

## **Proposição de formação e gestão de rede de cooperação estratégica: estudo sobre as oficinas mecânicas de Foz do Iguaçu**

Fábio Aurélio de Mario  
*Universidade Estadual de Maringá  
Maringá-PR*

Rodrigo Souza da Costa  
*Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Curitiba-PR*

**Resumo:** A perpetuação das pequenas empresas inseridas no mercado é cada vez de maior complexidade. Logo esta pesquisa aborda 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. É realizada de forma quantitativa utilizando-se de questionários semiestruturados aplicados a uma amostra do total de oficinas registradas formalmente em Foz do Iguaçu. Após levantamento dos dados, verifica-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 at the market is becoming more complex. So, this research addresses the issue of formulation of strategic networks in mechanical workshops in Foz do Iguaçu, in order to evaluate the possible formation and participation of cooperatives. Performed quantitatively using a semi-structured questionnaires applied to a sample of the total formally registered mechanical workshops in Foz do Iguaçu. After the data collection, there was the possibility of the formation of the network of cooperation in this sector, which would benefit companies such as: gains of scale, greater knowledge in the area and customer loyalty.

**Keywords:** Business strategies. Cooperation networks. Micro and small enterprises.

### **Introdução**

A ideia de cooperação entre empresas é 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 é um artifício viável para pequenas empresas, que podem atingir um resultado satisfatório que lhes permita competir com empresas de maior porte. Uzzi (1996) observa 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 & 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. Pela 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 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. Tendo em vista o exposto, o tema central da pesquisa é estratégia de cooperação para o alcance de vantagem competitiva, apresentando o seguinte problema: de que forma as oficinas mecânicas podem adotar estratégias de cooperação para alavancar as vantagens competitivas na cidade de Foz do Iguaçu? O objetivo geral da pesquisa é estabelecer o modo e as estratégias de cooperação que as oficinas mecânicas podem adotar para alcançar 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 surge a partir dos anos 80 e 90. Ultimamente esse tema tem grande destaque e interesse. Como os estudos sobre redes de cooperação são recentes e crescentes, visa-se identificar uma melhor conceituação sobre o tema, além de outros termos relacionados às aglomerações.

### **Procedimentos metodológicos**

Para a realização da pesquisa utiliza-se o levantamento quantitativo de dados das oficinas mecânicas registradas em Foz do Iguaçu. A pesquisa quantitativa consiste na mensuração dos dados, que neste trabalho é embasado nas informações dos questionários aplicados. 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), emprega 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 Associação Comercial e Industrial de Foz do Iguaçu - ACIFI e Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu -PMFI e registradas no Ministério da Fazenda. Deste número população, o resultado do cálculo da amostra é de 27 empresas, mas há 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 tem 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 utiliza-se de técnicas estatísticas que de acordo com Chizzotti

(2001) “[...] é utilizada para mostrar a relação das variáveis por meio dos gráficos, separados por categorias e medidos por cálculos de parâmetros característicos.”

### **Arcabouço teórico**

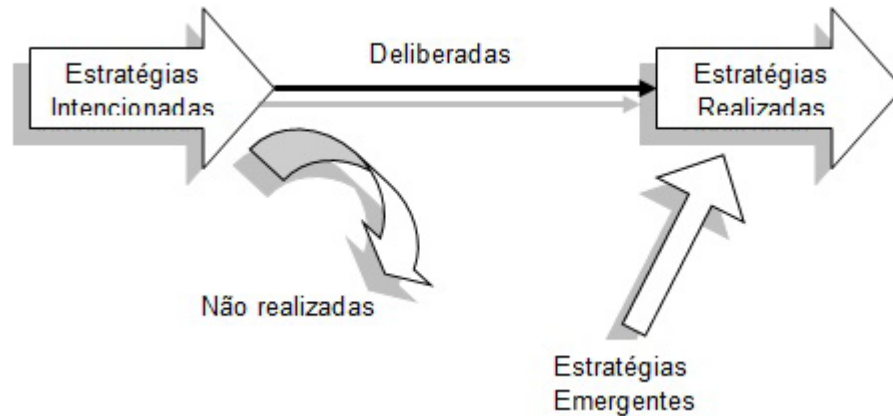
O referencial teórico deste trabalho aborda os conceitos que fazem parte das categorias e variáveis analisadas. Primeiramente, são expostos os principais conceitos e definições acerca do tema estratégia. Na sequência, aborda-se o tema das redes de cooperação e os principais conceitos necessários para o estudo.

