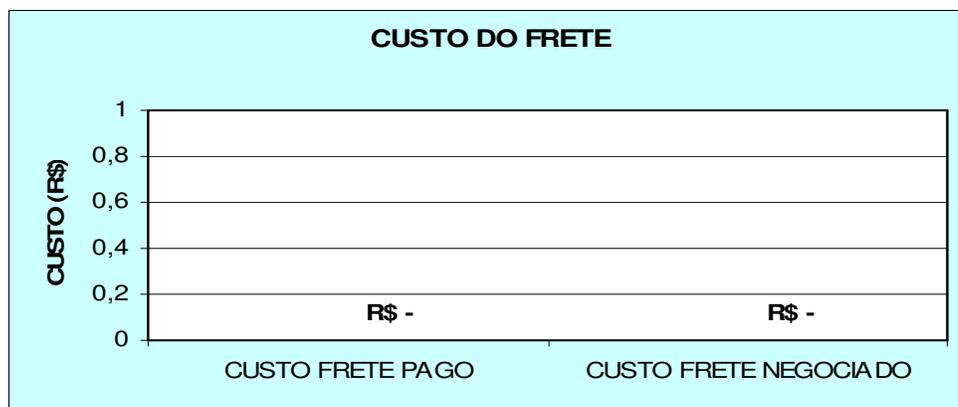


Figura 21 – Gráfico do Custo do Frete Pago e Negociado

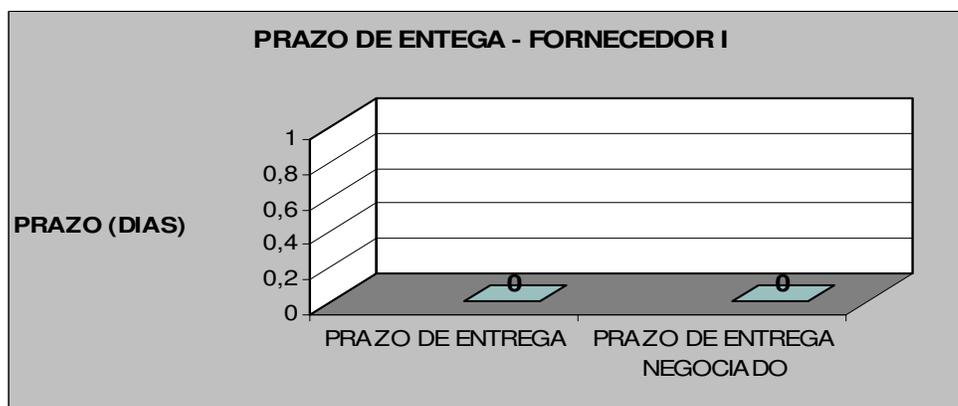


Figura 22 – Gráfico do Prazo de Entrega do Fornecedor

7 CONCLUSÕES

Este trabalho, amparado pelo referencial teórico encontrado em bibliografias e também pelas trocas de experiências diretas com os empresários, conseguiu aprofundar um pouco mais o estudo referente às Centrais de Negócios. Essa modalidade de negociação, ainda pouco desenvolvida em nosso país, carece de mais investigação sobre suas rotinas, formas de constituição, operacionalização e avaliação de resultados, para que possa se firmar como uma ferramenta estratégica que contribua efetivamente para o desenvolvimento das empresas.

No entanto, como pode ser percebida na pesquisa realizada com os micro e pequenos empresários, a atuação conjunta em uma Central de Negócios é considerada importante para que haja maior desenvolvimento do setor no qual estão inseridas. Isso é confirmado quando a maioria dos empresários considera satisfatório os resultados até então obtidos por todo o grupo nas negociações realizadas, demonstrando, mais uma vez, que é possível obter ganhos trabalhando em parceria.

Porém, como toda estratégia utilizada pelas empresas, é preciso constante e insistentemente obter informações, gerenciá-las e avaliá-las, para que ações corretivas possam ser tomadas em tempo de evitar maus resultados. Contrário a isso, foi verificado que os empresários do grupo Uniborsul não estavam adequadamente amparados com ferramentas que demonstrassem, de forma ainda mais clara e segura, os benefícios obtidos e as situações com as quais eles se deparavam nas compras conjuntas. Eles percebiam que haviam ganhos, mas estes eram expressos de forma precária, muitas vezes valendo-se apenas da percepção do que propriamente de dados concretos. Além disso, todos estavam cientes da importância dos procedimentos de avaliação e comparação dos

resultados, mas não se apropriavam de técnicas que pudessem auxiliar nesse processo.

