

ESTRATÉGIAS DE REDES ENTRE EMPRESAS: PESQUISA DA FORMULAÇÃO DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO ENTRE OFICINAS MECÂNCIAS DE FOZ DO IGUAÇU

Fábio Aurélio de Mario
Mestrando em Administração – UEM/PR

Rodrigo Souza da Costa
Doutorando em Administração – PUC/PR

Sara Ferreira de Lima Rape
Tutora EaD – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas - UDC

RESUMO

A perpetuação das pequenas empresas inseridas no mercado é cada vez de maior complexidade. Logo esta pesquisa procurou abordar o tema de formulação de redes estratégicas em oficinas mecânicas de Foz do Iguaçu, com o objetivo de avaliar a possível formação e participação do cooperativismo. Realizada de forma quantitativa utilizando-se de questionários estruturados aplicados a uma amostra do total de oficinas registradas formalmente em Foz do Iguaçu. Após levantamento dos dados, verificou-se a possibilidade da formação da rede de cooperações neste segmento, o que traria benefícios para as empresas como: ganho de escala, maior conhecimento e a fidelização dos clientes.

Palavras-chave: Estratégias empresariais; redes de cooperação; micro e pequenas empresas

ABSTRACT

The perpetuation of small companies into a market is becoming more complex. The aim of this paper address the issue of formulating strategic networks in garages in Foz do Iguaçu, in order to assess the possible formation and participation of cooperatives. Performed by survey using a structured questionnaire applied to a sample of all formally registered workshops in Foz do Iguaçu. After survey data, there was the possibility of the formation of network cooperation in this segment, which would bring benefits to companies as: economies of scale, greater knowledge and customer loyalty.

Keywords: Business Strategies; Cooperation Networks; Micro and Small Enterprises.

1. INTRODUÇÃO

A ideia de cooperação entre empresas tem-se tornado um tema de suma importância para o mercado, que atualmente vive grandes avanços em aspectos tecnológicos, eficiência na produção, facilidade e rapidez das informações. As pequenas empresas necessitam mais interligação entre si para que não fiquem em desvantagem em relação às grandes empresas, que têm maior facilidade para adquirir recursos e realizar investimentos. Esta cooperação traz consigo algumas vantagens atraentes como a continuidade e o reconhecimento no mercado, a padronização dos processos e a possibilidade de expansão dos negócios. Neste sentido, a formação de redes entre empresas torna-se um artifício viável para pequenas empresas, que podem atingir um resultado satisfatório que as permita competir com empresas de maior porte. Em um trabalho de Uzzi (1996) foi observado que há agentes que estão dispostos a trocar informações estratégicas com as empresas que estão mais ligadas à sua rede.

Empresas que pretendem se instalar e trabalhar isoladamente correm mais risco de não obterem muito sucesso, devido à grande concorrência e competitividade do mercado. O cliente exige competências que a empresa isolada não consegue oferecer, mas trabalhando em rede isso se torna possível. Olave & Amato Neto (2001) reforçam esta ideia colocando que a cooperação “oferece a possibilidade de dispor de tecnologias e reduzir os custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, aumentando a competitividade”. Com maior cooperação, as empresas tendem a ganhar novos mercados. Através da cooperação as empresas podem adquirir produtos em grande quantidade reduzindo o valor final que é repassado para o cliente. O estabelecimento de redes de cooperação, segundo Balestrin e Verschore (2008) é unir alguns atributos que possibilitem a adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que viabilizem ganhos competitivos para as empresas associadas. Sendo assim, o sucesso da rede de cooperação depende do envolvimento e comprometimento de todas as partes.

De acordo com as informações citadas acima o tema central da pesquisa é estratégia de cooperação para o alcance de vantagem competitiva, apresentando o seguinte objetivo: estabelecer de que modo às oficinas mecânicas podem adotar estratégias de cooperação para o alcance de vantagem competitiva. O direcionamento da presente pesquisa é contribuir para a extensão do conhecimento e estudos na área de estratégias de cooperação, pois o tema é ainda pouco explorado no meio acadêmico.

As estratégias de cooperação são de suma importância para as empresas que querem se manter no mercado, e relacionar-se para a disseminação de informação, aprendizagem e troca de conhecimento, além das vantagens de se obter demanda por rapidez de respostas, confiança e cooperação entre as empresas. Segundo Franco (2007), o instrumento empresarial de rede foi revelado a partir dos anos 70. Já o efetivo interesse sobre o tema de rede de cooperação começou surgir a partir dos anos 80 e 90. Ultimamente esse tema tem sido de grande destaque e interesse. Como os estudos sobre redes de cooperação são recentes e crescentes, busca-se uma melhor conceituação sobre o tema, além de outros termos relacionados às aglomerações.

2. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

No contexto organizacional a administração estratégica traz embasamento para a sustentabilidade da organização, focando sua competitividade perante o mercado. Com a estratégia é possível definir a forma com que a empresa terá sua missão, visão, valores e sua forma de se posicionar, isto é, qual será seu enfoque e direcionamento perante as ameaças do mercado em que está inserida. No entanto, a forma de apresentar a administração estratégica é um conceito que não fica bem claro a fim de atingir um senso comum entre diversos autores.

No artigo “O que é estratégia?” Porter (1996), define estratégia como uma posição que engloba um conjunto de diferentes atividades que devem ser diferentes de seus rivais para gerar um posicionamento estratégico. Já Mintzberg (2006), buscando um melhor entendimento do tema estratégia, as apresenta em dez escolas de pensamento e formulação da estratégia. As escolas são divididas em três prescritivas: design, planejamento, posicionamento; e sete escolas descritivas: empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração.

Mintzberg (2006) define o processo estratégico como diferentes modos de estratégias presentes em um processo, ou seja, estratégias pretendidas são vistas como o planejamento que a empresa traça para ter como base e padrão. Parte dessa estratégia não será realizada, enquanto outras serão deliberadas, remetendo às estratégias que foram realizadas. Para se adaptar ao longo do tempo estratégias emergentes deverão ser tomadas pela empresa para que o processo estratégico atinja maior parte do planejado.

Prahalad e Hamel (1998) fazem uma abordagem que enfatiza o foco interno da formação de estratégia. A ideia é que através da competência essencial da organização que se origina a vantagem competitiva. Essas competências essenciais podem ser definidas como o aprendizado contínuo da organização, a forma como é feita a comunicação dentro dela, a capacidade de integrar várias tecnologias e o comprometimento e envolvimento das pessoas que compõem a organização.

2.1 ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO

Para Teixeira *et al* (2007), as estratégias de cooperação estão assumindo um importante papel nas organizações, devido à grande competitividade no mercado atual e globalizado. Essas estratégias estão sendo cada vez mais utilizada devido a seus benefícios. Sendo assim, muitos estudos estão sendo realizados para se obter mais conhecimento sobre os benefícios das redes de cooperação.

Fialho (2005) complementa dizendo que as redes de cooperação são instrumentos de ações coletivas com grande relevância, podendo ser utilizadas por diversas organizações, em diferentes contextos e com diferentes objetivos. As empresas precisam ser flexíveis e estabelecerem uma comunicação construtiva. Já na visão de Ribas *et al* (2005), redes de cooperação emergem como “uma forma alternativa de inclusão das pequenas empresas, capaz de aglutinar indivíduos, recursos e organizações num ambiente em constante mudança”. Alguns requisitos são essenciais para o nascimento e desenvolvimento dessas redes. De acordo com Casarotto Filho e Pires (1999) são: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação. Para Casarotto Filho e Pires (2001) a rede é definida como: “um entrelaçamento de empresas unidas por um relacionamento formal”. A formalização das relações interorganizacionais como as alianças estratégicas, fusões, aquisições e empresas e criação de joint-ventures vem se

tornando uma tática de sobrevivência das empresas perante a competitividade do mercado (TEIXEIRA *et al*, 2007).

Nas redes de empresas identificamos um conjunto de benefícios para as empresas interligadas, (BALESTRIN; VERSHOORE, 2008), conhecidos como ganhos coletivos exclusivos. Esses ganhos competitivos, observados através dos seguintes fatores: escala e poder de mercado; acesso a soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos e relações sociais. Os benefícios das redes de empresa simbolizam os principais objetivos dos estudos realizados sobre essas relações. Ganhos competitivos das redes de cooperação (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008):

- Ganhos de escala: esse fator deve-se à união de várias empresas, que produz uma maior capacidade da rede de obter ganhos e poder de mercado.
- Obtenção de soluções: através da cooperação, as empresas podem superar as dificuldades enfrentadas, pois com a rede há um auxílio para minimizar os obstáculos impostos à empresa (BEST, 1990).
- Aquisição de Conhecimento e Inovação: a cooperação auxilia no desenvolvimento de competências e habilidades, mudanças na forma de abordar a gestão, aprendizagem de novos conceitos e métodos.
- Diminuição de riscos e custos: a divisão de custos e riscos entre as empresas associadas, e as ações e investimentos são parte comum para todas as empresas interligadas.
- Relações Sociais: a cooperação pode gerar relações sociais profícuas, devido à possibilidade de experiências de auxílio mútuo, com a possibilidade de um espaço para contatos pessoais entre os empresários, além de permitir a discussão franca e aberta tanto dos problemas quanto das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes.

