

Fatores facilitadores e que dificultam a formação para redes de cooperação produtiva: estudo de casos em pequenas empresas do setor metal- mecânico

Karla Juliana Ferreira de Souza (UFPB) karla.juliana@gmail.com

Maria de Lourdes Barreto Gomes (UFPB) marilubg@jpa.neoline

Resumo

Este artigo vem, a partir de um estudo de caso realizado, apresentar aspectos fundamentais para a formação de redes de cooperação produtiva nas pequenas empresas do setor metal-mecânico, focalizando tanto os fatores que atuam como facilitadores para esta formação, como aqueles que se comportam de maneira a dificultar tal iniciativa, sendo abordados no decorrer deste mesmo documento, a importância e vantagens advindas da inserção de empresas em redes cooperativas.

Palavras-chave: Fatores; Redes de cooperação; Metal-mecânico.

1 Introdução

A partir do processo de globalização e reestruturação industrial tem ocorrido várias tendências no mundo dos negócios, por exemplo, a formação de redes de empresas, principalmente no que se refere às pequenas e médias organizações.

Neste ambiente de alta competição auxiliado pela revolução da tecnologia de informação, as empresas buscam estratégias e artifícios para se manterem no mercado, para tanto, devem ser capazes de darem respostas e se adaptarem muito rápido, o que faz as empresas passarem a ser flexíveis.

As pequenas e médias organizações possuem uma grande vantagem no que tange os aspectos de flexibilidade, uma vez que possuem a capacidade de agirem e transformarem rapidamente novas idéias em realidade.

O fato da formação de redes de empresas ocorrer principalmente nas pequenas e médias organizações se justifica pela necessidade da busca da eficiência coletiva, dada as grandes dificuldades enfrentadas por empresas deste porte, que vão desde o acesso à financiamentos até a aquisição de matéria-prima

A importância do desenvolvimento das redes de empresas entre empresas de pequeno porte para determinada região é extremamente considerável, não apenas pelo papel dessas na geração de empregos e rendas, mas também pela capacidade inovativa das mesmas e pela geração de pólos de desenvolvimento atrativos a investimentos.

Neste contexto, analisa-se neste artigo aspectos que facilitam e os que dificultam a formação de redes de cooperação entre empresas do setor metal-mecânico.

2 Características de formação e desenvolvimento de redes de cooperação entre empresas

O desenvolvimento da Terceira Itália desde a década de 70, com a criação de distritos industriais formados por pequenas e médias empresas, transparece a potencialidade de redes de empresas, sendo um exemplo de reestruturação produtiva seguido por muitos países.

Segundo Cândido (2000), o modelo italiano de redes de empresas se caracteriza pela especialização das empresas de pequeno e médio porte na realização de partes de processos produtivos referentes a determinados produtos, os quais são criados por demais empresas (contratantes), havendo portanto uma concentração de ações na realização de atividades produtivas que cada empresa vem a dominar.

De acordo com Amato Neto (2000), as redes de empresas são concentrações de empresas de um determinado setor de atividade, que decidem se inter-relacionar e apoiar-se mutuamente, referindo-se a um tipo de associação não formalizada e independente, onde cada empresa é responsável pelo seu próprio crescimento.

As redes podem ter o início de sua formação gerada apenas pelo interesse das próprias empresas envolvidas, buscando alcance de objetivos comuns, assim como podem ser desenvolvidas através de incentivos do governo, como forma de movimentar a economia regional e atrair investimentos.

O maior interesse das empresas ao se unirem é a busca de um denominador (ou vários) comum para a resolução de problemas e situações. São muitas as vantagens proporcionadas pela formação de redes de cooperação entre empresas, dentre essas cita-se:

- redução de custos;
- aumento de poder de negociação com fornecedores;
- desenvolvimento de pesquisas;
- inserção em novos mercados;
- lançamentos de novos produtos;
- acesso à matérias-primas;
- acesso à financiamentos;
- acesso à tecnologias,
- marketing;
- flexibilidade, dentre muitos outros.

