

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**APLICAÇÃO DO MODELO ESTRATÉGICO DE
COOPERAÇÃO: Um estudo de caso em um Grupo
empresarial de revendas e consórcios de automóveis no
Rio Grande do Sul**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Fernanda da Rosa Possebon

Santa Maria, RS, Brasil

2016

**APLICAÇÃO DO MODELO ESTRATÉGICO DE
COOPERAÇÃO: Um estudo de caso em um Grupo
empresarial de revendas e consórcios de automóveis no Rio
Grande do Sul**

POR

Fernanda da Rosa Possebon

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Engenharia de Produção**.

Orientador: Prof.Dr. Andreas Dittmar Weise

Santa Maria, RS, Brasil

2016

APLICAÇÃO DO MODELO ESTRATÉGICO DE COOPERAÇÃO: Um estudo de caso em um Grupo empresarial de revendas e consórcios de automóveis no Rio Grande do Sul

FERNANDA DA ROSA POSSEBON(UFSM)

possebon.f@gmail.com

ANDREAS DITTMAR WEISE(UFSM)

andreas.weise@ufsm.br

Saber como avaliar as estratégias definidas pelas empresas de uma Rede de cooperação empresarial é um ponto decisivo para o desenvolvimento e crescimento dessa nova forma de organização. Modelos mais conhecidos como Matriz de Porter, Balanced Scorecard, Matriz BCG e conceito de Core Competence não atendem as necessidades desse complexo formato Cooperativo. Inserido nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo a aplicação de um modelo estratégico proposto por Weise et al.(2010) que adapta e atende às necessidades da gestão estratégica de Cooperação, em um grupo de empresas que trabalham com revenda e consórcios de automóveis no Rio Grande do Sul. Com base nos resultados obtidos, foi possível analisar o posicionamento estratégico do Grupo e seus parceiros. A análise permitiu verificar que a Cooperação apresenta um desalinhamento nas estratégias, visto que uma das seis empresas encontra-se em um posicionamento distante das demais. Para alinhar as estratégias e aumentar o desempenho e competitividade da Cooperação, criaram-se dois cenários. O primeiro cenário sugere a exclusão da empresa distante e o avanço da Cooperação como um todo, enquanto o segundo cenário sugere ações de melhorias para a Cooperação que opta por manter todas as empresas atuando como Grupo.

Palavras-chave: Redes de cooperação empresarial; Modelo de cooperação; Estratégia de cooperação.

Knowing how to evaluate the strategies defined by companies of a Business cooperation network is a turning point for the development and growth of this new way of organization. Models most known as Matrix of Porter, Balanced Scorecard, BCG Matrix and Core Competence concept do not attend the needs of this complex cooperative format. In this context, this article has as objective the application of a strategic model proposed by Weise et al. (2010) wich adapts and attends the demands of the strategic cooperation management, in a company group which works with car sales and consortium in the state of Rio Grande do Sul. Based on the findings, it was possible to analyze the group and their partners strategic position. The analysis has enabled to verify that the company shows divergence in the strategies, since one of the six companies is found in a distant position compared to the others. To align the strategies and increase the performance and competitiveness, two scenarios were created. The first one suggests the exclusion of the distant positioned company and the cooperation progress as a whole, while the second scenario suggests improvement actions to the cooperation strategies, which has an option to keep all companies working as a group.

Keywords: Cooperation network; Cooperation model; Cooperation strategy

1. INTRODUÇÃO

Acompanhar as intensas e constantes transformações do mercado tem sido um desafio às organizações que possuem o intuito de garantir sua permanência em um cenário cada vez mais competitivo e exigente. A crescente competição tem exigido das empresas estratégias inovadoras que acompanhem a velocidade das mudanças e reduzam os impactos negativos de suas limitações (NOVEMA; AGUIAR; SILVA, 2014). Diante disso, constituiu-se estratégias alternativas de adequação à dinâmica do mercado, como a formação de aliança, redes e parcerias estratégicas entre organizações, as quais proporcionam às empresas uma maior penetração de mercado e o aumento de sua eficiência, através da cooperação, complementaridade e compartilhamento de recursos e capacidades (GROß, 2003; VINHAS; BECKER, 2006, CRUZ *et al.*, 2009; BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2008; CROPPER *et al.*, 2008).

No modelo de organização em forma de cooperação, os gestores não podem preocupar-se somente com a definição das estratégias individuais da empresa, mas também com a definição das estratégias coletivas, a fim de atender aos interesses do grupo como um todo. Deste modo, saber como elaborar a estratégia do grupo é um ponto decisivo para as organizações. E é nesse contexto que surge a necessidade de aderir a um modelo de gestão estratégica que atenda as necessidades da cooperação.

Os estudos sobre estratégias cooperativas ganharam destaque na década de 90 por meio de estudos de Astley e Fombrun (1983) que contribuíram postulando a importância de se conhecer modelos de estratégias cooperativas para uma maior compreensão da realidade organizacional vivenciada nas relações interorganizacionais; e Milward e Provan (1998) e Sydow e Windeler (1998) que buscaram descrever a importância de uma avaliação disciplinada, bem como métodos e procedimentos científicos de coleta e análise adaptados ao cenário de cooperação empresarial. Comentam os autores que até aquele momento, as redes cooperativas eram avaliadas por modelos tradicionais adotados por organizações individuais.

Embora as redes sejam compostas por organizações independentes, a gestão da mesma não pode ser avaliada pela gestão das organizações associadas. Dessa forma, a avaliação das estratégias das redes interorganizacionais exige uma abordagem adaptada às suas características, com construtos e indicadores específicos para as questões que afetam a sua gestão e resultados. (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2012).

Segundo Zarifian (2001), para que mecanismos de gestão de grupos empresariais resultem em vantagem competitiva, o modelo de gestão estratégica das empresas parceiras deve estar alinhado ao da rede de Cooperação, ou Grupo. Esse alinhamento entre as estratégias tornam o Grupo mais homogêneo em seus objetivos de curto a longo prazo, pois assim, as empresas parceiras terão uma visão mais ampliada do negócio da organização e da importância de sua atividade para que o Grupo obtenha sucesso.

Em uma de suas pesquisas Provan e Sydow (2008, p. 696) citam que para criar tal modelo de gestão estratégica, “os pesquisadores devem ser capazes de identificar quais medidas e abordagens podem ser mais adequadas do que outras, em vez de optar por medidas e abordagens com base na disponibilidade de dados ou por razões alheias a qualquer fundamentação teórica particular”. Inserido nesse contexto, Weise *et al.* (2010) afirmam que os modelos de gestão estratégicos mais difundidos, como Matriz de Porter, Matriz BCG, o conceito de *Core Competence* e *Balanced Scorecard* não podem ser aplicados em sua totalidade às cooperações empresariais. Entretanto, o modelo estratégico de Weise *et al.* (2010), que reuniu as vantagens estratégicas de cada um desses modelos, propõem um modelo para avaliação das estratégias das redes no qual os critérios de qualidade, custo ou *outpacing* proporcionam um resultado onde é possível identificar as divergências entre as estratégias das empresas e a estratégia geral da Cooperação. Deste modo, a escolha do enfoque teórico é motivada por não haver estudos suficientes que utilizem tal modelo de estratégia. Assim, o objetivo central deste trabalho é a aplicação do modelo estratégico de cooperação de Weise *et al.* (2010), em um grupo de empresas que trabalham com revendas e consórcios de automóveis no Rio Grande de Sul, a fim de analisar o posicionamento estratégico do Grupo e seus parceiros. Com os objetivos específicos busca-se:

- Determinar os critérios para a definição da estratégia do Grupo;
- Adaptar o modelo de Weise para o ramo de revendas e consórcios de automóveis;
- Analisar o alinhamento das estratégias no nível do Grupo e de seus parceiros individualmente; e
- Propor melhorias para o alinhamento das estratégias.