Existem vários tipos de redes de cooperação, cada uma com suas próprias características, de acordo com a necessidade de seus participantes e interessados. De acordo com Candido e Abreu (2000) as redes surgem de agrupamentos específicos, como associações coletivas. De acordo com Van de Ven e Poole (1995), quando há uma relação interorganizacional, as empresas envolvidas criam um sistema social que engloba alguns elementos que serão citados abaixo:

- O comportamento é visado para alcançar objetivos individuais e coletivos;
- O relacionamento pode ser como uma unidade única, separada dos membros;
- Os processos surgem da divisão de tarefas e funções de cada membro.

2.2 PEQUENAS EMPRESAS

Quando se trata de pequenas empresas Oliveira, (2000) coloca que pequenas empresas podem ser definidas como uma unidade produtora de bens e serviços, fundamentada na livre iniciativa individual, assim como na obtenção de renda, é constituída através de um grupo de indivíduos voltados por seu interesse para o objetivo da produção rentável de bens e serviços. Sendo que quanto à classificação de porte: as microempresas e empresas de pequeno porte; se enquadram quando obtiverem no seu ano-calendário de cada ano a receita bruta igual ou inferior a R\$

360.000,00 (ME) e R\$ 360.000,00 ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (EPP). As pequenas empresas apresentam uma série de características comuns entre elas, características essas apresentadas por Longenecker *et al* (2007) como:

Quanto ao nível profissional do gestor: conforme Longenecker *et al* (2007) algumas empresas possuem profissionais com poucas qualificações e, em contrapartida, outras organizações com gestores de altas qualificações. Sendo que, na parte dos poucos qualificados, os gestores e proprietários confiam muito em suas experiências e ideias para determinar a direção da empresa. Neste contexto também é possível verificar que Lemes e Pisa (2010) complementa sendo esta uma característica de empreendedorismo por oportunidade, onde o empreendedor, por conta de características e habilidades pessoais, decide pela exploração da oportunidade. E ainda Leone (1999) aborda que: o perfil do dirigente é mais de um estrategista que corre riscos do que um administrador-gestonário, e sua tomada de decisão é baseada na experiência, no julgamento ou na sua própria intuição.

- Limitações dos fundadores como gestores: neste caso Longenecker *et al* (2007) aborda a dificuldade dos gestores em assumir papéis organizacionais e serem empreendedores ao mesmo tempo. Sendo que o autor supracitado define que o ideal é que o fundador seja capaz de acrescentar gerenciamento profissional a empresa sem sacrificar o espírito empreendedor.
- Fraquezas gerenciais nas pequenas empresas: grande parte das pequenas empresas trabalha de forma informal e sem formas de processos de atividades e outros, essa gestão deficiente para grandes empresas podem não ser relevantes, no entanto para pequenas empresas pode ser uma grande fraqueza, deficiências essas que o autor delimita como: atrasos no pagamento de fornecedores, problemas no atendimento e outras. Em seu artigo Leone (1999) aborda que essas empresas têm igualmente menor controle sobre seu ambiente, e as estratégias são pouco formalizadas.
- Limitações que atrapalham a administração: segundo Longenecker *et al* (2007) pequenas empresas passam por dificuldades como: falta de caixa o que obrigam a trabalhar com staff reduzido, falta de profissionais especializados, gestores generalistas, falta de suporte nas áreas da empresa (financeiro, marketing, recursos humanos).
- Crescimento da empresa e práticas gerenciais: à medida que uma empresa cresce, a estrutura organizacional e o padrão gerencial sofrem mudanças. O crescimento de uma empresa exige maturidade e adaptabilidade do empreendedor.

Para Lemes e Pisa (2010) as redes vêm reduzir os custos e os riscos com que pequenas empresas não poderiam arcar individualmente, porém esta cooperação não é facilmente alcançada, é preciso buscar interesses comuns entre as empresas para que isso funcione. Mas com a formação de cooperação entre essas empresas de pequeno porte os benefícios podem ser inúmeros, assim como benefícios também para a região que está inserida.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desta pesquisa foram utilizados o levantamento quantitativo de dados das oficinas mecânicas registradas em Foz do Iguaçu, para tal a pesquisa quantitativa consiste na mensuração dos dados, que neste trabalho embasado nas

informações dos questionários aplicados, onde segundo Creswell (2010), “Quantitativa é aquela em que o investigador usa primariamente alegações pós-positivista para desenvolvimento de conhecimento (ou seja, raciocínio de causa e efeito, redução de variáveis específicas e hipóteses e questões, uso de mensuração e observação e teste de teorias), empresa estratégias de investigação (como experimentos, levantamentos e coleta de dados, instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos)”.