Atualmente não apenas a redução de custos torna-se um aspecto fundamental na prática das empresas, mas também a diferenciação, já que ambas são fatores que resultam na criação de vantagens competitivas, ou seja, do valor singular da empresa diante do consumidor, indo além dos próprios custos de produção. A criação de redes de cooperação permite não apenas o alcance desses aspectos, mas sim de um conjunto que pode ser composto por muito mais fatores importantes atuantes dentro e fora do sistema produtivo.

Diversos aspectos devem ser levados em consideração perante a formação de redes de cooperação entre empresas, uma vez que, questões socioculturais e econômicas de determinada região são fundamentais para o sucesso dessas relações.

Os *clusters* não envolvem pura e simplesmente empresas produtoras de um determinado produto, mas sim toda a rede que lida com este produto e as instituições públicas e privadas que se relacionam com as empresas produtoras (Porter, 1998). Desse modo, os atores atuantes dentro de uma rede de cooperação podem ser dos mais variados, indo desde empresas de um mesmo setor, fornecedores, empresas pertencentes a setores diferentes a até mesmo instituições públicas, como citado anteriormente.

Na percepção de Brito (2002), para o entendimento do funcionamento das redes de empresas é importante compreender os elementos que a compõem, são eles:

- *Nós*, podendo ser considerados atividades produtivas como pontos focais ou a empresa como unidade básica;
- *Posições* referem-se as localizações das unidades produtoras ou das atividades dentro do sistema de redes;
- *Fluxos* de insumos ou produtos, os quais se caracterizam pela sua tangibilidade, e os *fluxos* de informações, caracterizados pela sua intangibilidade;
- *Linkages*, ou seja, o grau de difusão ou densidade existente entre os atores que participam da rede.

As relações inter-empresas são de suma importância, uma vez que são estas que permitem a realização de ações, podendo funcionar de várias formas e com várias intensidades.

Para Gnyawali e Madhavan (2001), a variável densidade diz respeito à estrutura geral da rede, onde redes densas são aquelas que constituem uma relação de confiança, funcionando como um sistema fechado, possuindo normas divididas e possuindo ainda a característica de serem mais institucionalizadas. De modo contrário se comportam as redes difusas, nas quais o grau de ligação entre as empresas envolvidas é bem menor.

Coesão é entendida como uma variável relacionada às relações existentes entre os pares de empresas que compõem a rede. Portanto, inserida numa rede difusa podem haver relações coesas, contudo relações coesas inseridas numa rede densa podem vir a comprometê-la significativamente.

Na visão de Rowley, Behrens e Krackhardt (2000), a função da rede possui dependência direta das necessidades e intenções das empresas envolvidas, além de recursos e estratégias das mesmas. Conexões forte e redes mais densas apresentam maior vantagem para ambientes com maior estabilidade, envolvendo troca de informações, um alto nível de confiança e consideráveis investimentos. As conexões fracas e redes difusas são mais apropriadas em ambientes que apresentam uma certa instabilidade ou incerteza, ou seja, setores mais dinâmicos e estão associadas com marketing, novas informações, arranjo de treinamento, dentre outros.

As classificações quanto aos tipos de redes existentes são das mais variadas, segundo o ponto de vista de cada estudioso do assunto. Para Grandiori & Soda (1995) as redes de empresas podem ser classificadas em: redes burocráticas, proprietárias e sociais. Já para Amato Neto (2000) elas podem ser classificadas em verticais e horizontais. Ainda para Casarotto Filho e Pires (1998, p. 21) a rede é vista como um entrelaçamento de empresas unidas por um relacionamento formal ou de negócio, atuando sob duas modalidades: rede *topdown* e rede flexível de empresas.

Entretanto independente de cada interpretação ou visão, as relações entre aqueles que atuam em redes, ou seja, a confiança e a interação entre os atores participantes é o fator mais importante.

As relações que constituem as bases para o desenvolvimento de qualquer negócio. Pode-se considerar grande parte dos obstáculos gerados no desenvolvimento ou na criação de uma rede:

- Individualismo predominante em determinadas culturas empresariais e/ ou sociais;
- Incompatibilidade de estilos de gestão;

- Falta de clareza nos objetivos buscados pela rede;
- Descomprometimento dos atores;
- Falta de confiança nas relações.

