

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

**ANÁLISE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DA REDE DE COOPERAÇÃO NO SETOR DE VESTUÁRIO:
CASO REDE AGIVEST¹**

**ANALYSIS OF INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT OF COOPERATION NETWORK FROM CLOTHING
SECTOR: AGIVEST CHAIN STORE CASE**

Mariane Cristina Camargo Finkler², Sikberto Renaldo Marks³, Liane Beatriz Rotili⁴

¹ Trabalho de Conclusão de Curso/Monografia apresentado ao curso de Administração do DEAd- Departamento de Estudos da Administração curso de Administração da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

² Aluna especial de Mestrado/ Unijuí; Administradora Especialista em Gestão de Pessoas/ Unijuí

³ Professor titular de Administração DACEC/Unijuí, Mestre em Administração UFRGS.

⁴ Mestranda do PPGDR/Unijuí, bolsista Prosup/Capes.

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar e analisar o sistema de informação corporativa e a gestão da Rede Agivest - Associação Gaúcha das Indústrias de Artigos de Vestuário e Decorações de Ambientes. A amostra é composta por sete empresas, das oito que compõe o setor de vestuário da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Como método utilizou-se uma pesquisa exploratória e abordagem qualitativa. Os procedimentos técnicos para coleta de dados foram entrevistas com trabalhadores que respondem pelas empresas que compõe a Agivest e representantes da mesma, além de documentos fornecidos pelas empresas. Os resultados demonstraram que a Rede Agivest está em contínua reestruturação, com redução de empresas participantes, de 44 para 8. As empresas associadas remanescentes formam um grupo consolidado e fortemente estruturado, que possuem laços fortes e constantes interações, principalmente em questões referentes a área de vendas, sendo que o sistema de informação da Agivest necessita melhoras, que contribuam com a gestão das empresas associadas.

Palavras-chave: Redes de cooperação. Sistemas de informação. Inter-relação empresarial.

ABSTRACT

The purpose of this article is to identify and analyze the corporative information system and management of Agivest Chain Store - *Gaucha* Association of Industries of Dressing and Decoration Items. The sample is composed of seven companies, out of eight that make up the clothing sector in the northwest region of the state of Rio Grande do Sul. An exploratory research and a qualitative approach were used as method. Technical procedures for data collection were interviews with workers in charge by the companies part of Agivest, as well as documents provided by companies. Results evidenced that the Chain Store Agivest is under continuous restructuring, with reduction of participating companies, from 44 to 8. The remaining associated companies form a consolidated and strongly structured group,

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

which has strong ties and constant interactions, especially regarding the sales sector, and Agivest information system needs improvements, which may contribute managing associated companies.

Keywords: Cooperation networks. Information systems. Inter-business relationship.

INTRODUÇÃO

As empresas necessitam criar, desenvolver habilidades e competências para competir e gerar melhores resultados, as micro, pequenas e médias empresas que tem objetivos em comum, encontraram uma forma de entrar no mercado tão competitivo através da união. O ambiente organizacional que se encontram está em constante mudança e o sucesso das empresas depende das condições essenciais com que se trabalha e do fluxo de informações eficientes.

Ao observar os cenários em particular, as organizações inseridas em redes que buscam maiores poderes de competição, houve nos últimos tempos uma grande procura pelo cooperativismo uma forma de pequenos empresários manterem seu negócio neste mundo cada vez mais competitivo. Uma característica deste período é a procura por melhores serviços e produtos, onde surgem maiores competições para satisfazer cada vez mais seus clientes.

Perante um mercado altamente competitivo e a globalização, as empresas necessitam desenvolver novos métodos e estratégias para obterem resultados positivos em seus negócios onde uma das estratégias para progredir neste ambiente é a união das empresas.

As redes de cooperação possuem um ambiente propício em segmentos afins, a exemplo de clusters, (Porter,1999), onde através de relações sólidas entre as empresas e instituições localizadas na mesma região possibilitam vantagens competitivas, além do desenvolvimento local. As Redes de Cooperação são uma forma de pequenas e médias empresas que se unem e buscam capacidade de competir com empresas maiores, de obterem forças para continuarem no mercado. A Rede dá suporte, e ajuda em vários setores onde tiver necessidade maior. Vendo esta necessidade da formação das redes pode-se notar que é possível interesses comuns e cooperação, gerarem recursos para o crescimento de pequenas e médias empresas.

O sistema de informação na gestão das redes de empresas é de grande importância para o desenvolvimento sustentável regional. Sendo assim estruturarei os diferentes desafios da gestão das organizações, onde será tematizado em especial o sistema de informação utilizado.

Este artigo tem como objetivo identificar e analisar o sistema de informação corporativo e a

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

gestão da Rede Agivest - Associação Gaúcha das Indústrias de Artigos de Vestuário e Decorações de Ambientes, uma rede de cooperação de PMEs do setor de vestuário da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Este artigo divide-se em três momentos, sendo o primeiro a apresentação do referencial teórico, o qual trata dos assuntos sobre a gestão de redes de empresas, Redes de Cooperação, Sistemas de Informação, sistemas de informação estratégica e o gerenciamento da informação para a gestão empresarial. O segundo, a apresentação do método escolhido para atingir o objetivo proposto, onde são observados o perfil das empresas que compõe a rede, o funcionamento da inter-relação e o gerenciamento de informações, as condições da gestão estratégica da rede e os desafios das interações de negócios entre as empresas. E por fim, são apresentadas as considerações finais e conclusão da pesquisa.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Segundo OBRIEN (2002) “Sistema é um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação”.