### **Administração estratégica**

No contexto organizacional a administração estratégica embasa a sustentabilidade da organização, focando sua competitividade no mercado. Com a estratégia é possível definir a forma como a empresa tem sua missão, visão, valores e forma de se posicionar, isto é, o enfoque e direcionamento diante das ameaças do mercado em que está inserida. No entanto, a forma de apresentar a administração estratégica é um conceito que não fica bem claro num sentido de senso comum entre diversos autores. No artigo *O que é estratégia?* Porter (1996), define estratégia como uma posição que engloba um conjunto de diversas atividades que devem ser diferentes de seus rivais, para gerar um posicionamento estratégico.

Já Mintzberg (2000), para um melhor entendimento do tema estratégia, o apresenta em dez escolas de pensamento e formulação das estratégias. As escolas são divididas em três prescritivas: *design*, planejamento, posicionamento; e sete escolas descritivas: empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração. Mintzberg (2000) define o processo estratégico como diferentes planos pretendidos são vistos no planejamento que a empresa traça para ter como base e padrão. Parte desse projeto não será realizado, enquanto outras serão deliberadas, remetendo às estratégias que foram realizadas. Para se adaptar, ao longo do tempo decisões emergentes são tomadas pela empresa para que o processo estratégico atinja maior parte do planejado, conforme Figura 1.

Figura 1 – Diferenças entre tipos de estratégias



**Fonte:** Adaptado de Mintzberg (2006).

Prahalad e Hamel (1998) fazem uma abordagem que enfatiza o foco interno da formação de estratégia. A ideia é que, pela competência essencial da organização, origina-se a vantagem competitiva. Essas competências essenciais são 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.

## 2.2 Estratégias e redes 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 são, cada vez mais, utilizadas devido aos benefícios. Assim, muitos estudos são 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 múltiplos objetivos. As empresas precisam ser flexíveis e estabelecer comunicação construtiva.

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

(2001) 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 de empresas e criação de *joint-ventures* vem se tornam-se uma tática de sobrevivência das empresas diante da competitividade do mercado (TEIXEIRA *et al*, 2007).

Nas redes de empresas identifica-se um conjunto de benefícios para as companhias interligadas, (BALESTRIN; VERSHOORE, 2008), conhecidos como ganhos coletivos exclusivos. Esses ganhos competitivos são observados pelos seguintes fatores: escala e poder de mercado; acesso à 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: por meio da cooperação, as empresas superam 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 gera relações sociais profícuas, devido à possibilidade de experiências de auxílio mútuo, 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.

No que se refere aos tipos de redes de cooperação, infere-se que são várias as tipologias e 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, *apud* Perim (2007) quando há uma relação interorganizacional, as empresas envolvidas criam um sistema social que engloba alguns elementos: o comportamento é visado para alcançar objetivos individuais e coletivos; o relacionamento é uma unidade, separada dos membros; os processos surgem da divisão de tarefas e funções de cada membro.

### 2.3 Características e redes em pequenas empresas

Para Oliveira, (2000) o conceito de pequenas empresas é definido como uma unidade produtora de bens e serviços, fundamentada na livre iniciativa individual, assim como na obtenção de renda. É constituída por um grupo de indivíduos voltados para o objetivo da produção rentável de bens e serviços. Quanto à classificação de porte, as microempresas e empresas de pequeno porte se enquadram quando obtêm no ano-calendário 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), conforme mencionado no quadro 1:

Quadro 1 - Classificação de Porte

Porte	Receita Bruta Anual
Microempresa (ME)	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Entre R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00

**Fonte:** Adaptado de Secretaria da Receita Federal (2014)

As pequenas empresas apresentam uma série de características comuns entre elas, características essas apresentadas por Longenecker *et al* (2007). No que se refere ao nível profissional do gestor, para Longenecker *et al* (2007) profissionais de algumas empresas têm poucas qualificações e, em contrapartida, outras organizações têm gestores de altas qualificações. Entre os poucos qualificados, os gestores e proprietários confiam muito em suas experiências e ideias para determinar a direção da empresa. Neste contexto Lemes e Pisa (2010) complementam que esta é uma característica de empreendedorismo por oportunidade, no qual 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-gestor, e sua tomada de decisão é baseada na experiência, no julgamento ou na própria intuição.