Dessa forma é crucial a análise das regiões, identificando suas culturas e dificuldades sociais e econômicas enfrentadas, os cenários políticos-econômicos, o direcionamento para determinadas áreas, enfim, todas as condições existentes para iniciar o processo de formação de redes de cooperação entre empresas, valendo frisar que não apenas é suficiente esta formação, mas sim o constante estímulo para entrada de novos participantes, tendo em vista seu desenvolvimento e sucesso.

3 Metodologia

Este trabalho é de caráter descritivo e exploratório. A base teórica em conjunto com os dados coletados na pesquisa de campo deu suporte para se analisar os aspectos que facilitam e os que dificultam a formação de redes de cooperação produtiva nas pequenas empresas do setor metal-mecânico.

As empresas analisadas são do ramo metal-mecânico, todas estão localizadas na região da Grande João Pessoa – Paraíba, envolvendo as cidades de João Pessoa, Cabedelo, Santa Rita e Bayeux. Atingem um total de onze empresas, todas de micro e pequeno porte, segundo classificação adotada pelo Serviço de Apoio a Pequena e Média Empresa (SEBRAE) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), portanto empregam entre 10 a 50 empregados.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com os dirigentes das empresas, mediante a utilização de um questionário que focalizou temas relacionados a: cooperação entre empresas, estratégias, mercado, fornecedores, bem como as oportunidades para a criação e desenvolvimento de redes empresariais. As informações coletadas foram analisadas as quais serviram de embasamento para delinear as opiniões sobre o que pensam as organizações sobre a formação de redes de empresa.

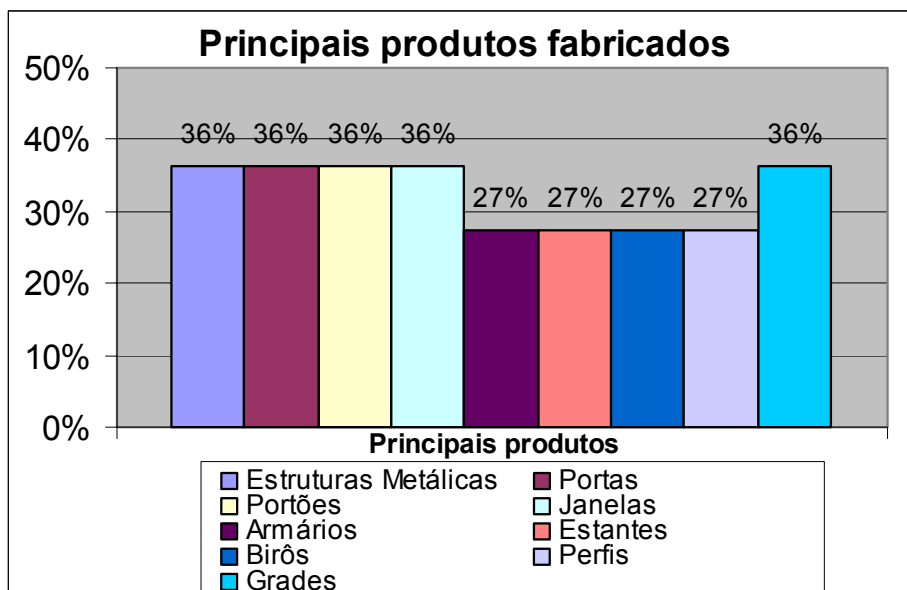
4 O setor metal-mecânico do Estado da Paraíba

4.1 Caracterização das empresas

O setor metal-mecânico oferece uma gama variada de itens, produzidos basicamente a partir das mesmas matérias-primas, ou seja, placas, ligas e peças metálicas. O destino da produção é, na grande maioria dos casos, voltado apenas para a região Nordeste.

Cita-se o mix de produtos ofertados pelas empresas, o qual é formado por aproximadamente 28 produtos: Estruturas metálicas, Portas, Portões, Janelas, Escadas, Corrimões, Cadeiras, Marquizes, Armários, Estantes, Birôs, Cofres, Arquivos, Gôndulas, Bancas de revista, Barracas, Gradio, Perfis, Grades, Postes, Telas, Tanques, Chapas, Quadras elétricas, Placas, Letreiros, Troféus e Medalhas.