Para LAUDON e LAUDON (1998), os sistemas de informação ocorrem através de um ciclo de três atividades básicas: a entrada; (ou *input*) envolve a captação, coleta de fontes de dados brutos de dentro da organização ou de seu ambiente externo; o processamento envolve a conversão dessa entrada bruta em uma forma mais útil e apropriada; a saída (ou *output*) envolve a transferência da informação processada às pessoas ou atividades que a usarão; O’ Brien (2002) diz que “as organizações são exemplos de sistemas abertos porque fazem interface e interagem com outros sistemas em seu ambiente. Finalmente, as organizações são exemplos de sistemas adaptativos, já que podem modificar-se para atender as demandas de um ambiente em transformação”.

O’ Brien (2002) analisa os sistemas de informação destacando que os sistemas de informação dependem de recursos humanos (os usuários finais e os especialistas em SI), de hardware (máquinas e mídia), software (programas e procedimentos), dados (banco de dados e bases de conhecimento) e redes (mídia de comunicação e apoio de rede) para executar atividades de entrada, processamento, produção, armazenamento e controle que convertem recursos de dados em produtos de informação.

Nos processos de transformação das informações geradas para a tomada de decisão, O’ Brien (2002) destaca os papéis fundamentais dos sistemas de informação: suporte de seus

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

processos e operações; suporte na tomada de decisões de seus funcionários e gerentes; e suporte em suas estratégias em busca de vantagem competitiva.

O' Brien (2002) também destaca outros sistemas que apóiam as operações, administração ou aplicações estratégicas: sistemas especialistas, baseados no conhecimento e fornecem conselho especializado e funcionam para os usuários como consultores especialistas; sistemas de administração do conhecimento, baseado no conhecimento e apóiam a criação, organização e disseminação de conhecimento empresarial dentro da empresa; sistemas de informação estratégica, que fornecem a uma empresa produtos, serviços e perícias estratégicas para a vantagem competitiva; sistemas de informação para as operações, apoiam as aplicações operacionais e gerenciais das funções organizacionais básicas de uma firma.

Laudon e Laudon (1998) definem sistemas de informação como “Um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações”.

Considerando o que é essencial para um sistema de informação, Laudon e Laudon (1998) identificaram que não é possível ter um sistema sem ter pessoas, organizações e tecnologias, com isto segue as formas de interação com os sistemas de informação:

Organizações: onde os sistemas de informação são construídos na organização para dar suporte e a resolver problemas internos e externos;

Pessoas: os sistemas de informação como equipamento contribui para que sejam desenvolvidas as atividades nas organizações de forma mais eficiente e produtiva. Para esclarecer alguns pontos a ergonomia trata do campo da interação das pessoas e máquinas no ambiente de trabalho sendo que essa interação influencia na eficiência e produtividade; e

Tecnologias: onde os dados são transformados e organizados para o uso das pessoas; as funções dos sistemas de informação se tornam objeto de transformação quando existe tecnologia, independentemente se for através da tecnologia do papel e lápis, ou computadores.

Para compreender melhor os sistemas de informação, é tratado profundamente os sistemas de informação estratégica e os sistemas de informação gerencial, que dão suporte técnico aos assuntos desta pesquisa.

Segundo Laudon e Laudon (1999, p.42) os sistemas de informação têm sido aplicado em

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

problemas relacionados com a vantagem competitiva de uma empresa sendo que os objetivos desses sistemas é fornecer soluções que permitirão as empresas “derrotar e frustrar seus concorrentes”.

Organizações como empresas e órgãos governamentais são bons exemplos do sistema na sociedade, que é seu ambiente. A sociedade contém uma multiplicidade de tais sistemas, incluindo os indivíduos e suas instituições sociais, políticas e econômicas. As próprias organizações consistem em muitos subsistemas, tais como departamentos, divisões, equipes de processo e outros grupos de trabalho. As organizações são exemplos de sistemas abertos porque fazem interface e interagem com outros sistemas em seu ambiente. Finalmente, as organizações são exemplos de sistemas adaptativos, já que podem modificar-se para atender as demandas de um ambiente em transformação (O’ Brien; James 2001).

REDES DE COOPERAÇÃO

O programa Redes de Cooperação busca desenvolver a cultura associativa entre pequenas empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e disponibilizar suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento de redes de negócios. Conforme a SEDAI, o programa foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços, garantindo melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados. O Programa integra o Departamento de Desenvolvimento Empresarial, da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul - SEDAI, iniciado no ano 2000. A formação de uma Rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. As empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias.

Conforme Balestrin e Verschoore (2008) o programa redes de cooperação destaca-se como uma política pública concebida pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul no intuito de promover um desenvolvimento sustentado com base em PMEs (Pequenas e médias empresas) e ações voltadas para o fomento da cooperação e a superação dos entraves à formação e evolução de redes.

Segundo os autores o programa foi elaborado sobre três pilares de sustentação:

O primeiro pilar trata de uma metodologia de formação, consolidação e expansão de redes de empresas; onde se refere à fase inicial da formação da rede, é a preparação para o recebimento das informações e da consolidação da relação empresas, universidade e

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

governo. “Ela sistematiza todos os passos necessários para que empresas com características semelhantes consigam empreender ações conjuntas para atingir objetivos comuns.” (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008, p.31).

O segundo alicerce é a utilização de núcleos regionais de atuação sustentados por convênios com diferentes universidades; é a troca de informações e o conjunto das universidades e da comunidade empresarial, buscando caminhos para o desenvolvimento.