Na próxima seção será apresentado o embasamento teórico necessário para o entendimento e desenvolvimento do presente trabalho. Na terceira seção será descrito a

Metodologia utilizada no estudo, na quarta seção terá a discussão dos resultados obtidos, e por fim, a quinta seção apresentará a conclusão deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados os temas que permitem a compreensão do objetivo proposto neste trabalho. Desta forma, inicialmente apresenta-se uma breve contextualização sobre redes de cooperação empresarial e sua complexa gestão estratégica, posteriormente apresentam-se os conceitos de planejamento estratégico e estratégias empresariais, bem como os diversos modelos alternativos de estratégia empresariais. Por fim apresenta-se o modelo estratégico de cooperação de Weise *et al.* (2010).

2.1. Redes de cooperação empresarial

A cooperação entre empresa tem sido caracterizada como estratégia de sobrevivência de micro, pequenas e médias empresas (CARRÃO, 2004). Para o autor, a cooperação entre empresas é um formato organizacional que configura diferentes tipos de alianças que combinam eficácia, informalidade e espontaneidade. Esses modelos de cooperação organizacionais denominam-se, genericamente, de redes de cooperação empresarial, ou redes horizontais. Diversos estudos definem redes de cooperação empresarial como um grupo de empresas com atuações similares ou complementares, que unem suas atividades a fim de alcançar os objetivos do grupo (MAÑAS; PACANHAN, 2004; TÁLAMO; CARVALHO, 2010; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Inicialmente, as redes empresariais são formadas com o objetivo de reduzir riscos e incertezas do mercado, organizando as atividades a partir da cooperação e coordenação entre as empresas parceiras (LEON, 1998). Além disso, destacam-se como resultados da cooperação, a conquista de poder de mercado, redução de custos, geração de soluções coletivas e maximização dos lucros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; OLIVER, 1990; BRASS *et al.*, 2004). Tais benefícios podem ser usufruídos apenas pelas empresas parceiras, tornando-as mais fortes quando comparadas àquelas que atuam individualmente (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; CAMARGOS; BARBOSA, 2003). Segundo Latorre (2013), na formação dessa nova estrutura organizacional os componentes-chave para a consolidação de redes de cooperação

empresarial são as relações de subordinação, pacotes de benefícios e o planejamento estratégico.

No contexto do planejamento estratégico das redes interorganizacionais, Bortolaso *et al.* (2012) mencionam que as estratégias de cooperação cumprem um papel importante ao direcionar os diferentes interesses individuais aos interesses coletivos do grupo, e é por meio dessas estratégias que as empresas associadas definem seus objetivos comuns e estabelecem ações para alcançá-las. Ao englobar tais objetivos o processo estratégico da rede se torna mais complexo, pois além das dificuldades enfrentadas quanto às decisões estratégicas empresariais, há o grande desafio de alinhar as estratégias individuais dos associados. Porém, a gestão estratégica de grupo empresarial de cooperação surge com a proposta de evitar o desalinhamento das estratégias (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2012; PROVAN; KENIS, 2007).

2.2. Planejamento Estratégico

Uma das alternativas para as organizações que querem garantir sua sobrevivência no mercado é a adoção de estratégias (ALVES *et al.*, 2016). Para Luecke (2009), a estratégia é utilizada pelas organizações como uma tática para conquistarem vantagens competitivas. A utilização de tais estratégias deve ser planejada, uma vez que o processo de tomada de decisão se torna mais ágil e eficiente. Ademais, o planejamento das estratégias amplia as probabilidades de sucesso e diminui as incertezas do negócio (OLIVEIRA, 2011).

O planejamento estratégico para Oliveira (2012) é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, otimizando o grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos não controláveis pela empresa. Ainda para o autor, o planejamento estratégico fundamenta-se na definição dos objetivos estratégicos de acordo com os ambientes em que a empresa se encontra, e da correta tomada de decisão para alcançar esses objetivos. Em outras palavras, as ferramentas do planejamento estratégico possibilitam ao gestor definir objetivos empresariais, conhecer e avaliar os fatores internos da organização, bem como os fatores externos do mercado, de modo a determinar ações estratégicas que crie e aproveite as oportunidades e elimine os riscos (BUCHERONI, 2015).

Segundo Escrivão Filho e Terence (2007), na vasta literatura sobre estratégia empresarial existem diversas metodologias de planejamento estratégico que apresentam as etapas do processo de forma mais detalhada ou mais sintética, dependendo do autor. Porém eles comumente compartilham de três fases: visão, missão e valores; análises dos ambientes interno e externo; e identificação das estratégias (QUADROS, 2013).

Na concepção de Tavares (2008), a visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio de uma organização para permitir uma concentração de esforços na sua busca. A visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla (OLIVEIRA, 2012). Nas palavras de Kotler (2008) e Tavares (2008), a missão corresponde à declaração do propósito da organização em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio. Oliveira (2012) define valores como um conjunto que representa os princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as principais decisões.

Para a análise externa, Porter (1989) utiliza como método as cinco forças competitivas: ameaça de entrada, estabelecido pela intensidade e quantidade de barreiras para entrar em um mercado; rivalidade entre concorrentes; pressão de produtos e substitutos; poder de negociação dos compradores; e poder de negociação dos fornecedores. A análise interna é a etapa que verifica os pontos fortes e fracos da organização. Os pontos neutros também devem ser considerados nesta análise, pois, muitas vezes, não há condições de estabelecer se determinada atividade está beneficiando ou prejudicando a empresa (OLIVEIRA, 2012; ANDRADE; FRAZÃO, 2011).

De acordo com Kotler (2000, p.98), “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT, derivada dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*”. Baseado nisso, Assen (2010) acrescenta que a análise SWOT proporciona informações úteis para relacionar os recursos e competências que a empresa possui com o ambiente competitivo em que ela atua. A ferramenta de análise SWOT, segundo Oliveira (2011), é considerada por muitos autores como base para a gestão administrativa para qualquer organização, independentemente do setor em que ela atua, pois a partir dessa, são realizadas as análises internas identificando as forças e fraquezas, e as externas, que buscam avaliar

as oportunidades e ameaças ambientais e, estas informações fornecem subsídios para o desenvolvimento e consolidação da organização frente ao mercado (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011; OLIVEIRA, 2011).

2.3. Estratégias Empresariais

Na literatura encontra-se uma subdivisão da estratégia em três níveis: o nível empresarial; o nível da unidade de negócio; e o nível funcional, conforme mostrada na Figura 1. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

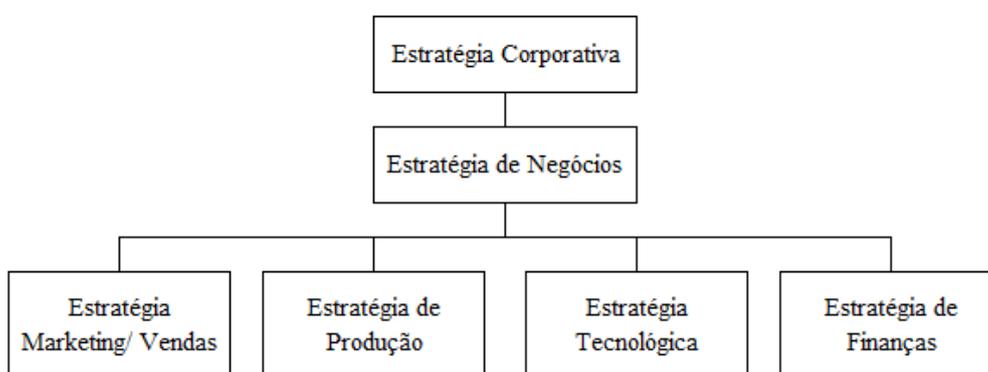


Figura 1-Hierarquia das estratégias

Fonte: Wheel e Wright (1984, p.83)

Para os autores citados anteriormente, a estratégia de negócio ocorre na unidade de negócio, caracterizada como um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes e uma missão diferente dos de outros subsistemas organizacionais da empresa. Baseado nisso, Thompson e Gamble (2012) esclarecem que a estratégia funcional, que na Figura 1 está representada pela estratégia de Marketing/ Vendas, de Produção, Tecnológica e Finanças, ocorre em cada área principal dentro das unidades de negócio. Contudo, decisões sobre o estabelecimento de uma rede cooperativa são tomadas baseadas na estratégia empresarial, tornando, portanto, imprescindível à análise desta estratégia separadamente (WEISE *et al.*, 2010).