Dentre os 24 produtos fabricados, 9 são considerados pelas empresas como principais, no que se refere à solicitação do mercado, como demonstra a figura 01. Observa-se que os produtos estruturas metálicas, portões, grades e janelas são os de produção mais frequente, indicado, respectivamente por 36% das empresas.



Fonte: Pesquisa direta

Figura 01 Principais produtos fabricados

Há um certo obstáculo no que diz respeito a formação de novas empresas em dado setor, dado ao investimento significativo exigido para a obtenção dos equipamentos necessários na linha de produção e a falta de incentivo de governo em tais situações.

Sob a ótica das empresas do setor metal-mecânico, uma estratégia competitiva muito valorizada é relativa à qualidade superior dos produtos, quando comparada a qualidade dos concorrentes e o atendimento às especificações dos clientes. O preço dos produtos foi considerado um fator de competição importante, mas não tanto quanto os citados anteriormente, pois os empresários acreditam que o que mais importa para a fidelidade dos clientes é um ótimo produto da maneira que o consumidor especifica.

A inovação não é uma estratégia muito detectada nas empresas do setor, uma vez que os produtos fornecidos pelas empresas basicamente seguem padrões ou modelos pré-determinados.

As pequenas e micro empresas possuem algumas características que vêm a limitar bastante inovações e estratégias a serem implantada nestas unidades produtoras, como por exemplo, a concentração de decisões nas mãos dos próprios empresários responsáveis por cada empresa. Este fato é comprovado através dos dados da pesquisa, onde ficou claro que tais decisões vão desde compras de matérias-primas, gestão da atividades produtivas, definição quanto à estrutura, quanto à layouts, etc. Esta situação fica clara com as frases ouvidas nas visitas realizadas nas empresas, em um dos casos fala o proprietário: “Na minha empresa, quem sabe o que é melhor a ser feito sou eu.”

No que diz respeito às dificuldades enfrentadas pelas empresas atualmente, a de maior destaque foi o fator custo, classificado como muito importante por 82% (9 empresas) das empresas. Pode-se destacar outros aspectos como por exemplo: acesso à matéria-prima, acesso à mercados e acesso à tecnologia, como é demonstrado pela tabela 02 a seguir.

Dificuldades	1 = muito importante	2 = importante	3 = pouco importante	4 = sem importância
Custo	9	2	0	0
Acesso a mercados	6	5	0	0
Acesso a tecnologia	5	5	1	0
Falta de cooperação entre as empresas	0	4	5	2
Entrada de novos concorrentes	4	4	1	2
Acesso a financiamentos	4	1	2	4
Acesso a matéria-prima	8	3	0	0

Fonte: Pesquisa direta

Tabela 01 - Dificuldades enfrentadas pelas empresas

Um outro aspecto relevante levantado através da pesquisa diz respeito as prioridades que as empresas possuem quanto às resoluções dos problemas enfrentados, onde em primeiro lugar encontra-se o fator custo, seguido pela dificuldade de acesso à matéria-prima, de acesso a mercados, acesso a tecnologia, entrada de novos concorrentes, acesso a financiamentos e por último, a dificuldade enfrentada dada a falta de cooperação entre as empresas.

A importância dada ao fator custo é típico e comum das empresas, principalmente as de pequeno porte, já que este fator possui uma capacidade de impacto muito grande nestes tipos de empresas, dadas suas limitações de capitais nas suas operações.

Destacam-se questões relativas às matérias-primas, uma vez a falta desta foi citada como a principal causa de atrasos no prazo de entrega das mercadorias, apesar da maior parte dos fornecedores localizarem-se próximos às unidades produtoras ou em outros Estados da região do Nordeste. Como fatores principais que vêm a dificultar ou limitar o acesso a matéria-prima foram apontados, pela maioria das organizações, o preço daquela, assim como problemas com os fornecedores.

A proximidade dos fornecedores poderia se tornar mais do que uma simples proximidade geográfica se as empresas se conscientizassem e aproveitassem as vantagens oferecidas por esta situação. Além disso, a semelhança nos tipos de fornecedores utilizados e nos mecanismos de seleção destes fornecedores adotados pela grande maioria das unidades produtoras, ou seja, critério da negociação do preço e prazo para pagamento, impulsionariam a união das mesmas na compra das matérias-primas e a redução de boa parte desta problemática.