A população a ser pesquisada é o segmento de oficinas mecânicas da cidade de Foz do Iguaçu, sendo que o universo resulta em 59, segundo informações da ACIFI (Associação Comercial e Industrial de Foz do Iguaçu) e PMFI (Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu) e registradas no Ministério da Fazenda; desta população, o resultado do cálculo da amostra foi de 27 empresas, mas houve 31 empresas respondentes para representatividade neste estudo.

Com base na população de 59 oficinas mecânicas em Foz do Iguaçu, foi utilizado para o cálculo um nível de confiança de 99,0%, sendo que este valor possui um desvio padrão de 2,57 e considera uma margem de erro de 1,00. Logo o cálculo de amostra sugere o montante de 27. Para a análise foram utilizadas de técnicas estatísticas onde de acordo com Chizzotti (2001) esta “é utilizada para mostrar a relação das variáveis por meio dos gráficos, separados por categorias e medidos por cálculos de parâmetros característicos”.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

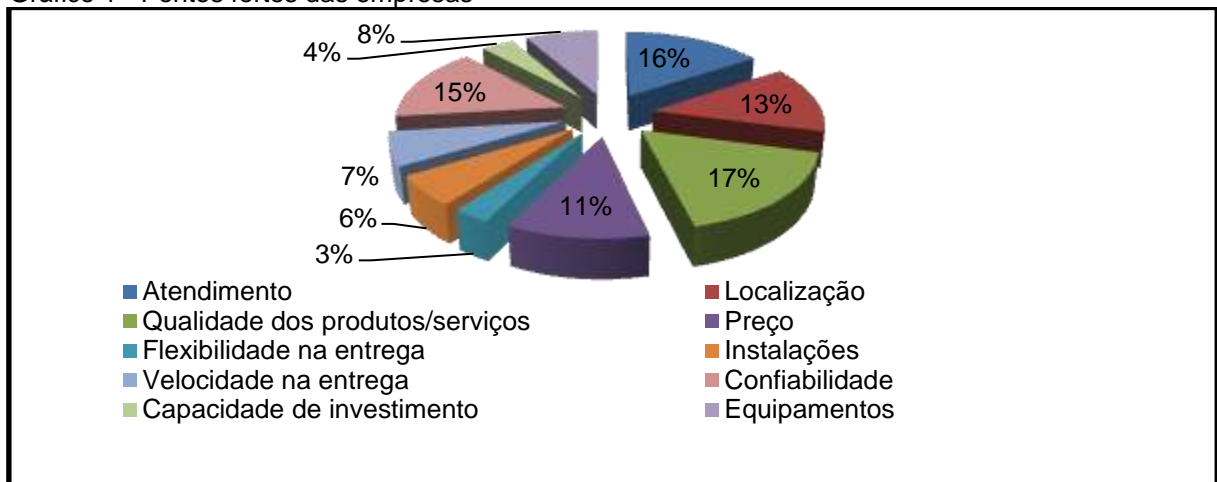
Com o objetivo de obter informações sobre as oficinas mecânicas de Foz do Iguaçu, aplicou-se um questionário com uma amostra do universo do segmento. Caracteriza-se o padrão estratégico individual das empresas do segmento de oficinas mecânicas. Quanto ao perfil dos entrevistados: verificou-se que 93% da população que gerencia empresas de oficinas mecânicas são homens. Já quanto à escolaridade: Entre os entrevistados, a maioria 39% possui o 2º grau completo, e praticamente 40% tem o ensino fundamental completo ou incompleto. E desses 93% não estão estudando no momento. Verificou-se que dentre os proprietários que possuem entre 30 e 40 anos esses estão pelo menos entre 11 e 15 atuando no mercado e não possuem segundo grau completo, o que leva à hipótese apontada por Longenecker *et al* (2007) que afirma que algumas empresas possuem profissionais com poucas qualificações e em contrapartida outras organizações contam com gestores com altas qualificações.

Em relação ao porte da empresa, verifica-se que 93% destas se enquadram no porte de microempresa de acordo com o Sebrae que classifica a empresa por número de colaboradores. Observa-se que apenas 3% das empresas respondentes estão no mercado entre 16 e 20 anos, o que pode levar a considerar um período difícil de maturação e uma possível falta de vantagem competitiva, apontada por Barney e Hesterley (2011). Para que as empresas estabeleçam uma vantagem competitiva é preciso que os gestores encontrem uma forma adequada de adotar a estratégia competitiva em relação aos seus concorrentes.