O terceiro alicerce situa-se na coordenação estadual; onde ações do programa são organizadas pela SEDAI. É a ligação entre o governo, empreendimentos e o desenvolvimento local dando suporte a rede.

Para Eiriz (2001), redes de empresas é uma coleção de atores que estabelecem relações de trocas em longo prazo, e que ao mesmo tempo não possuem legitimidade e autoridade para arbitrar e resolver disputas que podem ocorrer a troca [...]. Para a Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais, redes de empresas são redes de cooperação que reúnem empresas que possuem objetivos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo, no entanto, a independência e a individualidade de cada participante.

Para Verschore (2004, *apud* Casson; Cox, 1997) as “redes significam coisas diferentes para pessoas diferentes. Uma simples definição de rede é um conjunto de ligações que direta ou indiretamente conectam cada membro de um grupo a cada outro membro do.” Sendo assim as redes podem ser descritas como um conjunto complexo de inter-relações que dinamizam as competências das unidades envolvidas focadas em objetivos comuns ou complementares, reforçando todo o agregado na medida em que são fortalecidas por ele (Mance, 1999).

A estratégia de cooperação conforme Balestrin e Verschoore (2008) diz que o emprego de estratégias de cooperação, facilita a empresa a atingir outros mercados, bem como desenvolver novos produtos e serviços de maneira conjunta, onde trata de diferentemente da barganha e do oportunismo, as estratégias coletivas geram sinergia e busca de aprendizado em conjunto.

Balestrin e Verschoore (2008) ainda diz que “as estratégias coletivas refletem a necessidade de as organizações promoverem ações de cooperação para lidar com suas naturais interdependências dinâmicas”. As empresas estudadas revelam esta necessidade e a busca pela união sendo característica para definir metas e objetivos comuns.

Segundo EBERS E JARILLO, *apud*, BALESTRIN E VERSCHOORE(2008, p.57) com estratégias coletivas implantadas em empresas se consegue alcançar e sustentar

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

diferenciais competitivos a partir de vantagens como:

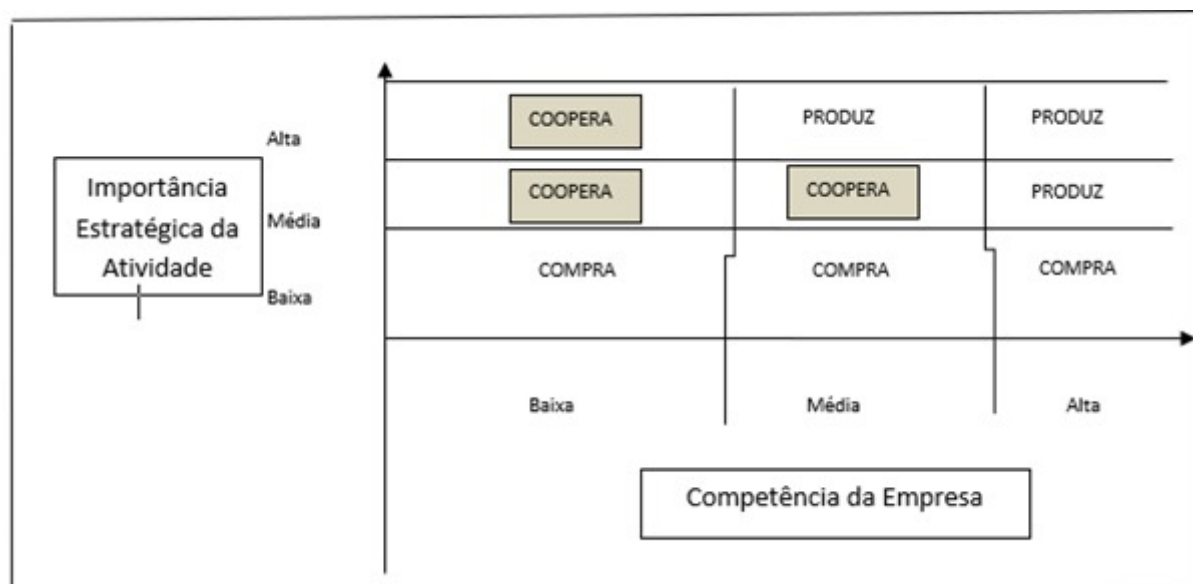
Aprendizado mútuo, que levará a empresa a suportar melhor o processo de desenvolvimento de novos produtos;

Co-especialidade, em que as empresas participantes tornam-se lucrativas em novos nichos de produtos e mercados;

Melhor Fluxo de informação, facilitando a coordenação do fluxo de recursos entre as empresas e reduzindo a incerteza nas relações;

Economias de escala, resultado de investimentos conjuntos. Conforme CHILD, apud, BALESTRIN E VERSCHOORE(2008, p.58) um dos esquemas conceituais que facilitam decidir quando é mais vantajosa a estratégia de cooperação pode ser visualizado na Matriz CPC (Comprar, Produzir ou Cooperar), segundo o autor a Matriz CPC ajuda os gestores a determinar a maneira mais adequada de conduzir suas atividades de comprar do mercado, produzir internamente ou cooperar com um parceiro.

Quadro 01 - Modelo da Matriz CPC



Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p.59) a partir das considerações iniciais de Child et al. (2005)

De acordo ainda com o autor a empresa tem três diferentes possibilidades de decisão: A empresa a adquire no mercado produz internamente, ou se alia outras empresas para executá-la colaborativamente. A matriz demonstra uma alternativa de integração e cooperação para atingir os melhores resultados.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

As estratégias coletivas são formas de crescimento, oportunidade de empresas em cooperação aumentarem suas capacidades de produção, marketing, vendas e recursos humanos. A estratégia coletiva surge para disseminar grandes feitos para as empresas, e sucesso para todos.