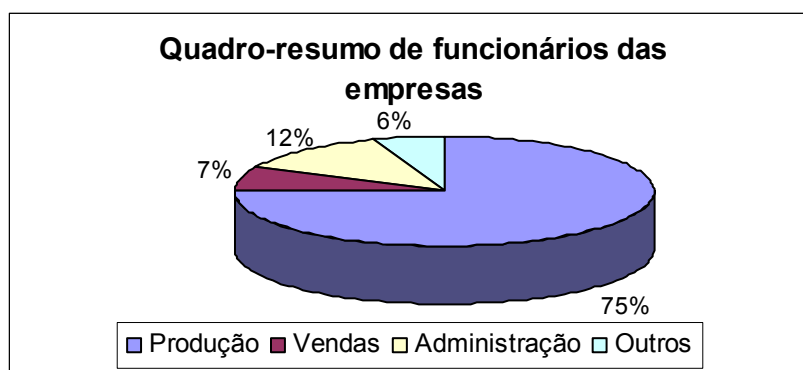
Segundo a pesquisa desenvolvida, dos principais problemas decorridos durante o desenvolvimento do processo produtivo apontados pelas empresas, pode-se citar como o principal as paradas nos processos. As causas para o destaque deste problema se dão em primeiro lugar à falta de material, em seguida à quebra de equipamentos, falta do trabalhador, acúmulo de trabalho e mudança do projeto por parte do cliente. Percebe-se novamente o quão importante revela-se questões relativas ao acesso à matéria-prima.

Outra carência detectada na grande maioria das pequenas empresas do setor metal-mecânico através das informações fornecidas pela pesquisa se refere a carência de mão-de-obra especializada, ou seja, há escassez de mão-de-obra especializada. Como modo de compensar tal carência, mais de 80% das empresas oferecem treinamentos para seus funcionários, acima de tudo na área de produção, demonstrando, contudo, pouquíssimos interesses em treinamentos nas demais áreas que não a citada.

A utilização dos serviços de terceirização também é uma saída que os pequenos empresários encontram para suprir a falta de mão-de-obra especializada, assim como para evitar o vínculo empregatício e suprir as necessidades de equipamentos mais complexos na linha de produção. As etapas de produção mais freqüentemente oferecidas como serviços de terceirização das empresas são as seguintes: corte, dobra e pintura.

O grau de qualificação dos funcionários presentes nas empresas analisadas de uma maneira geral é baixo, onde boa parte dos que compõem o corpo social das pequenas empresas possuem apenas o primeiro e/ ou segundo grau, apresentando apenas uma minoria o terceiro grau completo.

Percebe-se que a maioria dos funcionários presentes nas pequenas empresas do setor metal-mecânico atua na área de produção (75%), enquanto 12% desempenham suas atividades nas empresas em áreas administrativas, 7% exercem suas funções na área de vendas e 6% em demais áreas, como está resumido de uma forma geral no gráfico 02 abaixo:



Fonte: Pesquisa direta

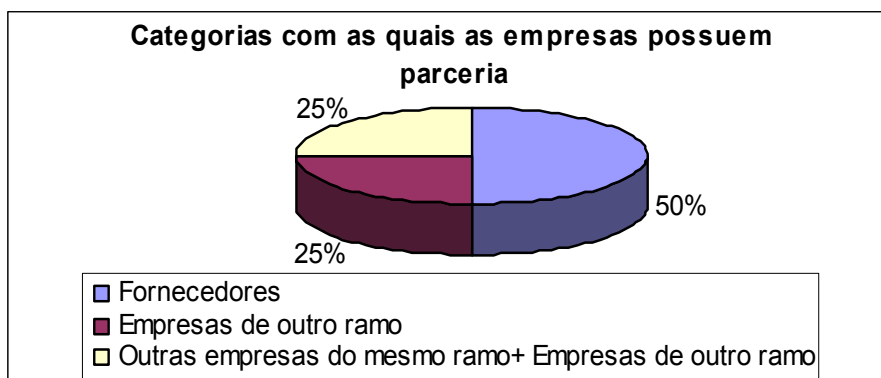
Figura 02 Quadro-resumo de funcionários das empresas