Logo, percebendo essas dificuldades, este trabalho se propôs a contribuir de forma direta no aperfeiçoamento da CN do grupo Uniborsul. Como a principal dificuldade era a mensuração dos resultados alcançados, a questão problema que norteou todo este estudo não poderia ser diferente do que identificar que indicadores de desempenho poderiam ser utilizados para mensurar os benefícios da Central de Negócios em uma atuação conjunta de micro e pequenas empresas.

Para atender a essa expectativa, o objetivo principal foi centrado na estruturação de indicadores que possibilitassem analisar e avaliar a atuação do grupo Uniborsul na Central de Negócios. Ainda, propuseram-se objetivos específicos que ajudassem no desenvolvimento de indicadores que medissem os resultados alcançados pelas empresas. Dessa forma, criou-se uma ferramenta que possibilitasse avaliar, na opinião dos empresários, os benefícios atingidos na CN. Por fim, desenvolveu-se um documento que contribuísse no levantamento das especificações dos produtos e serviços que seriam negociados, servindo de subsídio para a Comissão de Negociação nos contatos com os fornecedores.

Logo, respondendo a questão problema e atendendo ao objetivo principal, foram desenvolvidos indicadores, quantitativos e qualitativos, para que os empresários os utilizem para comparar, nas negociações que serão realizadas, os benefícios e perdas obtidas. Isso, certamente, será de grande contribuição para a tomada de decisão da Comissão de Negociação durante os contatos com os fornecedores e facilitará a apresentação ao grupo, dos resultados alcançados. Além disso, estes indicadores serão importantes para que os empresários possam avaliar e, até mesmo, redirecionar a atuação conjunta na Central de Negócios, na medida em que as negociações conjuntas não apresentem os ganhos esperados. É importante destacar que a visualização dos indicadores quantitativos, bem como todos os gráficos que os acompanham, poderá ser feita através da ferramenta Quadro Resumo das Negociações (ANEXO C), especialmente criada para que facilitasse a comparação dos resultados. Essa ferramenta vem ao encontro das

necessidades do grupo em ter maneiras de gerenciar a CN e subsidiar com dados precisos os resultados alcançados.

Visando atender ao objetivo específico que propunha construir um modelo de avaliação final das negociações, foi criado um questionário (ANEXO B) que deve ser aplicado no grupo após a apresentação dos resultados dos indicadores quantitativos. Essa ferramenta servirá para que todos os participantes da Central de Negócios possam expor suas opiniões a respeito das conquistas obtidas e contribuir ainda mais para o aperfeiçoamento dos processos internos e, conseqüentemente, das compras conjuntas.

Ainda, foi desenvolvido um modelo de ferramenta que concentre, em um único arquivo, todas as informações necessárias referentes às especificações dos produtos e/ou serviços que serão negociados. Esse arquivo contribuirá diretamente com a Comissão de Negociação, devido às dificuldades encontradas por essa em receber, de forma padronizada e com mesmo grau de detalhamento, as informações das necessidades dos membros do grupo.

Desta forma, os indicadores criados, a avaliação construída e as ferramentas gerenciais desenvolvidas vão ao encontro das expectativas apresentadas pelo grupo e buscaram atingir os objetivos propostos. Obviamente, neste trabalho, não são supridas todas as necessidades que o grupo Uniborsul apresenta. Outras oportunidades de melhoria ainda podem ser realizadas em futuras pesquisas.