A busca pelo crescimento e superação em empresas que integram uma rede, agrega relações que geram melhorias para as diversas empresas participantes. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), as organizações não estão totalmente capacitadas para executarem todas as atividades que necessitam não possuem todas as competências necessárias para a execução de grande parte das atividades de média e alta importância estratégica. Assim, a melhor opção seria a cooperação para complementar suas competências.

De acordo com Balestrin e Verschoore (2008) “Outras formas de cooperação entre as empresas, por meio de parcerias joint ventures e alianças estratégicas, comprovam igualmente que a gestão das ações coletivas é peça-chave para um desempenho superior.” A cooperação entre empresas em rede assume padrões diferenciados, dependendo dos objetivos comuns e da interação entre os participantes. Evidentemente, não há como estabelecer um modelo único de gestão aplicável a todas as redes. Muitas delas são formadas por um pequeno grupo - inferior a uma dezena de empresas que se auto-organizam. Quando os objetivos comuns são menos complexos, verificam-se laços fortes e uma interação densa entre os participantes da rede; nesse caso. A autogestão pode ser uma opção válida para a estruturação e sustentação da rede.

Conforme Verschoore (2004) “a gestão em redes é um processo extremamente complexo, pois lida com organizações juridicamente independentes, economicamente interdependentes e em muitos casos, indistintas para o consumidor.” O autor ainda diz que a coordenação eficaz das interações entre as empresas, exige uma combinação mais complexa de mecanismo de governança. Embora a coordenação em tempo real e a solução de problemas complexos sejam obtidas com ajustes mútuos e decisões em grupo, a questão do controle é mais delicada. Dada a não-prevalência de relações hierárquicas no interior das redes, torna-se necessário um alinhamento de objetivos por meios culturais e econômicos, para que isso se configure como uma espécie de controle (Park, 1996). Normas e parâmetros éticos precisam ser partilhados entre os atores.

É preciso visualizar a existência ou não de uma central de coordenação de uma rede, conforme Verschoore (2004 *apud* Park, 1996); em outras palavras, necessita-se de uma entidade composta por profissionais de fora das empresas ou por representantes das empresas com a finalidade de monitorar as relações entre as empresas e gerenciar o processo de tomada de decisão coletiva. Essa central de coordenação gere e direciona os

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

esforços dos membros da rede para as metas coletivas da própria rede. A central tem poder decisório sobre os membros individualmente, monitora as atividades cooperativas das demais empresas e impõem sanções caso seja necessário (Park, 1996).

Segundo VERSCHOORE (2004) a gestão em rede é um processo extremamente complexo, pois lida com organizações juridicamente independentes, economicamente interdependente e em muitos casos, indistintas para o consumidor. A cooperação sempre deve ser examinada como uma alternativa para a execução de um projeto internamente.

METODOLOGIA

A investigação aqui compreende-se por uma pesquisa qualitativa, que de acordo com Minayo (1994) responde a questão muito particular. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Trabalha com o universo de significados, motivo, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Esse método aprofunda-se no mundo dos significados das relações humanas e suas intrincadas relações sociais.

Esta pesquisa constitui-se em uma investigação exploratória, baseada em ações de cooperação de uma rede de empresas do setor de vestuário, sendo uma pesquisa em 7 empresas que se encontram em sete municípios do estado do Rio Grande do Sul. A preocupação central não está em quantificar, mas, sim, em compreender e explicar a dinâmica as relações sociais, estas são carregadas de crenças, valores, atitudes e hábitos (MINAYO, 1994).

Com base em Vergara (1997), em suas descrições sobre tipos de pesquisas, esta presente pesquisa parte de uma investigação exploratória, cuja área de realização há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema. É uma pesquisa descritiva, no sentido que expõe fenômenos, contudo pode servir de base para uma explicação. Em termos de procedimentos técnicos, a pesquisa foi feita por meio da pesquisa de campo, utilizando as fontes primárias, com técnicas de coletas de dados por meio de entrevista com alguns agentes do processo, e fontes secundárias por meio de documentos dos convênios estudados. Emprega-se, também neste estudo, a pesquisa bibliografia do material, já desenvolvido sobre o tema em livros, periódicos, sites acadêmicos e científicos, teses e dissertações.

Esta pesquisa foi formulada através de uma observação sistemática para melhor conhecer o ambiente das organizações e as atividades da Rede Aginvest, foi utilizado questionário conforme anexo A, para observar e diagnosticar as informações para o alcance dos objetivos propostos.

Nosso conhecimento do mundo físico e do mundo social se realiza a partir da

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

observação espontânea, informal ou assistemática; registramos os fatos observados a partir de nossa experiência, cultura, visão de mundo, tentando buscar uma explicação para a realidade e as relações entre os fenômenos que a compõem. (PÁDUA, 2004, p.79).

A coleta de dados é o modo pelo qual obtêm-se as informações da realidade, para então, responder a questão de estudo. Para coletar as informações, desenvolver a análise e o diagnóstico do estudo foram utilizados dados primários que são “dados originados pelo pesquisador para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta”. (MALHOTRA, 2001, p.127).