Quando se trata da análise dos pontos fortes e pontos a serem melhorados nas empresas, verifica-se que os pontos fortes apresentados pelos proprietários das empresas foram destacados na qualidade dos produtos/serviços prestados, preço, localização e atendimento, no entanto os dados aparecem quase iguais, ou seja, com pouca variação de um para o outro. Percebeu-se que oficinas entrevistadas na região central da cidade, informaram localização como principal ponto forte, ou um

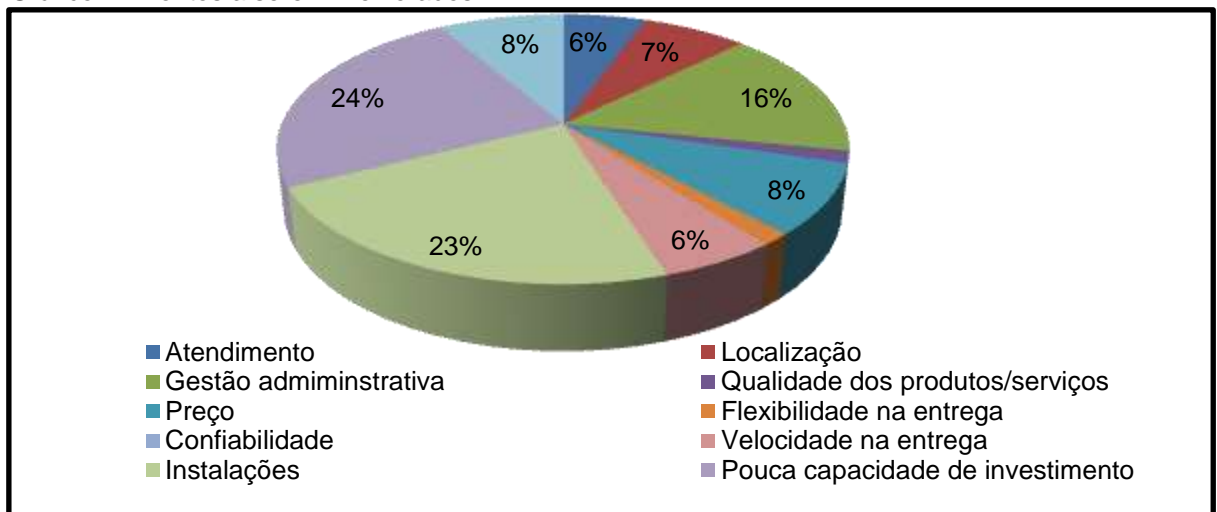
de seus principais (gráfico 1). E com relação aos pontos a serem melhorados, devido à pouca formalização de processos, gestão e tomada de decisões nas oficinas mecânicas (gráfico 2), com 23% das respostas o ponto que as empresas informaram que devem ser melhorados são os que envolvem a gestão administrativa do negócio. A pouca capacidade de investimento, também foi muito avaliada pelas empresas. Confirmado através das afirmativas feitas por Longenecker *et al* (2007) que pequenas empresas passam por dificuldades como: falta de caixa o que obrigam a trabalhar com staff reduzido, falta de profissionais especializados, gestores generalistas, falta de suporte nas áreas da empresa (financeiro, marketing, recursos humanos).

Gráfico 1 - Pontos fortes das empresas



Fonte: Elaborado pelos Autores – Pesquisa de Campo

Gráfico 2 - Pontos a serem melhorados



Fonte: Elaborado pelos Autores – Pesquisa de Campo

Quanto ao conhecimento sobre redes de cooperação dos entrevistados 52% informaram que não sabem o que é uma rede de cooperações e durante a aplicação dos questionários, ainda se percebeu que os entrevistados que possuem maior formação escolar, ou seja, segundo grau completo ou superior incompleto, apontaram como positiva a questão supracitada representando 48% do total dos entrevistados.

Sabe-se que a formulação de uma rede cooperações é algo que pode trazer muitos benefícios quando bem trabalhada em conjunto com todos os envolvidos. E no que se refere aos benefícios, podemos destacar alguns principais, como: ganho de escala, obtenção de soluções, aquisição de conhecimento e inovação, diminuição de riscos e custos e relações sociais (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008). Quanto ao conhecimento de alguma rede de cooperação existente 81% dos entrevistados informa que não conhece nenhuma rede de cooperação. Além disso, apenas 19% alegaram que conhecem alguma rede de cooperação.

Apesar de não ter conhecimento do que é uma rede de cooperação, representando 52% dos dados, 58% informa que são favoráveis a participar de uma rede, e 42% não é favorável. Isto gera a hipótese de que apesar de não conhecerem uma rede efetivamente, os entrevistados conhecem seus benefícios e o que podem ganhar com a formação e participação em uma. As vantagens provindas de uma rede são identificadas por 65% das empresas entrevistadas, e apenas 35% não observa vantagem em participar de uma rede, gerando a hipótese de que estas não conhecem os benefícios que são adquiridos através de uma rede ou não aceitam a questão de se trabalhar em conjunto, já que existem empresas que estão enraizadas na gestão hierárquica.