Em relação às limitações dos fundadores como gestores, Longenecker *et al* (2007) abordam a dificuldade dos gestores em assumir papéis organizacionais e serem empreendedores ao mesmo tempo. O autor define que o ideal é que o fundador seja capaz de acrescentar gerenciamento profissional à empresa sem sacrificar o espírito empreendedor. Além disso, há fraquezas gerenciais nas pequenas empresas: grande parte das pequenas empresas trabalha de modo informal e sem definição de processos de atividades. Essa gestão deficiente para grandes empresas pode não ser relevante. No entanto, para pequenas empresas representa grandes problemas como: atrasos no pagamento de fornecedores, problemas no atendimento, entre outros. Em seu artigo Leone (1999) afirma que essas empresas têm igualmente menor controle sobre seu ambiente e as estratégias são pouco formalizadas.

Longenecker *et al* (2007) comentam também sobre as limitações que atrapalham a administração. Segundo os autores, pequenas empresas passam por dificuldades como falta de caixa o que obriga 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 reduzem os custos e os riscos com que pequenas empresas não poderiam arcar individualmente. Esta cooperação, porém, não é facilmente alcançada. É preciso encontrar interesses comuns entre as empresas para que isso funcione. Mas com a formação de cooperação entre empresas de pequeno porte os benefícios são inúmeros, assim como também para a região em que está inserida.

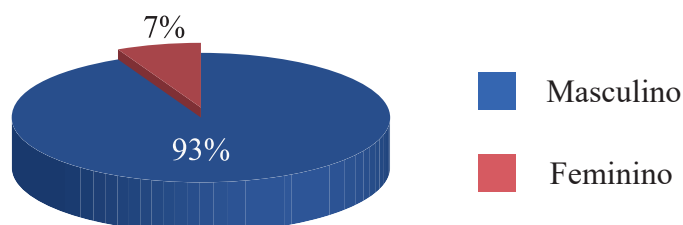
## **Desenvolvimento e análise dos dados**

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, conforme Figura 2.

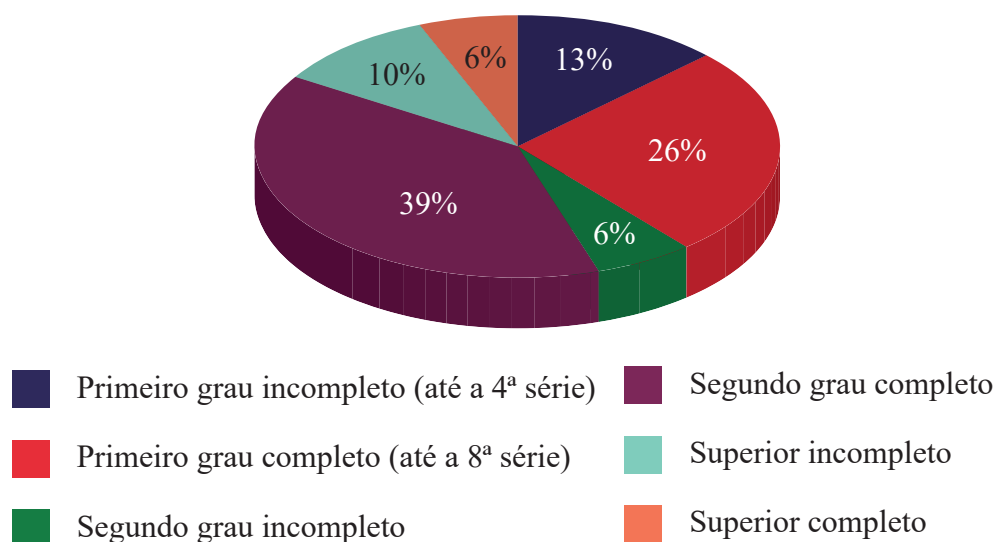
Figura 2 – Gênero dos respondentes



Fonte: Elaborado pelos Autores (2016)

Quanto à escolaridade: entre os entrevistados, 39% possuem 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 com idade entre 30 e 40 anos, estão, pelo menos, entre 11 e 15 atuando no mercado e não têm segundo grau completo, o que leva à hipótese apontada por Longenecker *et al* (2007) que afirma que algumas empresas abrigam profissionais com poucas qualificações e, em contrapartida, outras organizações contam com gestores com altas qualificações.

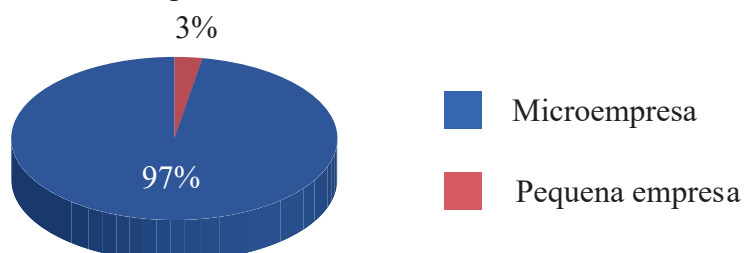
Figura 3 – Escolaridade dos respondentes



Fonte: Elaborado pelos Autores (2016)

*Quanto ao porte da empresa:* na figura 4 é demonstrado o tamanho das empresas, e verifica-se que 93% se enquadram no porte de microempresa, de acordo com o Sebrae que classifica a empresa por número de colaboradores.