Com base no problema exposto e nos objetivos do estudo, bem como no tipo de pesquisa que se realizou, a coleta de dados foi elaborada por meio de pesquisa bibliográfica, em alguns periódicos, livros, internet, revistas especializadas, jornais, teses e dissertação relevantes, e subsídios no programa Redes de Cooperação/Unijuí, esta pesquisa bibliográfica dá o embasamento teórico do estudo. Os dados são importantes para a análise como um todo, é de suma importância para o estudo, analisar o sistema de informação na Rede Agivest e identificar os desafios e as oportunidades à gestão da rede.

O questionário feito com os proprietários das empresas que fazem parte da Rede Agivest, contém descrição das empresas, e de informações levantadas pelos associados. Foi enviado pelo correio da cidade e correio eletrônico a todos os oito participantes da rede, havendo a desistência de uma empresa durante o processo de formulação da pesquisa, sendo assim, somente sete empresas responderam o questionário.

As entrevista e pesquisas de campo foram realizadas nas empresas do município de Augusto Pestana, com a presença da presidente da Rede Solange Aires, e na distribuição que se encontra em Ijuí com a presença da secretária executiva da rede Dione Teichmann.

Minayo (1992), citado por Gomes (1994), esclarece que há três finalidades na análise dos dados, a primeira é compreender os dados coletados, a segunda é confirmar e/ou responder a questão formulada para a pesquisa, e a terceira é ampliar o conhecimento sobre o tema estudado.

Na análise dos dados segundo Pádua (2004) “trabalhamos num contexto interpretativo, a partir das diretrizes fixadas pelas hipóteses e da relação que a hipótese mantém como sistema teórico proposto”.

Pretendeu-se nesta pesquisa analisar os dados conforme a teoria sobre o tema pesquisado, tendo em vista a contribuição para a gestão da Rede Agivest, para que possam continuar

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

suas atividades com eficiência e efetividade de todos, atingindo os objetivos comuns da rede e superando os desafios. A partir dos sistemas de informação pode-se notar a qualidade da troca de informações e como pode contribuir para melhorias nas tomadas de decisão, com o intuito de gerar competências, conhecimento e melhores resultados.

RESULTADOS

A Associação Gaúcha das Indústrias de Artigos de Vestuário e Decorações de Ambientes – Rede Agivest, possui atualmente oito empresas participantes e envolvidas estando estas inseridas em sete municípios diferentes mas de municípios próximos, na região noroeste colonial e missões do estado do Rio Grande do Sul. A rede levou aproximadamente, dez meses para se formar, o lançamento para os consumidores foi em São Paulo na FENIT/FENATEC de 02 a 05/07/2002, sendo que no início de suas atividades estava com 44 empresas.

A descrição a seguir do resultado da pesquisa, envolve pessoas, organizações e informações, destacam-se estes por serem capazes de ter seu próprio negócio e conquistarem seu espaço perante a nossa realidade, gerando emprego e renda, além de tudo isso, oportunidades.

A Rede Agivest é composta por empresas do ramo de vestuário com segmentos na linha íntima feminina, linha fashion, clássica e executiva feminina; malhas retilíneas, jeans, camisas e uniformes profissionais; linha esportiva, decorações de ambientes, cama mesa e banho. A linha de produtos é esportiva, íntima, malhas retilíneas, modinha, executiva feminina, uniformes e linha lar. A marca própria da rede é: *griffe* Rede Agivest. As empresas fazem parte da região das missões e noroeste colonial.

A Rede Agivest tem como principais características, marca própria, preservação da identidade jurídica de cada empresa, todos os membros são proprietário da marca AGIVEST; a rede é auto-gerenciada por seus membros e se estrutura por instrumentos específicos como estatuto social, código de ética e regulamento interno; os princípios básicos da rede são a transparência, fidelidade, confiança e empreendedorismo.

Devido ao pequeno número de associados na rede a sua composição e organograma (Anexo B), está constituída por Assembleia Geral, Conselho de Ética, Conselho Fiscal, Conselho Administrativo; Diretoria, executivo, equipe de negociação, inovação, expansão e *marketing*. A rede encontra-se aberta para novos associados, mas que estejam interessados em cooperar e que tenham um segmento diferenciado para competir no mercado.

O planejamento estratégico foi reformulado em 2009, a partir das necessidades da rede, dando destaque a nova estruturação, sendo que agora todos fazem parte efetiva das equipes

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

de trabalho. A diretoria é pelos membros atuantes da rede, a presidente é Solange Aires; vice-presidente Clarinda Kuhlkamp; secretária Nívea Kuchak; tesoureira Erci Marlene Fischer; nas equipes ficam responsáveis em marketing Nívea Kuchack e Solange Aires; em Inovação Erci Marlene Fischer e Clarinda Kuhlkamp, em expansão José Carlos Holz, Solange Aires, Maria Inês Antonow e Clarinda Kuhlkamp, em negociação com Maria Inês Antonow e Gilberto.

A partir do planejamento estratégico 2009 pode-se destacar a missão da rede na qual ficou definida em “Fortalecer as empresas associadas do ramo do vestuário, através da cooperação, visando o seu crescimento e a satisfação dos clientes, colaboradores parceiros”. Os valores ficaram definidos em “cooperação, transparência, honestidade, comprometimento,” o negócio da rede é “cooperar para crescer”.

No processo de observação e análise dos dados obtidos pela aplicação do questionário aos representantes das empresas associadas na Rede Agivest, pode-se identificar alguns pontos importantes para a caracterização das empresas, considerando o porte das empresas e o número de funcionários, onde são todas consideradas micro e pequenas empresas.