De acordo com a visão das empresas visitadas durante a realização da pesquisa, percebe-se que alguns aspectos de infra-estrutura regional foram considerados bastante influentes nos negócios desenvolvidos pelas empresas do setor metal-mecânico, dentre esses aspectos, cita-se: proximidade com os fornecedores, proximidade com o mercado consumidor e infra-estrutura básica. Já os aspectos de infra-estruturais considerados com menor influência foram: existência de programas governamentais, incentivos fiscais e proximidades com escolas técnicas, universidades e centro de pesquisas. Vale salientar que estes últimos foram considerados pouco influentes, devido à inexistência ou pouca atuação deles em conjunto com as empresas, uma vez que todas as empresas reconheceram que a importância existe, mas não se concretiza, tornando-se portanto, fatores nulos no desempenho dos negócios desenvolvidos.

A falta de controle de custos, estoques, dentre outros, além da falta de planejamento das pequenas e micro empresas, dificultam uma visão mais transparente e real da situação destas empresas, fazendo com que as tomadas de decisão torne-se um processo quase que intuitivo, o que contribui para o grande índice de mortalidade de empresas desse porte no Brasil.

Apenas 36% das pequenas empresas do setor estão inseridas em algum tipo de parceria, embora algumas destas não se caracterizam por serem de fato parcerias, e sim acordos informais resultantes de longas ou médias relações. Uma prova para dados acordos não poderem ser considerados realmente como parcerias, reside no fato que dentre todas as empresas que possuem algum tipo de parceria, nenhuma apresenta cláusulas para a

organização e dissolução. Estes acordos, ou parcerias são feitos principalmente com os fornecedores, como mostra a figura 03 abaixo.



Fonte: Pesquisa direta

Figura 03 Categorias com as quais as empresas possuem parceria

Dentre os fatores que motivaram estas parcerias, em primeiro lugar, representando 50% das organizações, diz respeito a questão da rotatividade do produto, além disso foi argumentado questão do atendimento ao cliente e a geração de relações de confiança, com 25% cada um. As duas empresas que possuem parcerias com os seus respectivos fornecedores relatam que essas parcerias tem a finalidade da compra de matéria-prima mais barata.

No universo de empresas pesquisadas percebeu-se que boa parte delas afirmam existir dificuldades na criação ou participação de parcerias. Todas daquelas que não participam de algum tipo de associação não percebem nenhuma vantagem nestas. Além disso é fato que não há nenhuma formação de parceria, seja com clientes, centros de ensino e pesquisa, entidades de apoio, empresas do mesmo ramo ou mesmo empresas de outros ramos.

O ambiente analisado poderia ter forte impulso na sua competitividade e desenvolvimento dada a formação de redes de empresas, porém do mesmo modo que alguns fatores contribuem para tal formação, outros a dificultam. Os próximos itens tem como foco analisar esses fatores.

5 Fatores que facilitam a formação de redes de empresas

É sabido que as dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas são basicamente as mesmas e dizem respeito à custos, acesso à matéria-prima, à tecnologia, à mercados, à financiamentos, entre outras. Estas impulsionam de uma forma ou de outra a formação de redes de cooperação entre estas empresas, uma vez que todos elas poderiam ser bastante amenizados ou solucionados com a inserção destas empresas em redes de cooperação.

É bastante representativo o número de pequenas empresas do setor metal-mecânico que possuem conhecimento em relação aos seus concorrentes, o que é um fator de extrema importância, assim como o conhecimento acerca da relação entre estes concorrentes e seus respectivos fornecedores, os quais muitas vezes são comuns às empresas do setor. Este fato, sem duvida, é um fator de destaque, uma vez que é um forte motivo para as empresas unirem forças objetivando um maior poder de barganha e diminuição do custo de aquisição das matérias-primas, já que este foi um dos problemas mais realçados pelos empresários durante a pesquisa.

Outro fato que realça a importância de questões ligadas à matéria-prima diz respeito aos atrasos ocorridos nos prazos de entrega dos produtos aos clientes, onde o principal motivo para tal é a falta de matéria-prima, ou seja, mais uma vez este problema seria bastante

amenizado, já que o poder diante dos fornecedores seria ampliado consideravelmente com a criação de redes no setor metal-mecânico.