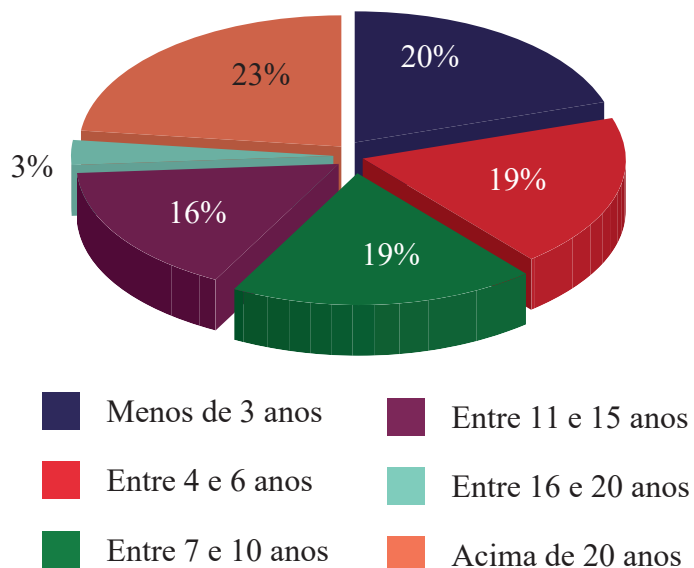
Figura 4 - Porte da empresa de acordo com o SEBRAE



**Fonte:** Elaborado pelos Autores (2016)

*Quanto ao tempo de atuação no mercado:* observa-se que apenas 3% das empresas respondentes estão no mercado entre 16 e 20 anos, o que leva a se 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.