Quanto ao tempo de existência das empresas pode ser observado que, uma empresa existe a menos de 10 anos, três empresas existem entre 10 e 20 anos e duas tem mais de 20 anos de existência.

O destaque maior se dá aos anos de efetivas atividades, são empresas de pequeno porte que se consolidam mostrando que apesar das dificuldades estão inseridas no mercado a um bom tempo, saindo da zona de mortalidade de empresas que não passam dos primeiros anos de atividades.

No questionamento quanto a sua inserção a participação na Rede Agivest, uma empresa está a mais de um ano já e as outras seis estão a mais de seis anos integrando a rede, os que estão a mais tempo na rede são idealizadores, entusiastas; fazem parte da rede desde o surgimento.

No seu surgimento a rede possuía em 2001, uma quantidade de 44 empresas participantes, o tempo foi passando e o número de associados foi diminuindo, conforme a ex-secretária Dione Teischmann uma das considerações a respeito disto é de que “A rede como está hoje com poucos integrantes está boa de se trabalhar, os integrantes da rede estão com laços fortes de confiança e afinidades, em evidência tendo com isso uma troca maior de atitudes de cooperação”.

A partir do envolvimento do grupo da rede é de fato que buscam ter objetivos em comum

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

para isso foi questionado aos empresários sobre os objetivos das empresas por estarem fazendo parte da rede, os empresários responderam mais de uma resposta; foi citado pelos empresários o aumento de vendas por seis empresas; conhecimento e capacitação por cinco empresas, troca de experiência por três empresas, ampliação de mercado por duas empresas; trabalho em conjunto por duas também e poder trabalhar com a marca Agivest por uma empresa.

Nos processos da prática da Rede Agivest existe alguns pontos em comum onde visa: volume de compras, fidelidade, maior intercâmbio de informações, logística de atendimento, desenvolvimento de novas tendências e marketing compartilhado.

Para melhor conhecer a gestão da rede pelo conhecimento dos próprios empresários, foi feito o questionamento de quais as contribuições da rede na gestão de cada empresa, houve empresários que deram mais de uma resposta no qual, empresas responderam como contribuições: o aprendizado e a capacitação; vendas em conjunto forma citados três vezes; acesso a treinamentos, assessoria do SEBRAE, troca de experiências citados duas vezes cada, parceiras, o planejamento estratégico, contratação de um estilista, melhoria na gestão e aumento de produção foi citado uma vez cada.

Quanto às contribuições da rede na gestão das empresas pode-se considerar que as maiores contribuições são aprendizado, capacitação e vendas em conjunto o que melhorou a capacidade de cada empresa. Na rede estes fatores foram contemplados inicialmente, o qual gerou o melhor desenvolvimento para os associados. A capacitação oferecida pela Unijuí/SEDAI veio suprir as necessidades enfrentadas pelas empresas da Rede Agivest.

Tratando-se do maior desafio encontrado para a realização dos processos que dependem dos interesses em comum, os empresários colocam uma grande percepção que pode trazer grandes caminhos para onde deve ser seguido, para que possam atingir os resultados almejados pela rede, neste caso os empresários tiveram respostas diferentes e um empresário deu mais de uma resposta, onde os desafios são o de não ter uma visão dos companheiros da rede como concorrentes, manter os associados, a administração do tempo e distância, atraso na entrega de mostruários e cumprimentos de prazos, ações de *marketing*, difícil colaboração de todos e entrar em um consenso nos assuntos da rede.

Considerando a experiência tida pelos associados da rede, pode ser percebido o grande conhecimento que cada empresa carrega sobre as necessidades e desafios encontrados nos processos de gestão e realização das atividades da rede, a busca por soluções muitas vezes ficam sendo absorvidas pelo pouco tempo e poucas ferramentas com que se trabalha a integração das atividades e as relações que possam surgir entre os associados levam muito

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

tempo para ser finalmente praticados.

Destacando os passos dados pelas empresas a partir da participação na rede de cooperação, os empresários foram questionados quanto às perspectivas de futuro; assim foram respondidas com respostas diversas novamente, sendo que, as perspectivas de futuro são venda ao consumidor final e continuação da Rede Agivest foi citado por duas vezes cada, dificuldades de manter a rede, crescimento, mais organização interna das empresas tanto na gestão e vendas, abertura de pontos de venda, pesquisa de mercado, qualificação dos vendedores e representantes, e lucratividade foi citado uma vez cada perspectiva.

A partir das respostas das empresas as perspectivas de futuro apontam para avanços, crescimentos em todas as áreas, percebe-se no entanto que o futuro da Rede Agivest está no atendimento do que se espera da própria rede, cada empresário cita questões práticas de gestão e informação para a sobrevivência da empresa na rede.

Um dado relevante que se percebe, é a necessidade de cada empresa, o reforço na gestão corporativa, a lucratividade, enfim, abordagem do coletivo das empresas, onde a união dos empresários podem alcançar todas essas perspectivas.

Para melhor entender como ocorrem os processos de comunicação e troca de informações entre as empresas e a inter-relação dentre estas na rede, tentando assim visualizar onde pode estar às deficiências e qualidades deste processo, com o intuito de poder contribuir para o melhor funcionamento das ações diretamente da rede; foi questionado aos empresários sobre a troca de informações; no qual houve empresários que deram mais de uma resposta; no que se refere, por cinco vezes foi dito que utilizam de correio eletrônico, por quatro vezes que ocorrem em reuniões, por três vezes citaram telefone, por duas vezes cada que os processos ocorrem informalmente, naturalmente e em chat de conversações através do portal da Unijuí.