Ainda um fator que auxiliaria na relação de proximidade destas empresas seria a semelhança de visão quanto às possíveis bases de cooperação existentes, onde fica muito claro que a maioria das empresas enxergam a redução de custos como principal motivo (63%), enquanto que 37% tem como principal motivo das bases de cooperação oportunidades específicas de negócios.

Segundo a ótica das empresas, o principal fator que viria a facilitar as relações entre as empresas do setor seria o próprio interesse das empresas deste setor (55%). O segundo maior facilitador seria o comprometimento das empresas envolvidas, assim como algum incentivo vindo do governo (18% cada um) e por último encontra-se a questão das boas articulações que poderiam ser feitas entre as empresas (9%). A situação está mostrada no gráfico 04 abaixo:



Fonte: Pesquisa direta

Figura 04 Fatores que facilitariam relações entre as empresas do setor

A maioria das empresas pesquisadas, 73% delas, acredita que a proximidade geográfica estimula a cooperação entre outras empresas de um mesmo setor, fornecendo como principais motivos para tal influência a facilidade de comunicação e acesso entre as empresas, maior atratividade que as empresas teriam devido à criação de pólos, assim como a facilidade de acesso aos negócios.

Relacionando as vantagens que as empresas buscariam com a participação em algum tipo de cooperação as respostas estão demonstradas no gráfico 05 a seguir:



Fonte: Pesquisa direta

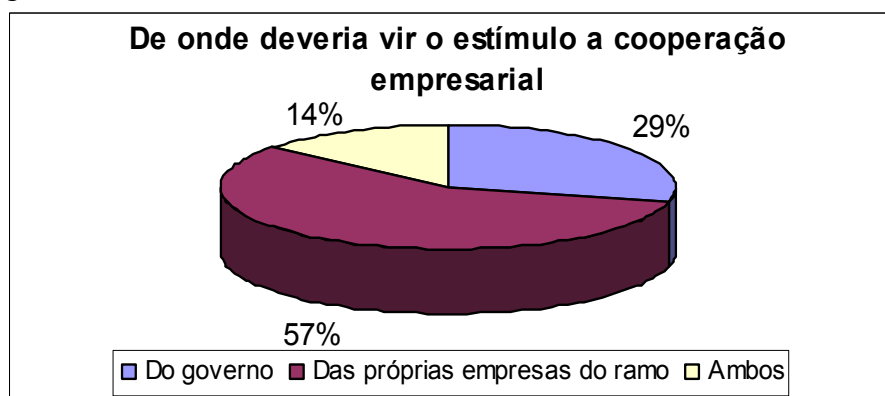
Figura 05 Vantagens ansiadas pelas empresas através de cooperações

Enfim, diversos fatores comuns a maioria das empresas analisadas funcionam como impulsionadores na formação de redes de empresas, porém há uma serie de fatores que vêm a dificultar esta formação, os quais serão abordados no próximo item.

6 Fatores que dificultam a formação de redes de empresas

Dos fatores que dificultam a formação de redes de empresas, pode-se afirmar como um dos principais a questão da cultura empresarial de cooperação na Paraíba, ou melhor dizendo, a falta dela, uma vez que a maioria dos empresários presentes nesta região não possuem uma prática da cooperação.

No universo de empresas pesquisadas percebe-se que 45% delas afirmam existir dificuldades na criação ou participação de parcerias, onde todas as empresas caracterizaram como principal dificuldade em participar/ criar parcerias a falta de interesse das próprias em se inserirem numa parceria, acima de tudo por uma questão de individualismo e desconfiança. Uma boa parte das empresas acha que falta estímulos para a cooperação empresarial (64%), devendo, segundo a maioria delas, este estímulo vir das próprias empresas do setor, conforme transparece a figura 06 abaixo.



Fonte: Pesquisa direta

Figura 06 De onde deveria vir estímulo à cooperação empresarial

Nenhuma empresa consultada tem conhecimento sobre algum tipo de cooperação entre as empresa do seu setor, portanto a falta de conhecimento com relação às redes de empresas também entra como um fator fundamental que vem a dificultar a formação das mesmas,

ficando este fato claro através da opinião das próprias empresas sobre o assunto, onde todas as três empresas que não participam de algum tipo de associação o justificam por não verem vantagens nestas.