Por fim, algumas sugestões de temas para futuras pesquisas podem ser realizadas. Entende-se que o tema Central de Negócios é amplo e importante o suficiente para que possa ser muito mais estudado e desenvolvido. Logo, deixa-se como indicação para futuros trabalhos e para os empresários:

- Verificar se o conjunto de indicadores propostos neste trabalho pode ser aplicado em outros grupos de empresas que trabalhem ou que tenham interesse em desenvolver uma Central de Negócios. Isso

possibilitaria aplicar os modelos que já existentes em outros grupos de empresas, facilitando a organização da CN;

- Verificar qual a legislação vigente hoje em relação a Central de Negócios. Assim, pode-se contribuir para que as CN possam ser formalizadas e ganhem mais representatividade e respeito frente aos fornecedores. Pode-se, ainda, realizar uma pesquisa das legislações específicas existentes em países da Europa, como, por exemplo, Itália;
- Realizar estudos em outras Centrais de Negócios de modo a desenvolver outras ferramentas gerenciais que possibilitem o desenvolvimento dessa modalidade de negociação. Isso contribuiria para aprofundar estudos sobre o tema, ajudando, assim, no desenvolvimento do mesmo;
- Desenvolver ações de marketing focadas em Centrais de Negócios, visto que esta modalidade de negociação ainda é pouco conhecida no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Fernando Medeiros de. **Desenvolvimento de um Sistema Balanceado de Indicadores (balanced scorecard) na Springer Carrier Ltda.** 2002. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000. 163 p.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward, J. **Implantando a Administração Estratégica.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.

BALDI, Mariana. **A Imersão Social da Ação Econômica dos Atores do Setor Coureiro-Calçadista do Vale do Sinos: uma análise a partir dos mecanismos estrutural, cultural, cognitivo e político.** 2004. 303 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BACK, Reginaldo Salvato. **Um Método para Definição de Indicadores de Desempenho Aplicado à Gestão de Projetos de Sistemas de Informação.** 2002. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

BARNARD, Chester. **As Funções do Executivo.** Cambridge, Mass: Harward University Press, 1938.

BAUM, J.A.C.; INGRAM, P. Interorganizational Learning and Network Organization: Toward a Behavioral Theory of the Interfirm. In: MARCH, J.G., AUGIER, M. (eds). **A Tribute to Richard M. Cyert.** Aldershot UK : Edward Elgar. 2000.

BRASIL. Lei nº. 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em 20 mai. 2006.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. (Coord.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 307-388.

CASTIGLIONI, Sharda Cruz. **A Gestão do Conhecimento e a Influência da Cultura Organizacional**: uma revisão bibliográfica e a sugestão das etapas de um *framework*. 2006. 63 f. Monografia (Especialização em Administração de Tecnologia da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.

COUTINHO, Luciano G. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Papyrus, 1994. 510 p.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **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. 148p.

DESROCHE, H. **Entreprendre d'apprendre**: d'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action. Paris : Editions Ouvrières, 1990.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Prêmio Nacional da Qualidade**: instruções para inscrição. São Paulo, 1995.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994. 240 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: balanced scorecard. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

MAZZALI, Leonel; COSTA, Vera Mariza H. Miranda. As formas de organização "em rede": configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. **Revista de Economia**. v. 17, n. 4 (68), out-dez, 1997.

OLIVEIRA, Mirian. **Um Método para Obtenção de Indicadores Visando a Tomada de Decisão na Etapa de Concepção do Processo Construtivo**: a percepção dos principais intervenientes. 1999. 376 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede**. 2005. 218 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. 139 p.

SEBRAE. **Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae 2006 a 2010**. Brasília: Sebrae, junho 2005. 26 p.

SEBRAE/NA. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**: observatório Sebrae – 11º semestre 2005. Brasília: Sebrae, 2005. 84 p.

SEBRAE/NA. **Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**: projeto Promos – Sebrae – BID: versão 2.0. Brasília: Sebrae, 2004. 287p.

SEBRAE/PR. **Centrais de Compras**. Curitiba: Sebrae/PR, 1995. 80p.

SECRETARIA da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul. Apresenta informações estatísticas sobre o estado do RS. Disponível em <<http://www.sefaz.gov.br>>. Acesso em 20 mai. 2006.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 112 p.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997. 164p.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

São Leopoldo, 01 de novembro de 2006.

Este instrumento é um questionário para levantamento de dados a serem utilizados no Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Como estamos aplicando este questionário a um número limitado de empresários, solicitamos sua especial atenção ao responder o mesmo para que possamos identificar de forma mais adequada possível a percepção do(a) senhor(a) quanto a atuação da Central de Negócios no grupo de empresas do qual você está inserido.

