

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

ORIGINAL

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS
PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO

FORMULÁRIO DE INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

1. - O objetivo do Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais é promover o fortalecimento de micro e pequenos empreendimentos, através do fomento à cooperação entre empresas, da geração de um ambiente estimulador ao empreendedor e do assessoramento técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento de Redes. Os objetivos específicos do Programa abrangem:

- sensibilizar a cooperação entre empresas, regional e setorialmente, com vistas à ampliação da eficiência coletiva de micro e pequenos empreendimentos;

- disponibilizar os instrumentos necessários para a formação e estruturação de Redes;

- melhorar a capacidade competitiva da pequena empresa para sua inserção internacional;

- estimular a criação de postos de trabalho e a distribuição mais igualitária de renda.

As metas do Programa compreendem, para o biênio 2003-2004, triplicar o número atual de 50 Redes existentes, ampliando de 1.000 para 2.500 o número de empresas integradas nas Redes. Até dezembro de 2006 o Programa tem como meta integrar um total de 5.000 empresas.

2. - As Redes de Cooperação reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo sempre a independência e a individualidade de cada participante. Tratam-se, portanto, da união de empresas sob uma entidade única, no ambiente do seu próprio negócio. A formação de uma Rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades.

O programa tem várias etapas de funcionamento para a formação das redes, além de diferentes formas de apoio às empresas em rede. É operacionalizado através de convênios com universidades, cada uma atuando na sua região de abrangência. As empresas interessadas, recebem a visita de um consultor especializado treinado pela Secretaria para acompanhar o processo de formação, consolidação e desenvolvimento das redes. Ele identifica pontos comuns entre as empresas e as possibilidades de ação em conjunto. Identificado uma iniciativa real de formação de rede, o consultor auxilia na formação legal da rede, disponibilizando instrumentos jurídicos e resolvendo quaisquer dúvidas do processo. É o consultor quem motiva os envolvidos, atua como facilitador de atividades, organiza reuniões e media possíveis conflitos. Após a formalização da rede, o consultor desenvolve, em conjunto com as empresas, um planejamento operacional de atuação, através do qual os objetivos da rede serão alcançados. As ações empreendidas pelos empresários nos meses seguintes, para o alcance das metas previstas no planejamento da rede, são acompanhadas de perto pelo consultor encarregado. O período de

acompanhamento da Rede por parte do Programa é de, no mínimo, doze meses, podendo ser maior, dependendo do tempo necessário à consolidação e maturação da Rede.

3. - No intuito de consolidar-se como centro de referência na formulação e implementação de programas e projetos de desenvolvimento econômico-empresarial, a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais definiu seu planejamento baseada em programas estruturantes. Através desses programas, articula (através de núcleos regionais de articulação), organiza (através de fóruns e de sistema de inteligência competitiva) e executa (junto com os parceiros) ações para atingir os objetivos estratégicos, otimizando os recursos disponíveis, dentro da missão da Secretaria de “promover a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos...”. O Programa Redes de Cooperação é parte integrante de um dos seis programas estruturantes da Secretaria, denominado Programa de Cooperação Empresarial e Inovação (PCI), no qual faz parte também o Programa de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais, ambos voltados a estimular o crescimento pela colaboração.

4. - O programa tem como objetivo promover o fortalecimento de micro e pequenas empresas e foi concebido para empreendedores de todos os setores econômicos. Estão integradas em Rede, através do Programa, 1.114 empresas, em 45 Redes. Nessas Redes, são mantidos cerca de 10.000 postos de trabalho diretos. Qualquer empreendimento de pequeno porte pode ser beneficiado pelo Programa, formando uma nova rede ou integrando uma já constituída. Para a formação de uma rede, as empresas interessadas são organizadas de acordo com o seu segmento e suas características de porte, foco e ações, exigindo-se um número mínimo de dez empresas para o início dos trabalhos. Para integrar uma Rede já constituída, além dos critérios do Programa, a empresa interessada também deve atender às exigências estabelecidas pela Rede para admissão de novos associados.