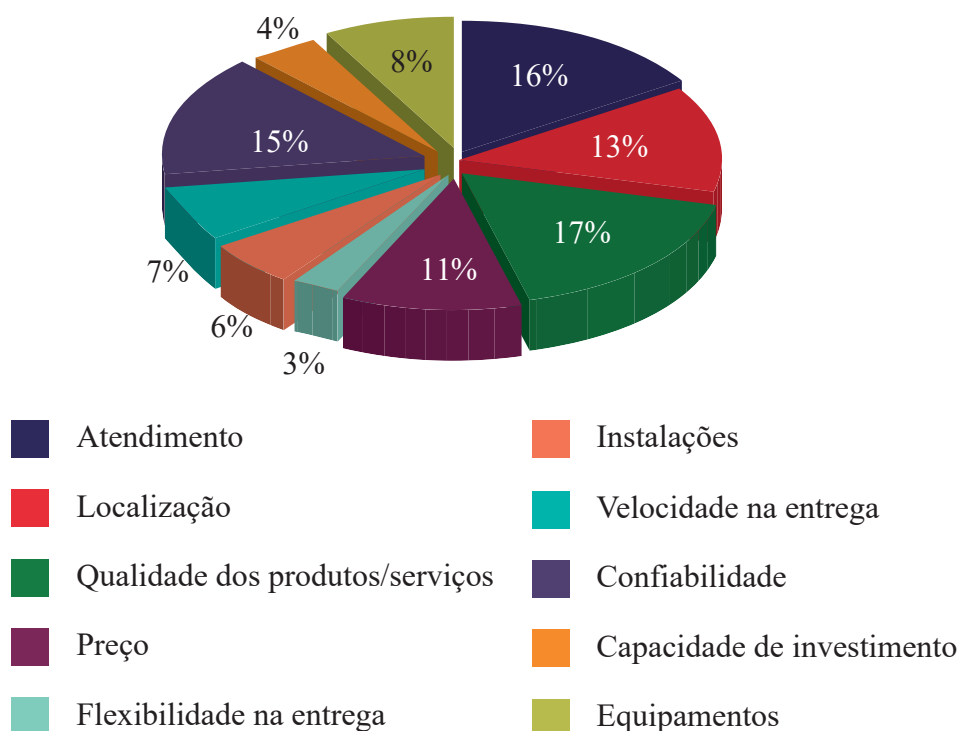
Figura 5– Tempo de atuação das empresas



**Fonte:** Elaborado pelos Autores (2016)

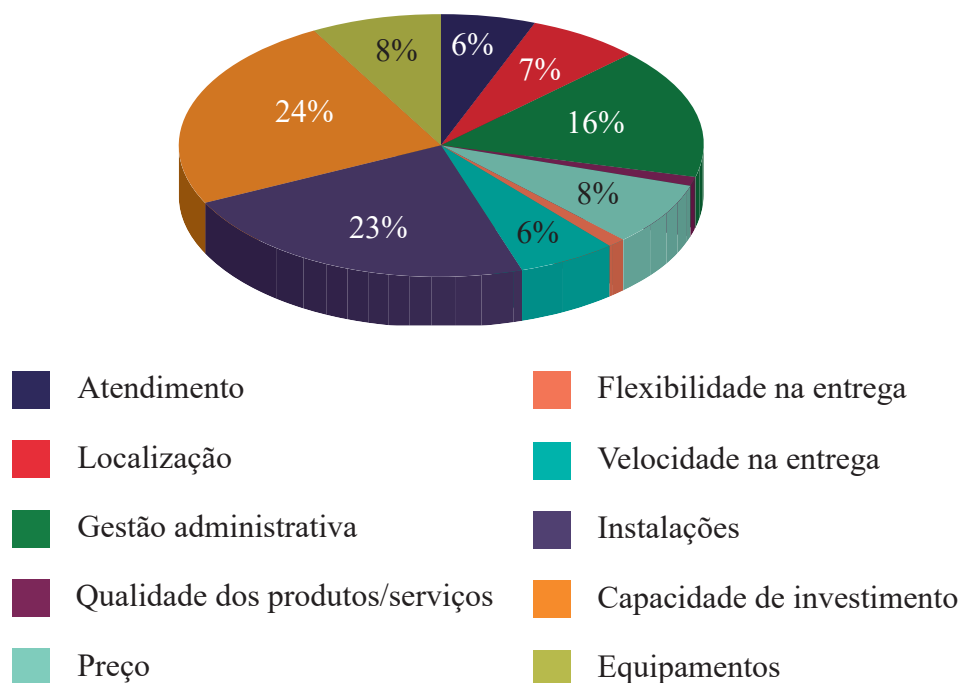
*Análise dos pontos fortes e pontos a serem melhorados nas empresas:* os pontos fortes apresentados pelos proprietários das empresas foram destacados na qualidade dos produtos/serviços prestados, preço, localização e atendimento, no entanto os dados aparecem quase iguais, ou seja, com pouca variação 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 (figura 6). E com relação aos pontos a serem melhorados, devido à pouca formalização de processos, gestão e tomada de decisões nas oficinas mecânicas (figura 7), com 23% das respostas o ponto que as empresas informaram que deve ser melhorado 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 obriga a trabalhar com *staff* reduzido, falta de profissionais especializados, gestores generalistas, falta de suporte nas áreas da empresa (financeiro, *marketing*, recursos humanos).

Figura 6 - Pontos fortes das empresas



**Fonte:** Elaborado pelos Autores (2016)

Figura 7 - Pontos a serem melhorados

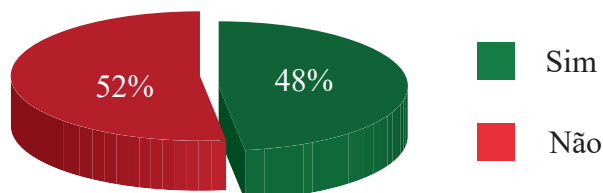


**Fonte:** Elaborado pelos Autores (2016)

*Quanto ao conhecimento sobre redes de cooperação:* na figura 8 verifica-se o conhecimento dos entrevistados sobre a formação de uma rede. 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, representando 48% do total dos entrevistados. Sabe-se que a formulação de uma rede de cooperações é algo que traz muitos benefícios quando bem trabalhada em conjunto com todos os envolvidos. E no que se refere aos benefícios, os principais são ganho de escala, obtenção de soluções, aquisição de conhecimento e inovação, diminuição de riscos e custos e relações sociais (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008).

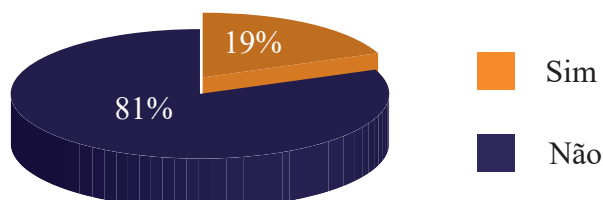
*Quanto ao conhecimento de alguma rede de cooperação existente:* 81% dos entrevistados informa que não conhece nenhuma rede de cooperação. 19% alega que conhece alguma rede de cooperação, como se observa na figura 09.