O objetivo deste questionário é obter informações que sirvam de subsídio, segundo a visão dos empresários do grupo Uniborsul do Pólo Metal Mecânico do Vale dos Sinos, quanto à atuação conjunta das empresas e os procedimentos adotados pelas mesmas na Central de Negócios. Pretende-se, de posse destas informações, construir uma ferramenta que sirva para tomada de decisão nas negociações e contribua com o bom andamento das compras em conjunto do grupo na Central de Negócios.

MÓDULO 1 - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES

Por favor, preencha os dados de identificação abaixo com letra de forma.

Nome:

Telefone:

E-mail:

Cargo do responsável pelas respostas:

Razão Social da empresa:

Endereço comercial:

Número:

Bairro:

Cidade:

Sector de atividade da empresa: INDÚSTRIA COMÉRCIO SERVIÇOS

Ano de fundação da empresa:

Faturamento nos últimos 12 meses, em R\$:

Número de funcionários:

Principal (ais) produto(s) e/ou serviço(s) oferecido(s):

MÓDULO 2 - PERGUNTAS DE DESCRIÇÃO, AVALIAÇÃO E PROPOSTA

1. Qual a sua avaliação em relação a Central de Negócios?

2. Em sua opinião, a atuação conjunta das empresas na Central de Negócios, no que diz respeito ao desenvolvimento do setor no qual estão inseridas, é?

 Muito Importante Importante Pouco Importante Não é Importante Indiferente

3. Em sua opinião, os resultados obtidos nas negociações conjuntas realizadas na Central de Negócios, até este momento, são:

 Muito Satisfatórios Satisfatórios Pouco Satisfatórios Insatisfatórios Indiferente

4. A sua empresa realiza alguma avaliação formal dos resultados obtidos e das pessoas envolvidas nas negociações conjuntas realizadas?

 SIM
 NÃO

5. Se a sua resposta para a pergunta anterior for SIM, como é feita esta avaliação?

6. Em sua opinião, qual a importância de se realizar uma avaliação formal dos resultados obtidos e das pessoas envolvidas nas negociações realizadas na Central de Negócios?

 Muito Importante Importante Pouco Importante Não é Importante Indiferente

7. Assinale o(s) item(ns) que você considera mais importante(s) avaliar nas negociações realizadas na Central de Negócios:

- O resultado obtido pela minha empresa
- O resultado geral obtido pelo grupo de empresas
- Os fornecedores contatados durante a negociação
- O Comitê de Negociação
- Todos os itens anteriormente citados
- Nenhum dos itens anteriormente citados

8. Existe alguma ferramenta para levantamento das informações, junto aos participantes da Central de Negócios, sobre as especificações dos produtos e/ou serviços que serão negociados?

- SIM
- NÃO

Se a sua resposta à pergunta anterior for NÃO, passe diretamente para a pergunta 12.

9. Se a sua resposta para a pergunta 09 for SIM, por favor, descreva brevemente esta ferramenta:

10. Se a sua resposta para a pergunta 09 for SIM, em sua opinião, essa ferramenta é:

- Muito Satisfatórios
- Satisfatórios
- Pouco Satisfatórios
- Insatisfatórios
- Indiferente

11. Em sua opinião, qual a importância de se ter uma ferramenta para levantamento das informações, junto aos participantes da Central de Negócios, sobre as especificações dos produtos e/ou serviços que serão negociados?

- Muito Importante
- Importante
- Pouco Importante
- Não é Importante
- Indiferente

12. Assinale o(s) item (ns) correspondente(s) a maneira como é feito o levantamento de informações das especificações dos produtos e/ou serviços que serão negociados na Central de Negócios:

- MEIO ELETRÔNICO (E-MAIL)
- TELEFONE
- PESSOALMENTE
- DOCUMENTO IMPRESSO
- FAX
- OUTRO: _____

13. Em sua opinião, a forma como circulam as informações entre as empresas do grupo durante o processo da negociação na Central de Negócios é?

- Muito Satisfatórios Satisfatórios Pouco Satisfatórios Insatisfatórios Indiferente

14. Existem indicadores de desempenho para medir os resultados obtidos nas negociações realizadas na Central de Negócios?

- SIM
- NÃO

15. Se a sua resposta para a pergunta anterior for SIM, por favor, descreva brevemente quais são esses indicadores:

16. Em sua opinião, a maneira como são avaliados os resultados obtidos nas negociações realizadas na Central de Negócios é:

- Muito Satisfatórios Satisfatórios Pouco Satisfatórios Insatisfatórios Indiferente

17. Em sua opinião, qual a importância de se medir os resultados obtidos nas negociações realizadas na Central de Negócios?