5. - O Programa Redes de Cooperação é operacionalizado quase que exclusivamente com recursos do Tesouro do Estado do Rio Grande do Sul. Para o quadriênio 2003-2006, os recursos orçados pelo Estado somam R\$ 16.165.000,00. Juntamente aos recursos alocados, ainda existe uma contrapartida das universidades que varia entre 25% e 30% dos valores repassados pelo Estado. No ano de 2003, os recursos disponibilizados pelo Estado compreendem R\$ 3.008.788,00, o que representa 8,05% do total da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais.

6. - Atualmente, na coordenação estadual, nas supervisões regionais e nas atividades de assessoria junto às empresas, 40 pessoas estão diretamente envolvidas com o Programa Redes de Cooperação. São três homens e duas mulheres na coordenação estadual, quatro homens e duas mulheres nas supervisões regionais e dezoito consultores e onze consultoras mantendo assistência permanente às empresas.

7. - A Secretaria desenvolve parcerias estratégicas com diversas instituições com o intuito de ampliar os instrumentos de apoio às Redes e às empresas integrantes das Redes. Entre as organizações públicas e privadas parceiras do Programa pode-se destacar:
- Universidades Regionais: convênio para execução do Programas;
 - Agência de Fomento do Rio Grande do Sul: financiamento às empresas;
 - Banco do Estado do Rio Grande do Sul: financiamento às empresas, cartão de compras para os clientes das redes, apoio comercial;
 - Secretarias de Estado: suporte nas respectivas áreas. A Secretaria da Agricultura apóia 10 Redes no setor agrícola e a Secretaria de Turismo duas no seu setor.
 - FIERGS, FECOMÉRCIO, FEDERASUL, FARISUL, OCERGS, sindicatos: articulação junto a empresários e comunidade no intuito de disseminar a idéia da cooperação;
 - SENAI, SENAC, SENAR, SESI e SESC: apoio para capacitação de empresários e trabalhadores;
 - Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade: apoio à implementação do Programa de qualidade e produtividade.
8. - No Programa Redes de Cooperação, procura-se estimular os relacionamentos entre os diferentes atores sociais através da inserção da sociedade civil na definição, detalhamento e, principalmente, implementação e avaliação das ações empreendidas. A participação do público-alvo, quando promovida com o intuito de manter regionalmente o debate público e a tomada de decisões coletivas, gera, além do crescimento da confiança entre os envolvidos, uma maior percepção das vantagens das soluções buscadas em conjunto. A participação é, portanto, um dos meios pelo qual o Programa leva a idéia da cooperação ao público-alvo e à sociedade em geral. Ela ocorre desde o primeiro seminário de discussão do Programa em 1999, e continua ativamente sendo conduzida através de parcerias com Prefeituras, Federações de municípios e Conselhos Regionais de Desenvolvimento, que participam da sensibilização das empresas e do acompanhamento da execução do Programa nas suas regiões.
9. - O Programa Redes de Cooperação foi inicialmente concebido por técnicos da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais no ano de 1999, sendo implementado a partir de agosto de 2000, após extenso debate com a sociedade civil e com entidades representativas do meio empresarial. As iniciativas internacionais de cooperação entre empresas do Nordeste Italiano, do Japão e do Norte da Califórnia e os avanços econômicos alcançados pelas empresas e regiões envolvidas nestes casos, foram a principal inspiração e motivação do programa gaúcho.
10. - Desde seu início as etapas de implementação seguem o princípio de proporcionar as melhores condições para o surgimento de redes e o desenvolvimento da cooperação entre empresas. Elas compreendem a sensibilização do público alvo, a disponibilização de instrumentos

para a formação da rede, a definição de um plano de atuação conjunta das empresas, a apresentação da rede aos fornecedores e consumidores, a execução pelos empresários das ações previstas no plano operacional da rede, a análise dos objetivos alcançados e um planejamento de longo prazo para o desenvolvimento da rede. É importante salientar que todas as etapas são acompanhadas por consultores especialmente capacitados para assessorar tecnicamente a rede, auxiliando inclusive na superação de conflitos e na motivação dos envolvidos.