A identificação dos aspectos internos e externos da organização, bem como a identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças (Análise SWOT) são úteis para a elaboração da estratégia empresarial, pois são utilizados como base para avaliação do posicionamento da empresa perante o mercado, permitindo assim, aos gestores, identificar possibilidades de ações estratégicas (COSTA, 2006). Deste modo, em busca da avaliação das estratégias empresariais, em particular as de cooperação,

levanta-se questões sobre formulação e escolha dentre várias alternativas, a estratégia mais adequada às cooperações empresariais.

2.3.1. Matriz de Porter

As abordagens da estratégia de Porter (1999) avaliam a estrutura do setor e de sua lucratividade, podendo ser formulada a partir de três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (Figura 2).

Largura de concorrência	Mercado total	Liderança de custo	Diferenciação
		(Cost leadership)	(Differentiation)
	Mercado parcial	Liderança de custo	Diferenciação
		(Cost focus)	(Focused differentiation)
Estratégia de sub-mercado		Vantagens de custos	Vantagens de diferenciação
Vantagens competitivas			

Figura 2- Matriz de Porter

Fonte: Porter (2004, p. 41)

Segundo Porter (2008), as empresas que se encontram na liderança de custos se caracterizam por oferecer seus produtos mais baratos que a concorrência. Nesse cenário há um grande potencial de crescimento resultante do ganho de escala, ao mesmo tempo em que a margem de lucro se torna mais atrativa. Já na estratégia de diferenciação, a empresa está preocupada em oferecer produtos únicos no mercado, onde os consumidores valorizam os atributos de diferenciação como preço, qualidade e marca, entre outras características que os consumidores julguem necessários e que sejam diferentes dos concorrentes (BANKER *et al.*, 2014).

Por fim, a estratégia de enfoque, ou mercado parcial, tem o objetivo de concentrar a produção de bens ou serviços para um determinado segmento do mercado, podendo estar voltadas tanto para a estratégia de liderança de custos como para a diferenciação (PORTER, 2008). Thornhill e White (2007) apoiam a teoria de Porter (1999), e afirmam que para a empresa apresentar melhor desempenho, a mesma deve possuir uma estratégia genérica bem definida.

2.3.2. Matriz BCG

Na década de 70, a *Boston Consulting Group* criou a Matriz BCG, representada pela Figura 3 (FERNANDES, 2005). Segundo o autor, a ideia central dessa matriz é relacionar os diversos negócios da empresa, conforme a sua participação relativa no mercado e o seu crescimento de forma a identificar os negócios ou linha de produtos.

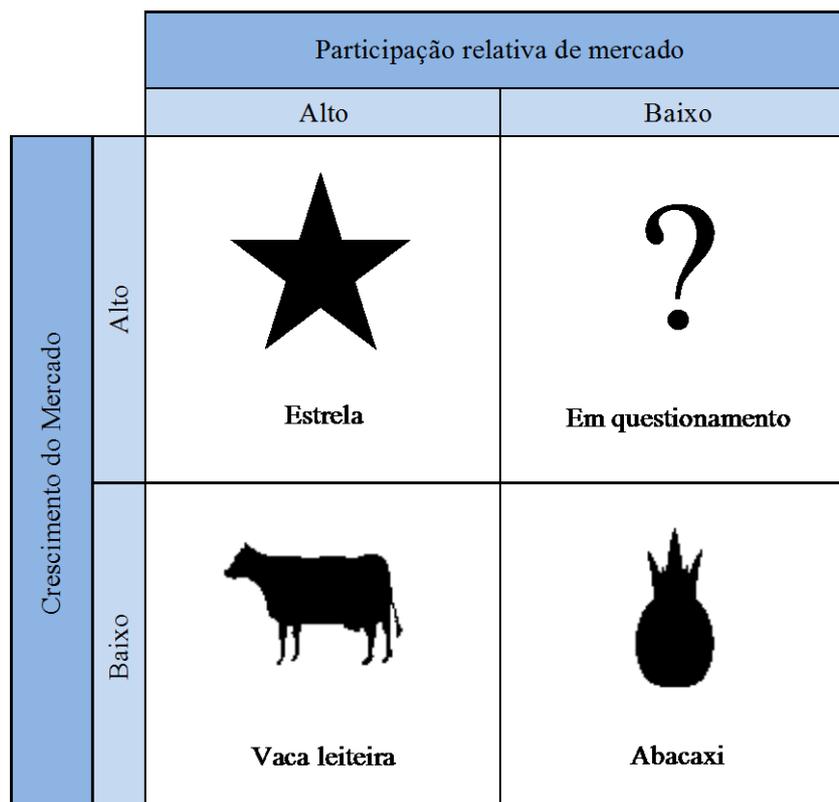


Figura 3- Matriz BCG

Fonte: Adaptado de Fernandes (2005, p.33)

De acordo com Fernandes (2005), o eixo vertical indica a taxa de crescimento do mercado no qual o negócio opera, e o eixo horizontal indica a participação relativa no mercado. A participação relativa do mercado é calculada dividindo a participação da empresa no mercado pela participação do seu maior concorrente.

Os quatro quadrantes apresentados na Figura 3 demonstram os possíveis posicionamentos estratégicos dos produtos em relação ao mercado e são identificados como (FERNANDES, 2005; TAVARES, 2007; FARRIS *et al.*,2012):

- Estrela: Em negócio-estrela é, normalmente, o líder de um mercado em rápida expansão, mas que ainda não gera muito caixa para a organização. Por isso, a

empresa deve continuar investindo, a fim de evitar a perda do mercado para um concorrente;

- Em questionamento: São negócios que possuem grande potencial de crescimento, porém possuem uma baixa participação relativa do mercado. No futuro podem apresentar resultados satisfatórios, caso haja um crescimento de mercado. Porém como a sua participação no mercado é baixa, pode não ser um investimento rentável para a empresa. Para que o produto seja rentável, a empresa deve investir muito no negócio, a fim de aumentar a sua participação no mercado, ou ainda tomar a decisão de retirar o produto do mercado. Para os negócios classificados nesse quadrante a empresa deverá adotar uma estratégia de crescimento através de investimentos no negócio, ou de declínio;
- Vaca leiteira: Negócios que possuem uma boa participação relativa do mercado, porém, estão inseridos em mercados de pequenas taxas de crescimento. Os negócios que se encontram nesse quadrante proporcionam alto fluxo de caixa e não necessitam mais de investimentos, de modo que os lucros provenientes destes são investidos em outros produtos. Neste caso, como estratégia, a empresa deverá aproveitar ao máximo a capacidade de geração de caixa em curto prazo e;
- Abacaxi: Por fim, os produtos abacaxi são aqueles que possuem pouca participação no mercado com baixo crescimento de mercado e estão em declínio, gerando baixos lucros, ou até mesmo prejuízos para a empresa. Nesse caso, a estratégia a ser adotada é o desinvestimento.

Stern e Deimler (2007) mencionaram que através de um portfólio equilibrado, as organizações produzem produtos fornecedores de caixa, onde os produtos estrelas ajudam a garantir o futuro do negócio, vacas leiteiras fornecem capital para o crescimento da empresa e produtos em questionamento com o emprego de um capital adicional, virarão estrela. Dessa forma, com a compactação das informações existentes sobre as duas principais variáveis (crescimento do mercado e participação relativa de mercado) torna-se possível uma derivação das estratégias padrão, de modo em que fica viável recomendar para cada um dos quatro quadrantes uma estratégia padrão.

2.3.3. Conceito de *Core Competence*

O ensaio “*The Core Competences of the Corporation*” de Prahalad e Hamel (1990) aborda o desenvolvimento das competências principais pelo desenvolvimento interno da empresa com a exploração da sinergia entre as unidades de negócios. Prahalad e Hamel (1990) descrevem *Core Competence* (competência principal) como um conjunto de habilidades e capacidades que a empresa possui e que criam valor único no mercado. As competências principais, quando devidamente compreendidas e articuladas dentro da empresa, proporcionam à organização uma diferenciação ao longo prazo, trazendo vantagens competitivas (KOLOUPOLUS, 2006). O conceito do *core competence* assim como a matriz de produto parte da geração de vantagens competitivas de longo prazo, diferentemente da maioria das outras teorias, que preveem o agrupamento de tecnologias dentro da empresa e produção de produtos em competências (WEISE, 2013).