Quanto às vantagens que os entrevistados observam ao participar de uma rede de cooperação foram variados. Dentre eles os mais citados são as “Relações Sociais”, “Aprendizagem” e “Maior escala e poder de mercado”, com 24%, 17% e 15% respectivamente. O que mais chamou a atenção foi à questão da aprendizagem que as empresas admitem não possuir e com a rede há possibilidades de especialização no segmento, com novas formas de gestão e ganho de vantagem competitiva no mercado. Outros benefícios relevantes informados pelas empresas foram à redução de custos e a inovação que atinge um percentual de 25%. Balestrin e Vershoore (2008) corroboram que as relações entre as empresas interferem positivamente para inovação. Com a rede as empresas podem adquirir matéria prima, programas, sistemas e peças por valores menores, pois assim poderão adquiri-las em quantidade e em conjunto reduzir custos e obter inovação nos negócios.

5. PROPOSIÇÃO DA REDE DE COOPERAÇÕES

Neste capítulo discutir-se-á sobre uma tipologia de rede que possa ser aplicada no segmento de oficinas mecânicas, focada em questões estratégicas e de gestão. As redes de cooperação estão se apresentando como um novo paradigma na administração de empresas e condução dos negócios no mercado contemporâneo. Fatores como a globalização e a mudança no perfil do mercado consumidor levaram o meio produtivo de bens e serviços a formar novos arranjos a fim de atender a este movimento e manter sua posição como parte da cadeia competitiva

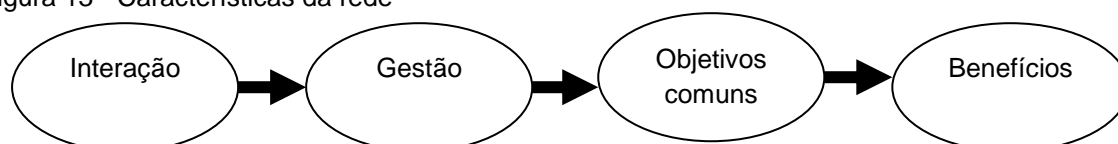
Para que se estabeleça uma rede de cooperação é necessário traçar algumas condições como objetivos comuns, estas, identificadas através dos questionários aplicados, sendo as principais, a aprendizagem, a inovação, ganhos de escala e poder de mercado, aumento de capital social e a redução de custos e riscos. A mentalidade das empresas deve ser mudada, pois a partir da rede elas deixam de ser concorrentes e passam a serem parceiros. Devem se conscientizar que não estão mais sozinhas e podem melhorar suas condições de trabalho através da

cooperação mútua como trocas de ideias e informações; análise conjunta dos problemas e dificuldades.

Ao identificar alguma dificuldade, tais como, altos custos com aquisições e investimentos em mão de obra e tecnologia, pouco acesso à informação, escala reduzido, falta de conhecimento específico e práticas de gestão eficientes, entre outros, as oficinas observam que estes problemas podem ser reduzidos ao integrarem uma rede de cooperação. A rede entre as oficinas irá requerer coerência e conectividade, partindo deste princípio os participantes/empresários que estarão interagindo juntos, assim os objetivos comuns serão atingidos, potencializando a rede de cooperação e suas empresas.

Como as oficinas estão em um ambiente competitivo, as ameaças desse ambiente farão com que os integrantes da rede adquiram soluções coletivas. Porém, para que essas ameaças sejam toleradas coletivamente, é necessário que os empresários apresentem seus objetivos comuns, meios de interação e modelos apropriados de gerenciamento. As empresas deverão buscar uma intensa interação para a proposição de melhorias no setor, a fim de conseguir benefícios diante de órgãos públicos para obtenção de recursos. Abaixo está um esquema que demonstra as características que uma rede deve ter para obter sucesso:

Figura 13 - Características da rede



Fonte: Adaptado dos autores Balestrin e Verschoore (2008)

5.1 TIPOLOGIA E CARACTERÍSTICAS DA REDE PROPOSTA

De acordo de Verschoore e Balestrin (2008) em seus estudos aplicados, não há um desenvolvimento de um modelo claro de cooperação entre empresas que possa ser aplicado e traga benefícios, devido às diferenças dos agentes e do ambiente entre outras características que distinguem uma ação estratégica de cooperação da outra. O desenvolvimento das tipologias de redes de empresas está sendo trabalhado por pesquisadores a partir das décadas de 1980 e 1990. No Brasil a colaboração começou a partir de 2000, com pesquisas de vários autores como Verschoore e Balestrin (2008) entre outros. As classificações da rede proposta estão no quadro 1.

Quadro 02 - Classificação e Tipologia

Classificação	Tipologia adotada
Direcionalidade	Horizontal
Formalização	Contratual
Localização	Dispersa
Poder	Descentralizado, não orbital.