A principais modificações ocorridas no programa nestes últimos três anos direcionaram-se a potencializar as redes já constituídas com melhorias na metodologia e com a oferta de outros instrumentos de apoio disponibilizados por parceiros. Quanto à metodologia, foi desenvolvida uma sistematização específica dos pontos mais complexos de ação das redes, como a questão da negociação em conjunto com fornecedores, que conta agora com o apoio de tecnologias de informação, e as questões de expansão do número de associados e de marketing da rede, que possuem uma metodologia específica padrão para auxiliar as ações dos empresários responsáveis por cada ação. De outro lado, em decorrência da aproximação com outras instituições, tornou-se possível oferecer às redes linhas de crédito em condições mais acessíveis, cartões de compra para seus clientes, participação em feiras, entre outros benefícios.

11. - São dois os principais obstáculos enfrentados pelo Programa. O primeiro, talvez o maior desafio do Programa, é o enraizamento no meio empresarial de uma mentalidade individualista do empreendedor que, na maioria dos casos, "se faz sozinho". O segundo é o baixo acúmulo de capital social nas regiões abrangidas pelo programa. Ambos obstáculos distanciam os agentes participantes, dificultam o empreendimento de ações conjuntas e entravam a disseminação da idéia de cooperação na sociedade.

A superação de tais obstáculos evidentemente exige uma transformação cultural de longo prazo. O Programa Redes de Cooperação insere-se como um dos instrumentos viáveis para a construção de uma sociedade sustentada em valores distintos, centrados na solidariedade, na união e na colaboração. Para tanto, utiliza-se ferramentas de sensibilização do público-alvo, através de seminários, reuniões e campanhas de divulgação da cooperação. Além disso, a exposição dos avanços conquistados pelas redes já existentes e do crescimento das empresas envolvidas é um poderoso estimulador da cooperação, agindo como efeito demonstração para empresários e atores regionais que ainda resistem à idéia de trabalhar em conjunto.

12. - O principal mecanismo de avaliação do êxito das ações empreendidas pelo Programa Redes de Cooperação é a Pesquisa de Avaliação, realizada por cada universidade conveniada ao final de cada ano em sua região de atuação e apresentada para debate em um seminário exclusivamente organizado para este fim. Na pesquisa, são avaliadas desde a metodologia adotada pelo programa, até os ganhos obtidos por cada empresa em rede, passando pela atuação do consultor e a infra-estrutura disponibilizada pelas universidades. Atualmente, os dados coletados e

analisados nas distintas regiões estão sendo agrupados para o nível estadual com a finalidade de avaliar os resultados do biênio 2002-2003. Abaixo são apresentados os resultados de uma pesquisa regional.

I – Avaliação da satisfação em relação à proposta de trabalho e à condução das atividades

ITENS	Muito Insatisfeito		Indiferente		Muito Satisfeito		Não Sabe	
	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito
1- Com relação à metodologia	0	1	6	26	5	0		
2- Período de duração para a implementação	0	7	10	17	4	0		
3- Curso de nívelamento Gerencial	2	3	7	12	12	2		
4- Cursos específicos	2	3	8	15	7	3		
5- Local e estrutura das reuniões	0	0	3	16	18	1		
6- Planejamento da rede	1	0	5	28	4	0		
7- Domínio do assunto pelo consultor	0	1	6	13	17	1		
8- Capacidade do consultor para conduzir reuniões	0	1	2	14	21	0		
9- Disponibilidade do consultor para atender a rede	0	4	2	13	8	1		
10- Espírito de cooperação entre os associados	3	8	8	15	2	2		

II- Avaliação da satisfação dos empresários em relação às melhorias e ganhos proporcionados pela formação da rede.

ITENS	Muito Insatisfeito		Indiferente		Muito Satisfeito		Não Sabe	
	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito
1- Ganhos de competitividade	2	5	9	13	5	4		
2- Ganhos de lucratividade	3	4	12	12	2	5		
3- Ganhos de conhecimento e informação	0	1	7	19	9	2		
4- Melhorias na organização da empresa	0	0	13	17	6	2		
5- Melhorias no gerenciamento da empresa	0	1	11	17	6	3		
6- Ganhos com o marketing compartilhado	2	7	10	11	3	5		
7- Melhorias nas relações entre as empresas	1	2	9	18	5	3		
8- Melhorias no ambiente de trabalho	0	3	14	15	4	2		

13. - A maior conquista do Programa Redes de Cooperação, que já é possível ser verificada hoje, é a transformação paradigmática na visão e na forma como os negócios são empreendidos pelas pequenas empresas gaúchas, superando a tradicional forma individual e concentradora de crescimento por um desenvolvimento coletivo, solidário, sustentado e desconcentrado entre elas.