Figura 8 – Conhecimento sobre a rede de cooperações



Fonte: Elaborado pelos Autores (2016)

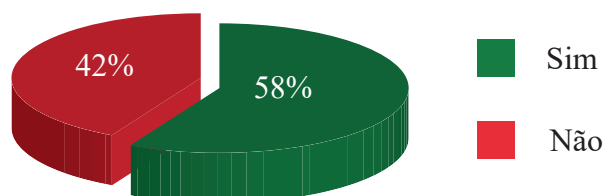
Figura 9 – Conhecimento sobre a existência de uma rede de cooperações



Fonte: Elaborado pelos Autores (2016)

*Quanto a participar de uma rede:* Na figura 10 há uma informação que complementa os dados apresentados na figura 9 pois, 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.

Figura 10 – É favorável a participação de uma rede cooperações?



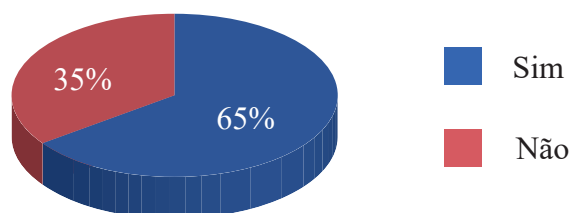
Fonte: Elaborado pelos Autores (2016)

*Quanto às vantagens observadas através de uma rede:* as vantagens providas de uma rede são identificadas por 65% das empresas entrevistadas e apenas 35% não observa vantagem em participar de uma

rede, sugerindo a hipótese de que não conhecem os benefícios que são adquiridos por meio de uma rede ou não aceitam a questão de trabalhar em conjunto, já que existem empresas que estão enraizadas na gestão hierárquica.

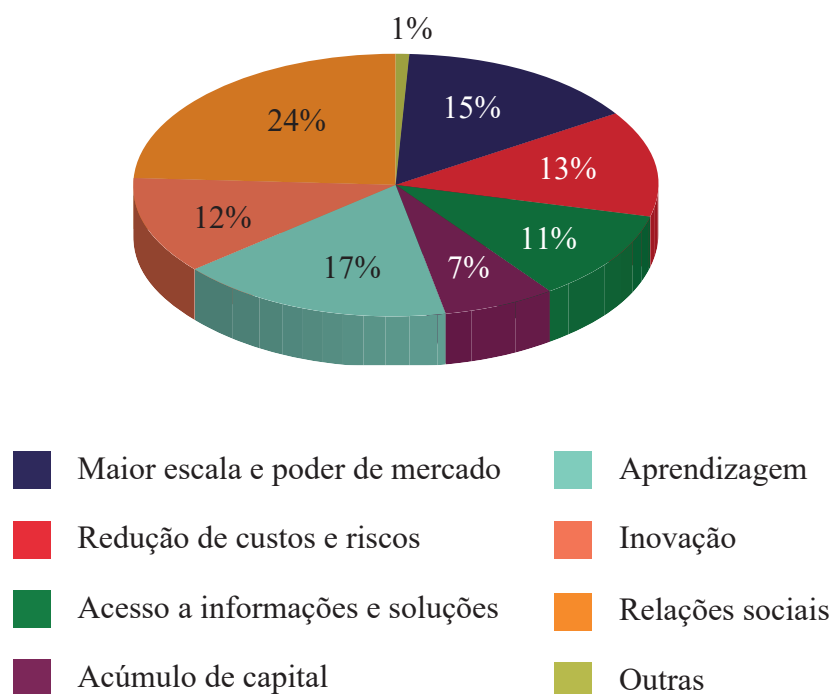
Quanto às vantagens que os entrevistados observam ao participar de uma rede de cooperação foram variadas. Como se observa na figura 12, dentre eles os mais citados são as relações sociais, aprendizagem e maior escala e poder de mercado, com 24%, 17% e 15% respectivamente. O que mais chama a atenção é a 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 a 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 adquirem matéria prima, programas, sistemas e peças por valores menores, pois fazem compras em quantidade e em conjunto, reduzindo custos e obtendo inovação nos negócios.

Figura 11 – Observa vantagens em uma rede cooperações?



**Fonte:** Elaborado pelos Autores (2016)

Figura 12 – Vantagens em uma rede cooperações.