Para Prahalad e Hamel (1990), a solução é a organização com três níveis, formado pelas competências principais, pelos produtos principais e pelas unidades orientadas para o mercado de negócios. Os produtos de cada negócio podem ser diferenciados pela sua qualidade ou pela relação de custo/benefício. Leonaviciute (2007) afirma que as competências principais trazem maior valor ao consumidor e assegura um alto nível de produtividade da empresa. Dessa forma, a fim de analisar a organização nos três níveis- as competências principais, os produtos principais e produtos finais, Prahalad e Hamel (1990) desenvolveram a matriz de competência-produto, o qual define a relação entre o mercado e a competência principal (Quadro 1).

		Mercado	
		Existente	Novo
Competência principal	Novo	Excelente posição	Grandes chances
	Existente	Fechar buracos	Manhas brancas

Quadro 1 - Matriz de competências-produto

Fonte: Weise *et al.* (2010, p. 2)

Segundo Prahalad e Hamel (1990), quando a empresa se encontra na posição excelente, a mesma deve se questionar onde desenvolveu novas competências para preservar ou aprimorar a sua posição perante o mercado. A empresa que procura desenvolver competências para entrar em novos mercados encontra-se na posição de

grandes chances. A posição fechar buracos define empresas que necessitam explorar e incorporar competências principais já existentes para ampliar o seu mercado. Na posição manchas brancas, perguntam-se quais os novos produtos ou serviços que podem ser criados a partir da utilização ou recombinação das competências principais já existentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

2.3.4. *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado no início da década de 90, pelos professores Robert Kaplan e David Norton, como uma alternativa de acompanhar o comportamento da organização na busca de seus objetivos. Kaplan e Norton (1997, p.2) definem o BSC como sendo “um sistema de avaliação de desempenho empresarial, que traduz a missão e a visão de uma organização num amplo conjunto de medidas de desempenho, que proporcionam a estrutura necessária para um sistema de gestão e medição estratégico”. De acordo com os autores, o BSC traduz a missão e estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis (indicadores) que são avaliados por um sistema de medição de desempenho e gestão estratégica, de modo que cada objetivo e indicadores de cada *scorecard* demonstrem o desempenho gerencial e organizacional sob quatro perspectivas: a perspectiva financeira; a perspectiva de clientes; a perspectiva de processo interno e a perspectivas de aprendizagem e desenvolvimento (Figura 4).

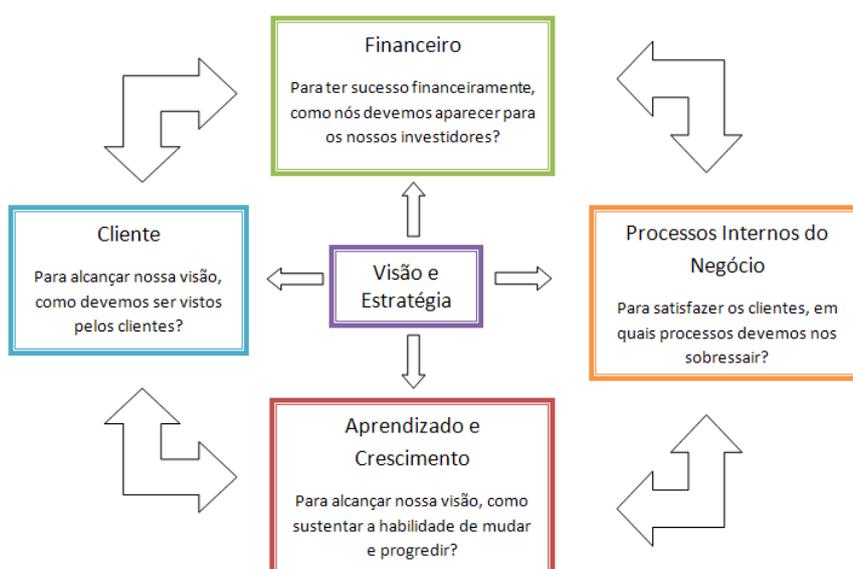


Figura 4- Perspectivas BSC e relação estratégica de causa e efeito

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001, p.91)

As quatro perspectivas do BSC equilibram os objetivos de curto e longo prazo, a fim de alcançar os resultados e indicadores desejados por meio de medidas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997; KALLAA; COUTINHO, 2005). Para Guelman (2006) e Wagner *et al.* (2015), o equilíbrio entre as perspectivas possibilita à organização uma ampla visão do seu negócio, através de indicadores de desempenho financeiro, ao mesmo tempo em que monitora o crescimento de suas competências e aquisição de ativos intangíveis. Embora, o enfoque de cada uma das perspectivas seja diferente, mantém-se entre elas uma relação de causa e efeito, fornecendo assim, as quatro perspectivas, um modelo abrangente com objetivos, indicadores, metas e iniciativas que possibilita à alta direção um mapa dos principais aspectos do negócio (WEYMANN; CAPACCHI, 2014).

O sistema de indicadores deve mencionar as relações entre os objetivos nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas, além de mostrar a sequência das relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e seus vetores de desempenho (KALLAS; COUTINHO, 2005). Diante disso, Kaplan e Norton (1997) esclarecem que um BSC bem elaborado deve ser composto por uma série de objetivos e medidas coerentes que se corroboram mutuamente. Os autores complementam ainda que os resultados obtidos na perspectiva de aprendizado e crescimento servem de indicadores de tendência para as outras perspectivas.

2.3.5. Modelo estratégico de cooperação de Weise *et al.*(2010)

O modelo criado por Weise *et al.*(2010) utilizou as vantagens estratégicas de modelos a cima apresentados, de forma combinada, a fim de desenvolver uma ferramenta de gestão estratégica específica para redes de cooperação interorganizacional. A combinação foi feita entre os modelos de gestão desenvolvidos por Porter (Vantagens Competitivas), Boston Consulting Group (BCG), Prahalad e Hamel (*The Core Competence*) e Kaplan e Norton (BSC) (WEISE *et al.*, 2010). Porter (1999) apresenta em sua matriz as estratégias de custos, de qualidade e de nicho de mercado. Porém, no modelo de Weise *et al.* (2010), a estratégia de nicho de mercado não foi utilizada, pois acredita-se que neste nicho também estão contidas as estratégias de custo e de qualidade.

O conceito de *Core Competence* de Prahalad e Hamel (1990) descreve a existência de mercado novo e mercado conhecido, características atuantes em redes de

cooperação, pois a cooperação oferece as empresas oportunidades em mercados conhecidos e permitem a entrada e o desenvolvimento em novos mercados. As empresas que atuam individualmente sempre atuam em mercados conhecidos, porém quando se tornam parceiras, as mesmas expandem o seu mercado e passam a atuar tanto em mercados conhecido quanto em novos. A conquista de novos mercados está sempre associada aos objetivos e à estratégia da Cooperação (WEISE *et al.*, 2010).

Dentro de cada tipo de estratégia, seja ela de custos, de qualidade ou de *outpacing*, uma empresa que trabalha na estratégia de qualidade preserva os mercados já conhecidos e, ao mesmo tempo, conquista novos mercados (WEISE, 2013). As competências principais podem ser múltiplas ou específicas para cada empresa. Dessa forma, o modelo de Weise *et al.* (2010) identifica individualmente as estratégias de cada empresa associada, em qualidade, custo ou *outpacing*. O posicionamento da estratégia da rede de cooperação é determinado baseando-se nas estratégias individuais e nos fatores monetários e não monetários da rede cooperativa. Para esses fatores, são atribuídos pontos, nos quais são somados, resultando em uma coordenada para cada eixo, conforme a Figura 5, onde se apresenta o posicionamento de cinco empresas, que atuam em forma de cooperação.