Fonte: Adaptado dos autores Hoffmann et al (2006)

Conforme apresentado na figura acima referente à direcionalidade, esta particularidade detalha o caminho das relações entre as partes e destaca uma tipologia horizontal, na qual é formada por empresas que concorrem a produtos e/ou mercados, sendo que o objetivo dessa rede é contribuir para o crescimento de

ambas as partes. Em termos de formalização, a rede pode ser caracterizada com base contratual, que trará mais confiabilidade por parte das empresas, a rede terá um contrato de conduta de seus participantes, que será estabelecido às regras, modelo de gestão e seus direitos e deveres perante a rede de cooperação, esse contrato também será de garantia para as empresas em relação à reação da contraparte. No indicador de localização, a tipologia pode ser dispersa, pois as empresas estarão se relacionando e intercambiam seus bens/produtos e serviços mesmo não estando muito próxima da outra.

Quando se trata de poder, pode ser caracterizada como uma rede de cooperação não orbital, pois todos terão a mesma proporção de tomada de decisão, onde a diretoria é formada por alguns proprietários, sendo que quem pretender concorrer aos cargos da diretoria poderá montar uma chapa.

5.2 GESTÃO DA REDE

Estratégias coletiva: O acordo de cooperação deve estar de acordo com a estratégia geral da nova organização, é necessário definir claramente os objetivos, realizar um planejamento estratégico para poder formalizar a rede e através desse documento conseguir apoio de órgãos públicos para construção de uma sede; essa formalização pode ser feita com a ajuda do SEBRAE, ACIFI ou consultoria independente.

Com a formalização da rede, ela pode elaborar um normativo com os processos, consequências e penalidades no caso de descumprimento do regimento da rede. Cada cooperante deverá ter acesso a esse documento, e essas empresas podem receber uma certificação do cumprimento das normas, transmitindo credibilidade para seus clientes. As oficinas devem elaborar um plano de negócio para identificar claramente sua situação, ou seja, realizar o diagnóstico organizacional de cada empresa. Logo após, estabelecer os objetivos e estratégias que serão adotadas em conjunto para alcance de tais objetivos.

As empresas precisam estar motivadas e conscientes que os benefícios serão obtidos se todas fizerem sua parte, flexíveis às mudanças que ocorrerão para garantir a eficácia da rede. Estas deverão adaptar sua forma de gestão, planejamento e outros instrumentos para uma gestão eficiente da rede de cooperação. Os gestores da rede ou responsável podem ser escolhidos por votação, os quais ficarão responsáveis por incentivar e deixar bem claro os objetivos e estratégias da rede de cooperação, além da revisão periódica das ações realizadas para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Conhecimento e aprendizagem coletiva: Realizar treinamentos tanto para os empresários como para os colaboradores é de suma importância, através do trabalho coletivo as empresas podem conseguir um treinamento de excelente qualidade por um preço menor. Assim obteriam uma qualificação melhor para exercerem suas funções e os empresários aprenderiam melhores práticas de gestão para o bom funcionamento da sua organização e obter a eficácia da rede de cooperação.

Será necessário elaborar um manual interno e um contrato simples de participação da rede e de seu funcionamento, com todas as informações precisas para identificar direitos e deveres de cada participante. As informações devem ser disseminadas de acordo com o cargo e responsabilidades, para que cada um tenha domínio sobre o funcionamento da rede de cooperação. Por isso é de suma relevância a realização de reuniões frequentes para analisar as estratégias e seus

resultados. A aprendizagem é de suma importância para essas empresas já que foram identificadas através dos questionários aplicados nas oficinas mecânicas, estas informaram que observam a obtenção de conhecimento como um dos benefícios de participar de uma rede.

Ganho de escala e poder de mercado: Através da rede as empresas terão o poder negociação em conjunto, e com ela a redução dos custos com aquisição de matéria prima, já que terão poder de barganha com a compra em maior quantidade, pois quanto maior o número de associados, maior será a capacidade da rede, e as parcerias com fornecedores, as empresas terão melhor prazo para pagamento das duplicatas e preferências nas entregas.

Os fornecedores podem ser cadastrados em um sistema simples para assim oficinas terem uma garantia e controle maior sobre as compras. Através desse sistema os participantes da rede podem ter acesso às últimas compras realizadas, valores relacionados e relatórios de consumo para poder negociar com os fornecedores. Para escolha dos fornecedores pode-se ter como quesitos o padrão de qualidade, gama de produtos e preço competitivo. Com os benefícios oferecidos a rede poderá atrair integrantes e novos negócios, que antes eram inviáveis para pequenas empresas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas pesquisas realizadas com as oficinas mecânicas analisaram-se questões sobre formulação e proposição estratégica da rede sem que o objetivo desta pesquisa fosse à abordagem estratégica da formulação de uma rede de cooperações entre oficinas mecânicas em Foz do Iguaçu, não podendo o estudo ser utilizado como forma de generalizar implantação de redes em outros segmentos ou ainda em outras regiões, no entanto verificou-se a possibilidade da efetivação da rede de cooperações entre redes de cooperação uma vez que a maioria dos entrevistados, considerando amostras aplicadas é favorável. Quanto à consolidação da pesquisa foram encontradas diversas conclusões sobre o tema apresentado, como segue.