O processo de informação ainda é precário, já utilizam os meios de informação, porém não há clareza destes meios para o desenvolvimento da rede. No mercado ágil e global onde existem sistemas de informação integrados, para solucionar deficiências nas organizações; percebe-se a necessidade de criar e utilizar com racionalidade e em benefícios dos objetivos, da gestão e informação da rede, programas específicos e acessíveis á todas as empresas.

Para que ocorram ações efetivas com o envolvimento de todos é preciso uma troca de informações, informações corretas, eficientes e estratégicas. Contudo, pode-se notar nas formas salientadas dos associados para a troca de informação que ocorre no processo de inter-relacionamento entre eles, a questão se as empresas possuem sistemas de informação

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

inter-empresarial, informatizado; e como armazenam as informações que são geradas pelas atividades da rede, os empresários deram como resposta que são utilizados o computador e internet respondida por duas vezes, com a secretária executiva na sede da Rede Aginvest, onde se guarda e distribui as informações necessárias no qual foi citado por duas vezes também; através de atas foi respondido apenas uma vez, um empresário diz que simplesmente possuem e outro que não possui.

As informações geradas pela rede se concentram na sede, na secretaria, nota-se que todas as informações deveriam ser socializadas entre todas as empresas, através de um sistema de informação ágil, rápido e acessível a todas as empresas da rede o que seria um fator facilitador de gestão e de informação.

As ferramentas utilizadas pelas empresas associadas a esta rede são de grande destaque, pois, dão o suporte básico para realizarem as atividades e assim poderem trabalhar em cooperação. Foi assim, questionado como são repassados os relatórios das atividades das empresas para a Rede Aginvest, apenas dois respondentes informaram que ocorre através de e-mail, outros cinco não responderam.

A grande dificuldade de repasse das informações e atraso nas emissões de pedidos pode-se avaliar que há um gargalo de forma a não contribuir nos processos, sendo que pode gerar um grande desinteresse em repassar informações sobre suas empresas. A forma de se trabalhar em conjunto demanda várias atribuições uma destas seria a troca de relatórios das atividades de suas empresas para que houvesse um aprendizado onde todos pudessem crescer em conjunto.

A socialização em tempo hábil, efetiva das atividades de cada empresa que compõe a rede e das dificuldades e avanços podem contribuir para o crescimento de cada componente da Rede Aginvest. Os associados possuem participação na rede, de forma que as atividades poderiam ser desenvolvidas e planejadas com maior eficiência assim observam-se na Tabela 12, os papéis das empresas perante a rede.

Conforme foram respondidos os questionários os representantes das empresas responderam com mais de uma resposta e entendem que os papéis perante a rede são onde uma empresária respondeu ser a secretária e trabalhar na equipe de marketing, foi respondido duas vezes que o papel perante a rede é de comprometimento, um respondeu ser a presidente, conciliadora e trabalhar na equipe de marketing, o restante respondeu uma vez cada, fazer parte da diretoria, ser colaboradora, participar de todas as reuniões e eventos, ser um dos fundadores e trabalhar na equipe de expansão, um empresário respondeu estar liderando a administração da loja Aginvest.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Percebe-se a partir das respostas dos empresários a visão de parceria, de compromisso, com a rede desde sua criação, onde existe laços efetivos e afetivos entre os empresários. Na redimensão da rede a responsabilidade está dividida entre os participantes, com clareza e comprometimento com áreas específicas da rede.

Foi questionado aos empresários se eles têm conhecimento das atividades das outras empresas que fazem parte da Rede Aginvest, houve empresários que deram mais de uma resposta, onde foi respondido por sete empresários que sim se conhece as atividades e também três destes citaram as visitas nas empresas, e os outros citaram uma resposta cada um que ocorre o conhecimento das atividades em convenções, confraternizações, e reuniões descentralizadas, e pelas parcerias.

Observa-se que há conhecimento sobre as atividades das empresas associadas, há uma forte parceria, o que é princípio da cooperação. Há afinidades inseridas nesta rede, pela própria característica por ser de um mesmo segmento, porém cada um tem produtos diferenciados e o conhecimento de atividades leva abertura de mercado para todos da rede, pois atendem áreas específicas.

Para contribuir no melhor funcionamento das operações da Rede Aginvest foi questionado quanto ao que faltaria para garantir o bom relacionamento entre as empresas integrantes da rede, foi respondido as questões com diversas respostas cada um e alguns com mais de uma resposta, no qual dizem que é imprescindível muito dialogo, mais vendas, mais satisfação, cumprimentos de prazos lazer/integração, comprometimento, dois responderam ampliação de mercado, e um empresário não respondeu.

Os empresários têm suas empresas individualmente, mas a partir da rede, conseguem atingir resultados almejados pelo grupo cooperado, nesse quesito destaca-se a contratação de um estilista em 2001/2, a participação em feiras, a concessão da sede; este estabelecimento é o ponto de venda, de comercialização e exposição dos produtos; também teve a aquisição de material de publicidade dentre eles banner, etiquetas e a formulação da revista Aginvest.

Quando questionados os empresários quanto as informações que são relevantes para gerenciar a rede, houve respostas diversas e citaram com mais de uma resposta, com isso pode se destacar a diversidade do ponto de vista de cada integrante da rede, onde disseram ser relevantes os seguintes pontos: Informações atuais sobre moda e mercado, assessoria de estilista, divisão de tarefas, serviço terceirizado na área financeira em mercado e preços, todas as informações, a capacitação em gestão duas vezes, contratar um gestor para a Rede Aginvest que pense na rede como um negócio, e acredita-se no novo planejamento

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

estratégico, e conhecimento dos resultados financeiros do grupo.