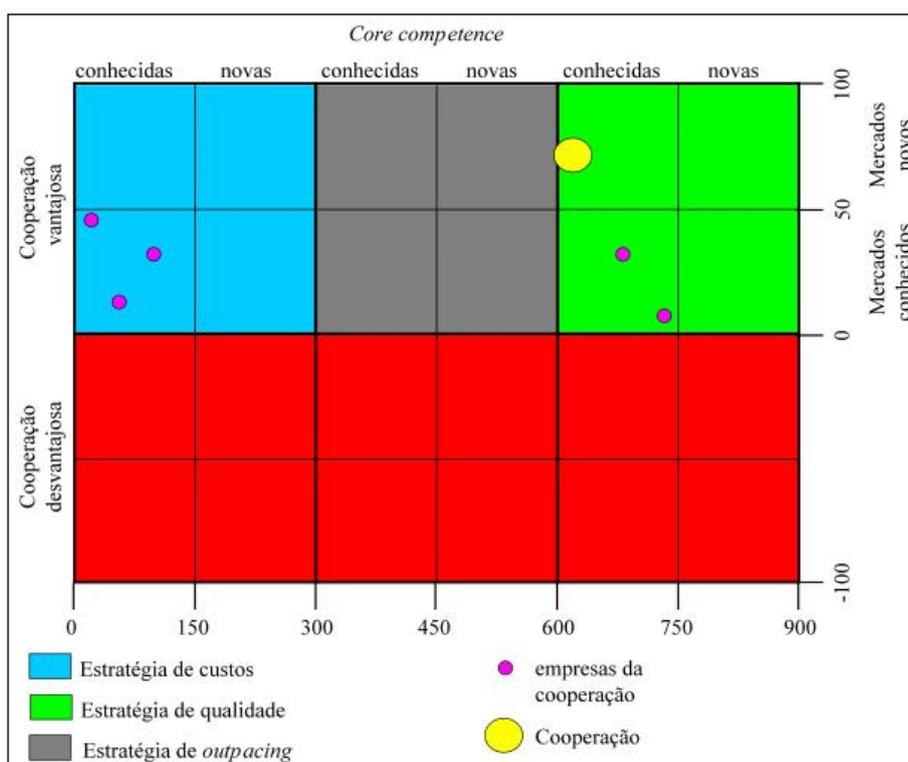


Figura 5- Matriz de cooperação

Fonte: Weise *et al.*(2010, p. 5)

Na concepção de Gil (2002), e Turrioni e Mello (2012), caracteriza-se um estudo exploratório àquele que proporciona uma maior familiaridade com o problema e gera conhecimento na aplicação prática para que sejam empregados na solução de problemas que ocorrem na realidade. As características do estudo exploratório aplicado nesta pesquisa provêm da investigação do alinhamento das estratégias das empresas que compõem uma rede empresarial de cooperação, por meio da aplicação de um modelo conceitual criado por Weise *et al.* (2010).

No entender de Madeira *et al.* (2011), a utilização de método misto de pesquisa surge a partir da necessidade de se esclarecerem questões e promover a compreensão de análises complexas a partir da reunião de dados qualitativos e quantitativos em uma única pesquisa. Para o método qualitativo esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, que conforme Yin (2006) representa uma investigação empírica de um fenômeno e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e análise de dados. Já, no método quantitativo à intenção é aferir os resultados minimizando distorções que ocorrem nas análises qualitativas (BOOTH; COLOMB; WILLIAMS, 2008).

O desenvolvimento dessa pesquisa, inicialmente, se deu por meio de uma revisão da literatura, que teve como objetivo compreender o fenômeno da cooperação empresarial, bem como analisar e identificar os principais elementos teóricos a serem conceituados para o tema de estratégia em redes de cooperação. A partir disto, elaborou-se um estudo de caso com o objetivo de aplicar o modelo de estratégia de cooperação proposto por Weise *et al.* (2010), que permitiu avaliar as estratégias individuais de cada empresa parceira, bem como, a estratégia do grupo de forma geral. Dessa maneira, primeiramente, determinaram-se os critérios relevantes para a definição da estratégia do Grupo empresarial em estudo e a partir disso, elaboraram-se as 23 perguntas que compuseram o questionário (Anexo A), baseadas nos critérios determinados (Quadro 2).

Fatores Individuais e de Cooperação	
Estratégia Empresarial e da Cooperação	Estratégia de Custos
	Estratégia de Qualidade
	Estratégia de Nicho de Qualidade
	Estratégia de Nicho de Custos

Importância dos objetivos da cooperação para a empresa	Aquisição coletiva
	Vendas de carros
	Vendas de peças
	Sinergia através da utilização de consórcio
	Programa de Parcerias
	Redução de riscos
	Entrada de mercado
	Ganho de Know-How
	Marketing
Volume de venda de produtos e serviços	Número de vendas do último ano
	Número de vendas do presente ano
	Perspectiva de vendas para o próximo ano
	Número de serviços realizados no último ano
	Número de serviços realizados no presente ano
	Faturamento que a empresa gera para a cooperação
Competências	Número de aprendizes
	Número de capacitações
	Número de funcionários com alta qualificação

Quadro 2- Fatores relevantes para definição da estratégia

Fonte: Autor

Posteriormente, aplicou-se o questionário com os donos das cinco empresas envolvidas, além da empresa fundadora do Grupo de forma a avaliar os fatores individuais e cooperativos de cada uma delas. Para a análise dos questionários, os valores obtidos em cada pergunta foram convertidos em pontos, que posteriormente, convertidos em coordenadas, a fim de identificar o posicionamento na matriz. O valor X identifica as estratégias empresariais de custos, qualidade ou *outpacing* da cooperação e suas competências, enquanto Y identifica as vantagens e desvantagens da cooperação. A escala do eixo X varia de 0 à 900 pontos, enquanto a escala Y varia de -100 à 100 pontos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, discutiram-se os resultados obtidos através da análise da estratégia da Cooperação, proposta pelo modelo de Weise *et al.*(2010), sob diferentes perspectivas, por meio da identificação do posicionamento de cada empresa parceira na matriz. A cooperação estudada apresenta seis empresas parceiras.