A grande maioria das empresas trabalha de forma informal e esta caracterizada como micro e pequena empresa. A informalidade neste caso com relação aos processos e as maneiras de gestão é algo que dificulta o aprofundamento da pesquisa no tangente às questões estratégicas, visto que muitas não possuem um posicionamento claro sobre seu produto. A falta de conhecimento em termos de gestão entre os entrevistados, também ficou claro no decorrer da pesquisa, sendo entendido também como algo que deverá ser trabalhado pelo líder do projeto (rede) através de treinamentos e desenvolvimentos para o pessoal. Apesar da não aplicação de questionários com os clientes das empresas, um problema mencionado tanto pelo entrevistado em primeiro momento, quanto pelos demais em posterior análise, foi à falta de confiabilidade nas oficinas mecânicas, assim como informado pelas mesmas, sendo esse um problema que pode ser sanado com o desenvolvimento da rede.

Através da rede de cooperação os gestores das oficinas poderão aperfeiçoar os pontos a serem melhorados em suas organizações como: atendimento, mão de obra especializada, equipamentos/instalações, gestão administrativa e qualidade dos produtos e serviços. Entre as empresas poderá haver troca de informações ou orientações de especialistas da área de gestão de empresas para melhoramento dos pontos citados acima proporcionando o desenvolvimento regional de Foz do

Iguaçu através da consolidação da rede. As vantagens apresentadas em termos estratégicos e ganhos diversos para as empresas participantes da rede são muitos, como demonstrado ao longo desta pesquisa. As bases utilizadas foram de autores especialistas nesta abordagem e tema. As considerações e contribuições para o meio acadêmico foram positivas, uma vez que esta é uma pesquisa inédita e trata-se de um tema ainda pouco abordado neste âmbito e as bases utilizadas foram de autores especialistas nesta abordagem e tema. Para a realização de outras pesquisas e análises mais específicas, sugere-se também a análise do perfil e percepção dos clientes com relação às oficinas mecânicas. Assim como também sua ampliação em outras regiões, verificando a viabilidade de cooperativismo entre outros segmentos.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **A Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.
- BEST, M. **The New Competition: Intuitions for Industrial Restructuring**. Cambridge. Harvard University Press, 1990.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. São Paulo: Artmed. 2010.
- FERNANDES, B.H.R; BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FIALHO, S. Metodologia para construção e gestão de redes de cooperação Interorganizacionais. *In*: TEIXEIRA, F. (Org). **Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.
- FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação: uma investigação Empírica sobre o caso Português. **Revista de Administração Contemporânea. Curitiba**. Volume 11, n. 3. p. 149-175. Jul./Setembro / 2007
- HOFFMANN, V. E.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MOLINA-MORALES, F.X. Inovação e transferência de conhecimento em redes interorganizacionais aglomeradas territorialmente: uma análise a partir de equações estruturais em duas indústrias. *In*: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador, APAD, 2006. 1 CD-ROOM, ESOA1890. pdf.
- LEMES, A. B.; PISA, B. J. **Administrando Micro e pequenas empresas**. 1 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LEONE, N. M. C. P. Guerra, As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo v. 34, n.2, p91-94, abril/junho 1999.
- LIMA, Correia Manolita. Monografia: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W; PALICH, L. E. **Administração de pequenas empresas**. 13. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Safári de Estratégia**: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva**: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias. Gestão e Produção. São Paulo: Atlas, 2001. p.289-303

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. O que é Estratégia? **Harvard Business Review**, p. 61-78, Nov/Dez, 1996.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. A. Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. (Org.) **Estratégia**: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RIBAS, M. et al. Universidade e sociedade: o programa de Redes de Cooperação integrando competências e atitudes. *In*: **COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**, 5. 2005, Mar del Plata/AR. Anais. Mar del Plata, 2005.

TEIXEIRA, E. B.; VITCEL, M. S.; BEBER, M. C. Cooperação Estratégica, Redes de Cooperação e Desenvolvimento Regional: o caso Unijuí/Sedai. **Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, ano 5, n. 10, jul./dez., 2007.

UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, 61(4), 674-698.1996

VAN DE VEN, A.; POOLE, M. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, p. 510-540, 1995.