- Muito Importante Importante Pouco Importante Não é Importante Indiferente

18. Em sua opinião, qual a importância de se ter uma ferramenta com indicadores de desempenho para medir os resultados obtidos nas negociações realizadas na Central de Negócios?

- Muito Importante Importante Pouco Importante Não é Importante Indiferente

19. Em sua opinião, dos itens abaixo, quais são os mais importantes a serem avaliados após as negociações realizadas na Central de Negócios?

- Redução de custos por unidade de produto e/ou serviço adquirido
- Prazo de pagamento aos fornecedores
- Redução de preço aos clientes
- Volume comprado, individualmente e em grupo
- Acesso a novos fornecedores
- Redução de custos com frete
- Prazo de entrega pelos fornecedores
- Aumento ou redução no número de compras realizadas por período
- Satisfação interna ao grupo com a negociação realizada
- Satisfação interna em relação aos fornecedores
- Acesso a novas tecnologias
- Outros: _____

20. Caso deseje realizar algum comentário, utilize o espaço abaixo:

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

ANEXO B - AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA CENTRAL DE NEGÓCIOS

Por favor, preencha a ficha de avaliação abaixo referente à última negociação realizada na Central de Negócios. Sua opinião é importante para avaliarmos os resultados alcançados e melhorarmos nossos processos internos.

Dados gerais (não obrigatórios):

Nome:	
Empresa:	
Telefone:	

Data da negociação realizada: ____/____/____

1. Em sua opinião, o(s) resultado(s) obtido(s) pela sua empresa nessa negociação foi:

- Muito Satisfatório
- Satisfatório
- Pouco Satisfatório
- Insatisfatório
- Indiferente

2. O(s) resultado(s) obtido(s) nessa negociação, no que se refere às expectativas da sua empresa em relação a Central de Negócios:

- Superou as expectativas
- Atendeu as expectativas
- Atendeu em parte as expectativas
- Não atendeu as expectativas
- Indiferente

3. Em sua opinião, a Central de Negócios está atingindo o(s) objetivo(s) a que se propõe?

- Sim
- Não
- Parcialmente

4. Será possível, com o(s) resultado(s) obtido(s) na negociação realizada, proporcionar aos seus clientes algum tipo vantagem comercial?

- Sim
- Não
- Parcialmente

5. Em sua opinião, o(s) resultado(s) obtido(s) na negociação realizada, no que se refere ao fortalecimento da união do grupo, foi:

- Muito Importante
- Importante
- Pouco Importante
- Não foi Importante
- Indiferente

6. Em sua opinião, a contribuição do(s) resultado(s) obtido(s) na negociação realizada para o desenvolvimento do setor das empresas foi:

- Muito Importante
- Importante
- Pouco Importante
- Não foi Importante
- Indiferente

7. Em sua opinião, a coordenação das atividades da Central de Negócios pela Comissão de Negociação, foi:

- Muito Satisfatório
- Satisfatório
- Pouco Satisfatório
- Insatisfatório
- Indiferente

8. Em sua opinião, as informações repassadas pela Comissão de Negociação durante a negociação foram:

- Muito Satisfatórias
- Satisfatórias
- Pouco Satisfatórias
- Insatisfatórias
- Indiferente

9. A forma como as informações foram repassadas pela Comissão de Negociação durante a negociação foi:

- Muito Satisfatório
- Satisfatório
- Pouco Satisfatório
- Insatisfatório
- Indiferente

10. Foi possível, nessa negociação, ter acesso a fornecedores que anteriormente não eram contatados pela sua empresa?

Sim

Não

11. Em sua opinião, os fornecedores contatados na negociação, no que se refere à representatividade dos mesmos no setor onde sua empresa está inserida, são:

Muito Importante

Importante

Pouco Importante

Não foi Importante

Indiferente

12. Em sua opinião, a negociação realizada permitiu o contato com tecnologias anteriormente não acessadas pela sua empresa?

Sim

Não

Parcialmente

13. Comentários:

OBRIGADO

PELA

SUA

PARTICIPAÇÃO!