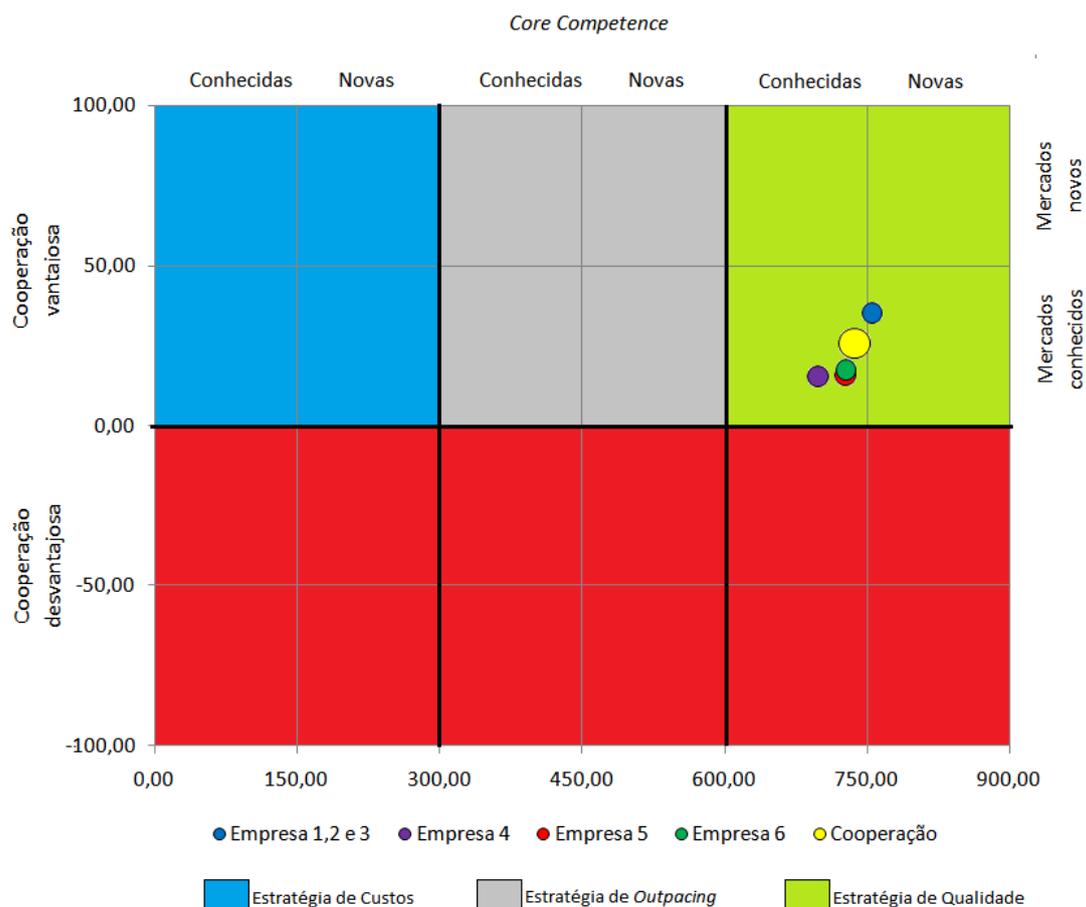


Figura 7- Matriz de Cooperação

Fonte: Autor

Ao analisar a matriz foi possível visualizar que as empresas 1,2 e 3, encontram-se distantes das demais e da Cooperação. Devido ao desenvolvimento de novas competências, que as tornaram mais inovadoras, as mesmas apresentam uma posição mais avançada no mercado conhecido e uma estratégia voltada ao nicho de qualidade. Essas empresas destacam-se das demais no seu volume de vendas, no número de serviços mecânicos especializados, e nas capacitações oferecidas aos seus funcionários, que em sua maioria possuem alta qualificação. As demais empresas (4,5 e 6) não apresentam este mesmo perfil, pois manifestam poucas intenções em entrar em novos

mercados. Como pode ser visto a empresa 4 encontra-se solitária, e distante da Cooperação, embora a mesma apresente um alinhamento dentro do mercado conhecido com as empresas 5 e 6. Ambas as empresas e até mesmo a Cooperação possuem como estratégia a estratégia de qualidade e atuam no mercado conhecido sem desenvolver novas competências.

A empresa 4 encontra-se afastada das demais devido ao seu baixo investimento no desenvolvimento de novas competências. Em seu questionário foi possível observar um número reduzido de funcionários com alta qualificação, bem como um baixo número de capacitações oferecidas, que segundo a gerência ocorre devido à distância em que se encontra da empresa 1 que sedia as capacitações ofertadas ao Grupo. A empresa também apresentou reduzido volume de vendas e serviços mecânicos especializados, fazendo com que a empresa continue atuando em mercados conhecidos. Já as empresas 5 e 6 apresentaram um número maior de capacitações e volume de vendas e serviços, porém quando comparado com os resultados das empresas 1,2 e 3, encontraram-se abaixo do esperado.

O desalinhamento nas estratégias das empresas do grupo faz com que a Cooperação encontre-se no posicionamento bloqueado de atuação em novos mercados e desenvolvimento de novas competências. Dessa forma, para a Cooperação atuar em novos mercados, a mesma deve adotar estratégias que utilizem seus pontos fortes para desenvolver novas competências, de forma a aumentar a sua competitividade e as chances de crescimento individual de cada empresa parceira. As peças-chaves para o desenvolvimento da Cooperação é a sinergia no volume de vendas e serviços, o acesso a novos ou outros mercados, além do desenvolvimento de novas competências através de capacitações oferecidas aos seus funcionários.

Em vista disso, criaram-se dois cenários que simularam a adoção de estratégias para o desenvolvimento da Cooperação.

4.1. Cenário 1

Visto que a empresa 4 apresentou menor desempenho, que implicou no seu afastamento da Cooperação e das demais empresas, este cenário pressupõe a exclusão da mesma (Figura 8). Dessa forma, a empresa deixa de ter influência na estratégia do Grupo.

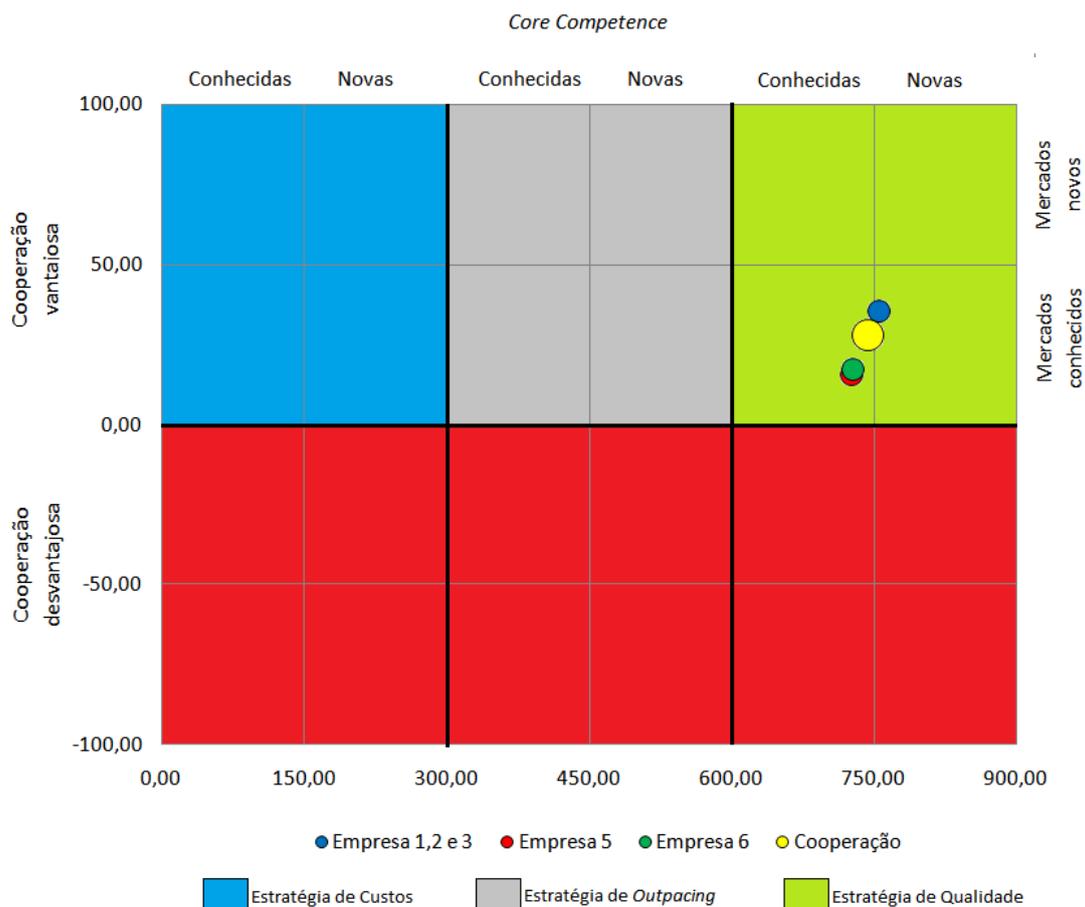


Figura 8 – Cenário 1

Fonte: Autor

Neste cenário, mesmo que as empresas tenham apresentado divergências no alinhamento estratégico, as mesmas possuem características como a utilização de capacitações na qualificação de seus funcionários, o volume de vendas e serviços mecânicos, que impactam no deslocamento da Cooperação para a fronteira de desenvolvimento de novas competências e o avanço em direção a novos mercados.

Neste sentido, o Grupo pode apresentar maiores chances de criar novos valores para seus associados através da Cooperação no desenvolvimento de novas competências e na busca por novos mercados. Porém, com a saída de um parceiro reduz-se as vendas da Cooperação, o que de certa forma implica na redução de algumas vantagens que a Cooperação possui e que depende de maneira geral do desempenho conjunto dos associados. A Cooperação poderá perder o título de maior vendedor de um modelo de carro no Brasil, além de algumas vantagens, como alguns descontos adquiridos por cada carro novo vendido além da meta, o consórcio que depende do número de participantes

que adquirem a cota do consórcio, bem como descontos em peças e serviços mecânicos especializado na marca dos carros oferecidos pelo Grupo. Assim, a Cooperação, antes de optar por este cenário, deve avaliar a viabilidade de se retirar um associado, pois a saída deste pode impactar nos custos e vantagens obtidas através dessa interação organizacional.