Apesar de toda a desconfiança, individualismo, falta de visão, baixa escolaridade dos responsáveis e funcionários e falta de conhecimento na área, 55% das empresas demonstraram interesse na realização de atividades de compras conjuntas de matéria-prima, ou seja, este fator juntamente com os demais facilitadores citados anteriormente podem gerar motivos suficientes para o estímulo e a formação concreta de redes de empresas no setor metal-mecânico.

7. Conclusão

Pelo que se pode constatar, através da demonstração dos itens anteriores, percebe-se que diversos fatores, dentre eles, a falta de conhecimento e escolaridade dos responsáveis pelas empresas são agravantes para a posição destas com relação a falta visão no que diz respeito à parcerias, uma vez que apesar de haver potencialidades para a formação de redes de empresas entre as pequenas empresas do setor metal-mecânico, estas não conseguem enxergar em como utilizar tais potencialidades, transformando-as de fato em vantagens a serem alcançadas.

Demais fatores, além dos já citados, atuam como bloqueadores na formação de redes de empresas no setor metal-mecânico, como por exemplo: a falta de confiança nos possíveis parceiros e o individualismo exacerbado das pequenas empresas do setor, mas acima de tudo a falta de uma cultura de cooperação.

Porém, também fica constatada a existência fatores que facilitam a formação de redes de empresas, envolvendo não apenas aspectos das proximidades geográficas, o qual foi caracterizado pela maioria como um estimulante para o desenvolvimento e formação de redes, mas também o princípio de base destas possíveis relações, onde grande parte das empresas enxerga a redução de custos como base forte destas.

A semelhança na visão das vantagens almejadas pelas empresas, através da participação em redes de empresas, também pode ser considerada como fator facilitador na formação de cooperações, uma vez que, havendo esta similaridade de metas, há uma tendência de união destas unidades produtoras.

Verificou-se ainda que estas empresas têm muitos problemas muitos característicos da pequena empresa, quer seja nas questões de organização, que seja as relacionadas a operacionalização de seus produtos. Dessa forma, chama-se atenção aos órgãos de apoio a pequena e média empresa, por exemplo o SEBRAE e outras instituições correlatas, para uma maior atenção ao segmento industrial em estudo. Tais órgãos poderiam auxiliá-los com treinamento básico par atividades gerencial, e operacional, orientação quanto ao desenvolvimento de parcerias, bem como a desenvolver uma rede de empresa, considerando as peculiaridades do setor, a experiência dos empresários e os pontos favoráveis a formação de rede citados neste trabalho.

A formação de redes de cooperação produtiva no setor metal-mecânico no Estado da Paraíba podem colaborar com a região, proporcionando a movimentação da economia regional, assim como a geração de novos empregos e renda.

8 Bibliografia

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

BRITTO, J. *Redes de cooperação entre empresas*. In: KUPFER, D. *Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro Editora Campus, 2002.

GNYAWALI, D., MADHAVAN, R. (2001) *Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective*. *Academy of Management Review* 431-445,26, n.3.

CÂNDIDO, Gesinaido Ataíde. *Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação de Redes Interempresariais do Tipo Agrupamentos Industriais Entre Pequenas e Médias Empresas: Um estudo comparativo de experiências brasileiras*. Projeto de Tese. UFSC. 2000. Florianópolis, SC.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luís Henrique. *Rede de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo. Atlas, 1998.

GRANDIORI, A.; SODA, G. Inter-firms networks: Antecedents, Mechanism and Forms. *Instituto di Economia, Aziendale, Università Luigi Bocconi, Milan Italy. Organization Studies*. 16/2 pp 183-214, 1995

PORTER, M. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.

_____ *Clusters and the new economics of competition*. *Harvard Business Review*, v. 76, n.6, 1998.

PORTER, Michael - *Estratégia Competitiva: Técnicas pra Análise de Indústria e Concorrência*. Rio:Campus,1996.

ROWLEY, T., BEHRENS, D. KRACKHARDT, D. *Redundant Governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries*. *Strategic Management Journal*. 21: 369-386 (2000)