14. - O Programa, por si só, é uma grande inovação em termos de políticas públicas de desenvolvimento. Em geral, programas de apoio às pequenas empresas enfocam individualmente

suas dificuldades, levando soluções como crédito e capacitação gerencial para que as empresas possam competir e crescer isoladamente. De forma inovadora, a idéia de redes focaliza o crescimento não como uma eficiência individual e sim coletiva, baseada na união de esforços e na cooperação entre os agentes. Este foco possibilita que os obstáculos particulares de cada pequena empresa possam ser superadas a partir da ação conjunta, possibilitando a realização de ações como o marketing compartilhado, investimentos conjuntos e suporte à exportação que, de forma isolada, seriam impossíveis. Além disso, a concepção de rede traz também benefícios sociais, como a maior integração da comunidade, a difusão do comportamento colaborativo e o acúmulo de capital social, que programas de apoio às empresas isoladas não conseguem incorporar.

15. - Um dos objetivos centrais do Programa Redes de Cooperação é reduzir os níveis de pobreza e desigualdade sócio-econômica existentes nas diversas regiões do Rio Grande do Sul. Este objetivo é alcançado de duas formas. Primeiro, oferecendo condições e ferramentas para que empresas de pequeno porte enfrentem a concorrência nacional e internacional, inclusive de grandes corporações, consigam sobreviver e, além disso, crescer substancialmente, como vem ocorrendo com as empresas participantes das redes formadas. Segundo, pela própria geração de postos de trabalho nessas empresas. Considerando que a pequena empresa é a maior geradora de empregos no país, todo instrumento capaz de manter os empregos existentes e ainda propiciar a incorporação de novos, com o crescimento das empresas, constitui-se em um fundamental avanço na luta contra a pobreza e a exclusão social.

16. - Embora o Programa não abranja questões referentes a gênero, raça ou etnia, ele atinge uma parcela da sociedade extremamente prejudicada pelas transformações econômicas recentes: os proprietários de empresas de pequeno porte. De um lado este público é formado por pessoas que assumiram uma vocação empreendedora, assumindo os riscos inerentes à gestão de um negócio, e, de outro, por desempregados sem oportunidades no mercado de trabalho, os quais encontram na constituição de uma empresa a única possibilidade de sobrevivência. O horizonte aberto pela idéia da cooperação em redes e as conquistas alcançadas até agora têm conseguido elevar a auto-estima dos empresários, a confiança no negócio e, principalmente, nos seus parceiros e na própria sociedade, estimulando uma solidariedade integradora entre antigos concorrentes. As ameaças que podem inviabilizar a existência das pequenas empresas são encaradas hoje como desafios que podem ser superados pela união, resgatando a cidadania dos envolvidos e tornando novamente possíveis os sonhos de cada um dos empreendedores.

17. - O Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais nunca participou do Programa Gestão Pública e Cidadania.

18. - Apesar de possuir uma metodologia inovadora e eficiente para a constituição de redes de cooperação entre pequenas empresas, acredita-se que ela ainda pode e deve ser melhorada. A idéia de redes ainda é muito recente em todo o mundo. Enquanto que a gestão de corporações de grande porte é pensada e sistematizada desde a ascensão das ferrovias, cerca de 150 anos atrás, a preocupação com a gestão das redes não possui mais do que 15 anos e, por conseguinte, tem muito a ser melhorada. A metodologia de formação e desenvolvimento de redes do Programa é, sem dúvida, funcional e eficiente, visto o êxito das empresas integradas. Todavia, novas análises e contribuições, principalmente em outros Estados, seriam importantes para potencializar os ganhos das empresas envolvidas. A disseminação da proposta gaúcha através do Programa Gestão Pública e Cidadania é, portanto, um dos caminhos para que a idéia da cooperação entre pequenas empresas seja levada a todo país e, conseqüentemente, a gestão de redes seja aprimorada.