4.2. Cenário 2

Visto que a Cooperação apresentou-se vantajosa para todas as empresas associadas, este cenário apresenta sugestões de melhoria para o alinhamento das estratégias da Cooperação, colaborando para o desenvolvimento e permanência da empresa 4 no Grupo. As ações sugeridas auxiliarão no desenvolvimento de novas competências e na ampliação de mercado de atuação.

4.2.1. Sugestões de Melhorias

Para o desenvolvimento de novas competências através de capacitações, sugere-se que o grupo ofereça capacitações via vídeo conferência, já que um dos problemas relatados pelas empresas é a distâncias em que as mesmas se encontram da empresa que oferece as capacitações. O grupo também poderia descentralizar as capacitações, ou seja, ao invés de só uma das empresas sediar as aulas, as capacitações ocorreriam nas seis empresas associadas, dando oportunidade de todas terem acesso ao desenvolvimento de competências.

Para ampliar a atuação no mercado, as empresas que possuem um menor volume de vendas poderiam aumentar o seu marketing voltado à divulgação dos programas de parcerias que o Grupo oferece á militares e funcionários públicos. Já que as vendas se dividem em: vendas de carros novos; vendas de carros semi novo; venda por consórcio; e programas de parcerias com militares e funcionários públicos. Além disso, a Cooperação poderia avaliar a viabilidade de expansão da Cooperação para outras cidades do Rio Grande do Sul, pois hoje atende apenas o mercado da região Centro e Oeste do estado. Assim, ao adotar as melhorias que corrigem as divergências das estratégias da Cooperação, a mesma poderia obter um maior desempenho de vendas e serviços, bem como a valorização e qualificação de seus funcionários e associados, que com novas competências elevariam a Cooperação ao nível excelente de atuação em um

mercado ampliado utilizando as competências adquiridas ao longo do processo e ações de melhorias.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo utilizou o modelo estratégico de cooperação de Weise *et al.*(2010), em um Grupo de cooperação de empresas que trabalham com revendas e consórcios de automóveis e buscou analisar e identificar as divergências no posicionamento entre as estratégias das empresas e a estratégia geral da Cooperação, assim como propor ações de melhorias no alinhamento das mesmas. Para isso, determinaram-se os critérios importantes para a definição da estratégia do Grupo, que compuseram as 23 perguntas do questionário aplicado nas empresas do Grupo em estudo. Os resultados obtidos nos questionários foram convertidos em coordenadas a fim de identificar o posicionamento dos associados e da Cooperação na matriz do modelo de Weise *et al.*(2010).

Os resultados obtidos ao final do estudo foram ao encontro dos objetivos estabelecidos no início do trabalho. A análise da matriz indicou que há um desalinhamento nas estratégias das empresas, fazendo com que a Cooperação se encontre numa posição de bloqueio de atuação em novos mercados e desenvolvimento de novas competências.

Para melhor posicionar a Cooperação dentro das interações de estratégia de qualidade, competências essenciais e atuação no mercado, criaram-se dois cenários. O primeiro cenário excluiu a empresa que se encontrou deslocada das demais com o propósito de melhorar a Cooperação, que desenvolveu novas competências e avançou em direção à novos mercados após a saída da empresa. Acredita-se que com a exclusão da empresa, a Cooperação se torne mais ativa, aumente sua competitividade de mercado, além de progredir as chances de crescimento individual de cada empresa associada. Porém, a mesma pode perder algumas vantagens, que estão diretamente relacionadas ao desempenho conjunto das empresas associadas e assim, aumentar seus custos. Dessa forma, conclui-se que para o primeiro cenário a Cooperação deve avaliar a viabilidade da retirada de empresa do Grupo, para garantir que a mesma não se prejudique com a tomada de decisão.

O segundo cenário optou pela permanência da empresa 4, visto que a Cooperação demonstrou-se vantajosa para todas as empresas associadas. Esse cenário apresentou sugestões de melhoria para o alinhamento das estratégias da Cooperação, de modo a auxiliar no desenvolvimento de novas competências e na ampliação de mercado de atuação da empresa deslocada, tanto para as demais empresas e Cooperação. Assim, nesse cenário alternativo, a Cooperação deve considerar os custos relacionados à implementação das melhorias sugeridas para a correção das divergências estratégicas encontradas.

Por fim acredita-se que resultados obtidos e o desenvolvimento de alternativas de melhorias no alinhamento das estratégias possibilitarão à Cooperação uma visão ampla do negócio e mercado de atuação, que auxiliará na definição e gerenciamento das estratégias Cooperativas e individuais de cada associado.

Para futuros trabalhos sugere-se a realização de um acompanhamento das estratégias e melhorias definidas para Cooperação em estudo, de modo a identificar o seu novo posicionamento e confrontar com os resultados obtidos no presente estudo, utilizando o modelo de Weise *et al.*(2010), que nesse estudo, provou ser um modelo adequado de análise de posicionamento estratégico para redes de cooperação interorganizacional.

6. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, I. R. S; FRAZÃO, M. F. A. **ESTRATÉGIA EM AÇÃO: Planejamento estratégico e Balanced Scorecard na OSID.** *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, UNEB, Salvador, v. 1, n. 1, p. 18-34, 2011.
- ALVES, J. C. M.; MAGALHAES, G. H. OLIVEIRA, R. V.; LACERDA, P. V.; SIMIAO, J. C. S. **Aplicação das Matrizes Swot e Gut no Planejamento Estratégico Organizacional: Uma Análise em uma Associação de Catadores de Materiais Recicláveis.** XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. João Pessoa, Brasil, p. 1-12, Anais, 2016.
- ANTONIALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais - Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração).** Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa Agropecuária- *Revista Administração Contemporânea*, v. 4, n. 1, p. 135-159, 2000.
- ASSEN, M.; BERG, G.; PIETERSMA, P. **Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer.** 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ASTLEY; FOMBRUM, C. J. Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, New York, v.8, n.4, p. 576-587, 1983.
- BALESTRIN, A ;VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre: Bookman, 2008
- BANKER, R. D.; MASHRUWALA, R.; TRIPATHY, A. Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy. *Management Decision*, v.52, n. 5, p. 872-896, 2014.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 21, p. 97-121, 2008.
- BOOTH, W. C; COLOMB, G. G; WILLIAMS, J. M. **A arte da pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- BORTOLASO, I; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. A. V. Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*.v.14, n.45, p. 419-437, 2012
- BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, v.47, n.6, p.795-817, 2004
- BUCHERONI, F. **Planejamento estratégico: Curso Online Endeavor.** 2015 - Disponível em: < <http://cursos.endeavor.org.br/> > Acesso em: 19 nov. 2015
- CAMARGOS, M.; BARBOSA, F. Fusões, aquisições e takeovers: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v.10, n.2, p. 17-38, 2003
- CARRÃO, A. M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte em pólos industriais: um estudo comparativo *Revista de Administração*, v.39, n.2, p.186-195. São Paulo, 2004.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: Planejamento e implementação da estratégia.** São Paulo: Pearson education do Brasil, 2004.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica.** São Paulo, Saraiva, 2006.

CROPPER, S. *et al.* **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

CRUZ, J.A.W.; MARTINS, T.S.; SILVA, W.V.; SOUZA, A.; DAMIÃO, E. **Análise de Redes Sociais: Uma abordagem temporal aplicado a um caso brasileiro**. In: Iberoamerican Academy of Management, Buenos Aires. Proceedings. Buenos Aires, 2009

DORNELAS, S. Dois pesos e uma medida: nascido sob a ÉGIDE da solidariedade, o cooperativismo enfrenta hoje o desafio de conciliar seus princípios com a competitividade. **Agroanalysis**, v.18, n.12, p.28-29, 1998.

FARRIS, P. W.; BENDLE N. T.; PFEIFER P. E.; REIBSTEIN D. J. **Métricas de marketing** – o guia definitivo de avaliação de desempenho do marketing. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

FERNANDES, B. H. R. **Administração estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, R. N. **Índices-padrão e situação econômica, financeira e político-social de cooperativas de leite e café da região sul do estado de Minas Gerais** - Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMACHO, A. Cooperativas agrícolas e globalização. **Agroanalysis**, v.17, n.8, p. 14-15, ago. 1997.