Fonte: Elaborado pelos Autores (2016)

### Proposição da rede de cooperação estratégica

Neste capítulo discorre-se sobre uma tipologia de rede para ser aplicada no segmento de oficinas mecânicas, focada em questões estratégicas e de gestão. As redes de cooperação apresentam-se 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 levam 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

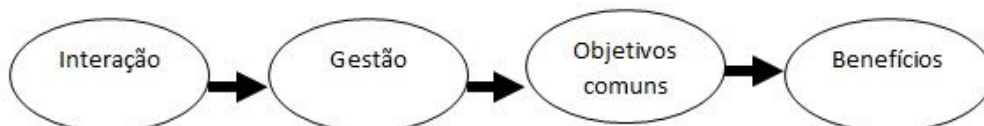
Para que se estabeleça uma rede de cooperação é necessário traçar algumas condições como objetivos comuns identificados por questionários aplicados. As principais são a aprendizagem, a inovação, ganhos de escala e poder de mercado, aumento de capital social e a redução de custos e riscos. A mentalidade das empresas deve ser mudada, pois a partir da rede elas deixam de ser concorrentes e tornam-se parceiras. Há que se conscientizar que não estão mais sozinhas e podem melhorar as condições de trabalho

com a cooperação mútua como trocas de ideias e informações, análise conjunta dos problemas e dificuldades.

Ao identificar alguma dificuldade como altos custos com aquisições e investimentos em mão de obra e tecnologia, pouco acesso à informação, escala reduzida, falta de conhecimento específico e práticas de gestão eficientes, entre outras, as oficinas observam que estes problemas são reduzidos ao integrarem uma rede de cooperação. A rede entre as oficinas requer coerência e conectividade. Partindo deste princípio os participantes/empresários que interagem atingem objetivos comuns potencializando a rede de cooperação e das 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 buscam uma intensa interação para a proposição de melhorias no setor, a fim de conseguir benefícios de órgãos públicos para obtenção de recursos. Abaixo está um esquema que demonstra as características que uma rede para obter sucesso.

Figura 13 - Características da rede



**Fonte:** Adaptado dos autores Balestrin e Verschoore (2008)

### **Tipologia e características da rede proposta**

De acordo de Verschoore e Balestrin (2008) em seus estudos aplicados, não há o 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 é estudado 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 2:

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, 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 é caracterizada com base contratual, que traz mais confiabilidade por parte das empresas. A rede tem um contrato de conduta entre seus participantes, no qual são estabelecidas as regras, modelo de gestão e seus direitos e deveres. Esse contrato também é de garantia para as empresas em relação à reação da contraparte. No indicador de localização, a tipologia pode ser dispersa, pois as empresas se relacionam e intercambiam seus bens/ produtos e serviços mesmo não estando muito próximas umas das outras.

No que se refere ao poder, pode ser caracterizada como uma rede de cooperação não orbital, pois todos têm a mesma proporção de tomada de decisão. A diretoria é formada por alguns proprietários. Quem pretender concorrer aos cargos da diretoria pode montar uma chapa.

### **Gestão da rede**

No que se refere às estratégias coletivas, o compromisso de cooperação deve estar de acordo com a estratégia geral da nova organização. É necessário definir claramente os objetivos, realizar um planejamento estratégico para formalizar a rede e por esse documento conseguir apoio de órgãos públicos para construção de uma sede. A formalização pode ser feita com a ajuda do SEBRAE, ACIFI ou consultoria independente. Com a formalização da rede, ela pode elaborar uma normativa com os processos, consequências e penalidades, no caso de descumprimento do regimento da

rede. Cada cooperante tem acesso ao documento e as empresas recebem certificação do cumprimento das normas, transmitindo credibilidade para os clientes.

As oficinas elaboram um plano de negócio para identificar claramente sua situação, ou seja, realizar o diagnóstico organizacional de cada empresa. Logo após, estabelecem os objetivos e estratégias adotados em conjunto para alcançar as metas. As empresas precisam estar motivadas e conscientes que os benefícios são obtidos se todas fazem sua parte, são flexíveis às mudanças que ocorrem, para garantir a eficácia da rede. Elas adaptam a forma de gerenciamento, planejamento e outros instrumentos para uma gestão eficiente da rede de cooperação. Os gestores da rede ou responsáveis são escolhidos por votação e ficam responsáveis por incentivar e deixar bem claro os objetivos e estratégias da rede de cooperação, além da revisão periódica das ações realizadas para alcançar os objetivos estabelecidos.