GROß, W. **Strategische Entwicklungsrichtungen für erbundgruppen des Handels**. In: WIESELHUBER, N. (Ed.). *Erfolg im Handel: Praxis des Kooperationsmanagements*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2003.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOLOUPOLUS, T., M.; ROLLOF, T. **Smartsourcing. Driving innovation and Growth through outsourcing**. USA: Platinum Press. p. 17-161, 2006

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; AMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Traduzido por Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos, Francisco J. S. M. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

LATORRE, M. **Plano de integração de empresas**. In: Roth, A.; Antonioni, A. *Alianças empresariais: estratégias para aumento da competitividade das empresas do Setor de TI*. Campinas: Softex, 105-121, 2013.

LEON, M. E. **Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações**. Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1998.

LEONAVICIUTE G. **Comparison of outsourcing possibilities and common reasons of choice in the market**. International Scientific Conference Economics and Management, 2007.

LUECKE, R. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Record, 2009.

MADEIRA, A. B. *et al.* Análise proposicional quantitativa aplicada à pesquisa em administração. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 51, n. 4, p.96-410, 2011.

MAÑAS, A.; PACANHAN, M. Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 14, p. 14-33. São Paulo, 2004

MILWARD, H.B.; PROVAN, K.G. Measuring network structure. **Public Administration**, Washington, D.d., v.76,n. 2, p. 387 - 407, 1998.

NOVEMA, D.; AGUIAR, V.S.M.; SILVA, F.F. **Percepções dos gestores de micro e pequenas empresas de uma rede de cooperação do segmento de confecções das estratégias competitivas genéricas de Michael Porter**. XXI SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Bauru, Brasil, p. 1-14. Anais, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e praticas**. São Paula: Atlas, 2011

OLIVEIRA, D.P.R. **Administração estratégica na pratica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. **Oncompetition: Estratégias competitivas essenciais**. 13. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1989

PORTER, M.E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**. v. 86, n. 1, p. 78 - 93. 2008

PORTER. **Estratégias Competitivas: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. v. 68, n. 6, p. 79-91, 1990

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2007

PROVAN, K.G.; SYDOW, J. **Evaluating interorganizational relationship**. In: CROPPER, S. et al. (Eds). *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford: Oxford University Press, 2008. Cap.26, p. 691-718.

QUADROS, J.N. **Planejamento Estratégico: Um método para implementação na micro e pequena empresa**- Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013

RIOS, L. O. **Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência & crescimento sustentável**. São Paulo: STS, 1998.

RODRIGUES, R. **Aliança Cooperativa Internacional: declaração sobre a identidade cooperativa**. 1999. Disponível em: <<http://www.abag.com.br>>. Acesso em: 14/04/2014

SILVA, S. J. T.; ESCRIVÃO FILHO, E.; TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: um estudo sobre a sua influencia no desempenho dos empreendimentos do setor de base tecnológica de São Carlos/SP. **Revista de Negócios (Online)**, v. 14, p. 29-45, 2009.

STERN, E. D. **The Boston Consulting Group Fala de Estratégia: Conceitos Clássicos e Novas Abordagens**. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2007.

SYDOW, J.; WINDELER, A. Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness. **Organization Science**, Hanover, v.9, n.3, p. 265-284, 1998.

TÁLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. C. Redes de cooperação com foco em inovação: um estudo exploratório. **Revista Gestão da Produção**. V. 17, n. 4, p. 747-760, 2010

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TERENCE, A. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do Planejamento estratégico: Estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

THOMPSON, A. A; GAMBLE, J. E. **Fundamentos da Administração Estratégica: A busca pela vantagem competitiva**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2012.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P, **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: Estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, 2012.

VERSCHOORE, J.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração**, v.1, n.1, art.2 São Paulo, 2008

VINHAS, A.P.L.; BECKER, G.V. Redes de cooperação Interorganizacional: o caso da rede Macsul. **Análise**, v. 17, n. 1, p. 167-184. Porto Alegre, 2006

WEISE, A. D. **Kooperationsformen im facility management**. München: Grin. 2013.

WEISE, A. D., et al. Um modelo de estratégia empresarial para cooperações- **Espacios**.v. 31, n..3, p. 02-04, 2010.

WHEELWRIGHT, S.C. "Manufacturing Strategy: defining the missing link". **Strategic Management Journal**, Vol. 5, 1984.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafio e tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. IN: BRAGA, J. M.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFV, DER, 2002.

ANEXO A

Questionário

1. Em qual dessas cidades a sua empresa está localizada?

<input type="checkbox"/>	Santa Maria
<input type="checkbox"/>	Bagé
<input type="checkbox"/>	Santiago
<input type="checkbox"/>	Alegrete
<input type="checkbox"/>	Santana do Livramento
<input type="checkbox"/>	São Gabriel

2. Qual a importância dos seguintes objetivos para a sua empresa dentro do Grupo:

Muito Baixo Baixo Indiferente Alto Muito alto

Aquisição coletiva					
Vendas de carros					
Vendas de peças					
Sinergia através da utilização de consórcio					
Programa de Parcerias					
Redução de riscos					
Entrada de mercado					
Ganho de Know-How					
Marketing					

3. Quais das seguintes estratégias devem estar, na sua opinião, a estratégia do Grupo?

- Liderança de Preço
- Liderança de Qualidade
- Estratégia de Nicho (liderança de Custos)
- Estratégia de Nicho (liderança de Qualidade)

4. Quantos carros foram vendidos esse ano?

5. Dos carros vendidos esse ano, quantos por cento são:

- Novos
- Semi novos
- Consórcio ou Convênio

6. Quantos carros foram vendidos ano passado?

7. Dos carros vendidos ano passado, quantos por cento são:

- Novos
- Semi novos
- Consórcio ou Convênio

8. Quantos por cento do volume de vendas (faturamento) sua empresa gera para o Grupo ?

- 0-5%
- 6-10%
- 11-15%
- 16-20%
- 21-40%
- mais de 40%

9. Quantos serviços mecânicos foram realizados durante ano passado?

10. Quantos serviços mecânicos foram realizados durante esse ano?

11. Quantos consórcios foram realizados ano passado?

12. Quantos consórcios foram realizados durante esse ano?

13. Qual a perspectiva de vendas por consórcio para o próximo ano?

14. Quantas vendas foram realizadas por meio do Programa de parcerias ano passado?

15. Quantas vendas foram realizadas por meio do Programa de parcerias durante este ano?

16. Qual a perspectiva de vendas pelo Programa de Parcerias para o próximo ano?

17. Qual a porcentagem de vendas, dos modelos abaixo, foram esse ano?

<input type="text"/>	Ka 2016
<input type="text"/>	KA+2016
<input type="text"/>	New Fiesta Hatch 2016
<input type="text"/>	New Fiesta Sedan 2016
<input type="text"/>	Focus Hatch 2016
<input type="text"/>	Focus Fastback
<input type="text"/>	Ecosport 2016
<input type="text"/>	Fusion 2016
<input type="text"/>	Ranger dupla
<input type="text"/>	Ranger simples
<input type="text"/>	Edge

18. Quanto você planeja ser o crescimento de vendas para o próximo ano?

<input type="text"/>	0%
<input type="text"/>	1-5%
<input type="text"/>	6-10%
<input type="text"/>	11-15%
<input type="text"/>	16-20%
<input type="text"/>	21-40%
<input type="text"/>	mais de 40%

19. Quais das seguintes alternativas a sua empresa tem como estratégia?

- Liderança de Preço
- Liderança de Qualidade
- Estratégia de Nicho (liderança de Custos)
- Estratégia de Nicho (liderança de Qualidade)

20. Em média, quantas reuniões são realizadas com os funcionários da empresa por ano?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

21. Quantas capacitações e workshops são oferecidos para a qualificação dos funcionários por ano?

- 0
- 1
- 2-3
- 4-5
- 6-10
- mais de 10

22. Qual o número de aprendizes, estagiários a empresa possui?

- 0
- 1
- 2-3
- 4-5
- 6-10
- mais de 10

23. Quantos por cento dos seus funcionários possuem alta qualificação (ensino superior completo)?

- 0-10%
- 11-20%
- 21-30%
- 31-40%
- 41-50%
- mais de 50%