Além disso, há a questão do conhecimento e aprendizagem coletivos: realizar treinamentos tanto para os empresários como para os colaboradores é de suma importância. Pelo trabalho coletivo as empresas conseguem um treinamento de excelente qualidade por um preço menor, obtêm qualificação melhor para exercer as funções e os empresários aprendem melhores práticas de gestão para o bom funcionamento da sua organização e maior eficácia da rede de cooperação.

É necessário elaborar um manual interno e um contrato simples de participação na rede e de seu funcionamento, com todas as informações precisas para identificar direitos e deveres de cada participante. As informações são disseminadas de acordo com o cargo e responsabilidade, 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 importante para essas empresas. Nos questionários aplicados nas oficinas mecânicas, é informado que observam a obtenção de conhecimento como um dos benefícios de participar de uma rede.

Por fim, tem-se a questão do ganho de escala e poder de mercado. Por meio da rede as empresas têm o poder de negociação em conjunto, e com ela a redução dos custos com aquisição de matéria prima, já que dispõem de poder de barganha com a compra em maior quantidade, pois quanto maior

o número de associados, maior será a capacidade da rede e, nas parcerias com fornecedores, as empresas conseguem melhor prazo para pagamento das duplicatas e preferência nas entregas. Os fornecedores são cadastrados em um sistema simples e as oficinas têm garantia e controle maior sobre as compras. Pelo sistema, os participantes da rede têm acesso às últimas compras realizadas, valores relacionados e relatórios de consumo e, assim, podem negociar com os fornecedores. Para escolha dos fornecedores usa-se como quesito o padrão de qualidade, a gama de produtos e o preço competitivo. Com os benefícios oferecidos a rede atrai integrantes e novos negócios, que antes eram inviáveis para pequenas empresas.

### **Considerações finais**

Com base nas pesquisas realizadas com as oficinas mecânicas analisou-se questões sobre formulação e proposição estratégica da rede sem que o objetivo desta pesquisa fosse a abordagem estratégica da formulação de uma rede de cooperações entre oficinas mecânicas em Foz do Iguaçu. O estudo não pode 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 as 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 modo informal e é caracterizada como micro e pequena empresa. A informalidade, neste caso, com relação aos processos e às maneiras de gestão é algo que dificulta o aprofundamento da pesquisa no que tange às questões estratégicas, visto que muitas não têm um posicionamento claro sobre seu produto. A falta de conhecimento, em termos de gestão, entre os entrevistados, também ficou clara no decorrer da pesquisa, sendo entendida, também, como algo a ser trabalhado pelo líder do projeto (rede) por meio de treinamentos 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 a falta de confiabilidade nas oficinas mecânicas, assim como informado. É esse um problema a ser

sanado com o desenvolvimento da rede. Por meio da rede de cooperação os gestores das oficinas aperfeiçoam 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 há 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 com a consolidação da rede.

As vantagens apresentadas em termos estratégicos e ganhos diversos para as empresas participantes da rede são muitos, como demonstrado ao longo da 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 de um tema ainda pouco abordado neste âmbito. As bases utilizadas foram de autores especialistas. 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 e também sua ampliação em outras regiões, verificando a viabilidade de cooperativismo entre outros segmentos.

### **Referências bibliográficas**

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.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. *Revista Eletrônica de Administração-REAd*, v.6, n.6, dez. 2000.

CASAROTTOFILHO, 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.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E., MACIEL, M. (Ed.). *Pequenas empresas: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. São Paulo: Artmed. 2010.

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*. Curitiba: Volume 11, n. 3. p. 149-175. jul./set. / 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, ANPAD, 2006

LASTRES, H. M. M. CASSIOLATO, J. E. e Maciel, M. L.(org). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: RelumeDumará, 2003.

LEMES, A. B.; PISA, B. J. *Administrando micro e pequenas empresas*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEONE, N. M. de C. P. Guerra, As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*. São Paulo: v. 34, n.2, p. 91-94, abril/junho 1999.

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

PERIM, J. . Rede internacional: o caso do setor avícola da Região Serrana no Estado do Espírito Santo. 2007. *Dissertação (Mestrado em Administração)* – Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória: 2007.

PORTER, M. E. 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.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/TextConcat/Default.asp?Pos=7&Div=GuiaContribuinte/Simples/>>. Acesso em: 11 de agosto 2014.

TEIXEIRA, E. B. *et al.* *Cooperação estratégica, redes de cooperação e desenvolvimento regional: o caso Unijuí/Sedai*. Ijuí: Unijuí, 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

VASCONCELOS F. C.; CYRINO A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, V. 40, n.4, p. 20-37. 2000

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