Quanto à gestão, a própria rede está aplicando o novo planejamento estratégico no que será relevante nas ações estratégicas, na gestão e divisão de tarefas. Ainda assim, pesquisar informações, sobre mercado, moda e serviço de estilista com assessoria da UNIJUÍ juntamente com a SEDAI utilizando os seus recursos, esta socialização das entidades pode dar um suporte decisivo à Rede Aginvest.

Para concluir o questionário foi perguntado se teriam contribuições sobre o relacionamento da empresa e a Rede Aginvest, dois empresários disseram que a maior contribuição foi do SEBRAE e da Unijuí com cursos e capacitações, outras duas empresas responderam a troca de informações importante e a troca de idéias, uma empresa respondeu considerar o companheirismo importante e um empresário respondeu que há necessidade de viabilidade financeira, uma não respondeu esta questão.

Observa-se que as maiores contribuições da Rede Aginvest para cada empresa que ainda a compõe são as contribuições do SEBRAE, UNIJUÍ e SEDAI, com cursos e capacitações também se pode destacar que os empresários têm conhecimento que a troca de informações e troca de idéias são fatores que solidificam as atividades e o companheirismo, a viabilidade financeira tem contribuído para a sustentação da rede.

Desde o início a Rede Aginvest teve assessoria e o fomento de suas ações, pelo Programa Redes de Cooperação, e com o redimensionamento atual, acredito que o nível de assessoria deveria contemplar a análise do processo até agora e assim por diante, garantindo a viabilidade econômica, sustentação, avanços da própria rede de cooperação no caso Aginvest.

Pode-se a partir da análise de dados considerar que a Rede Aginvest, é uma rede que tem uma trajetória muito valiosa e está sempre em desenvolvimento, as empresas associadas formam um grupo consolidado e fortemente estruturado; possui laços fortes e de constantes interações, sendo que buscam sempre mais conhecimento principalmente na área de vendas que lhes de retorno de lucratividade.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa proporcionou a ampliação do conhecimento teórico e prático, nas teorias de sistemas de informação, gestão em redes de empresas, inter-relação empresarial, entre outros relacionados como pessoas, organizações, e informações. Diante deste estudo, constatou que as empresas possuem certas dificuldades em ter informações sobre as atividades das outras empresas que fazem parte da rede, estas conseguem lidar com este

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

fato e trabalham para alcançar os objetivos comuns da rede, é preciso destacar que se tivessem mais assessoria em gestão e se conseguisse abrir as portas de cada empresa para que fosse discutido não apenas a rede e sim cada empresa integrante, haveria um aprendizado maior e envolvimento maior entre todos. Nota-se a necessidade de um sistema de informação que contribuem para a melhor administração, com apoio do Estado e da Unijuí poderiam buscar um sistema que ajudasse dar melhor suporte as atividades da rede, desde emissão de relatórios e conhecimentos nas estratégias das empresas.

O objetivo desta pesquisa foi devidamente atendidos, possibilitando atender as necessidades de pessoas e organizações, dando ênfase aos processos de sistemas de informação na gestão da Rede Agivest, nota-se que as empresas foram devidamente identificadas e co-relacionadas com seus papéis atuantes perante a Rede Agivest; sendo que todos são participantes efetivos e trabalham em equipes para solucionar os problemas que surgem e planejam suas estratégias para os próximos passos da rede. Foi relatado o funcionamento da inter-relação empresarial e o gerenciamento de informações, com os empresários atuantes dos processos, pode-se ver que a inter-relação tem seus desafios e apresentam dificuldades, conforme citado a partir da distância e tempo cedido pelos empresários; quanto aos desafios da gestão da rede verificou que a rede tem muitos a serem sanados com isso buscam as soluções a partir do novo planejamento estratégico que foi formulado neste ano de 2009.

Percebe-se que a Rede Agivest é uma rede que tem sua gestão a partir de sua auto-organização. Conforme BALETRIN e VERSCHOORE (2008) citam em seus modelos de gestão, considerando as organizações que possuem laços fortes de ligação e são empresas menos complexas. A rede possui potencial para trabalhar em gestão, mas não tem ferramentas que poderiam dar suporte técnico para realizar todas as atividades, mas com clareza nota-se um tipo de dependência entre os participantes, pode ser que com o novo planejamento isto mude e cada um aja com mais autonomia perante a rede. A gestão da rede encontra-se deficitada entre os associados onde cada associado tem sua forma diferente de pensar, mas as ações acabam sendo em conjunto, no que sobrecarrega um ou outro integrante que normalmente toma atitudes a frente da rede.

Afim, de contribuir para o melhor funcionamento da rede e de aperfeiçoar a gestão estratégica de Rede de Cooperação no caso Rede Agivest, proponho que é preciso subsidiar capacitações, treinamentos aos associados da rede e como há pedidos para que se contrate um gestor, que a Rede de Cooperação juntamente, com as entidades solucione essa deficiência contratando, gestores para a rede, onde a necessidade seja suprida, com um profissional que conheça ou venha a conhecer as pessoas, as empresas e o tipo de gestão que esta rede está a exigir.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

O grande obstáculo relacionado é a troca de informações entre os associados, sendo que é percebido a falta e a falha no fluxo de informações, onde é um ponto de referência para a gestão de qualquer empresa; destaco que a UNIJUI, SEDAI e SEBRAE poderiam gerir um sistema de informação que contemple a especificidade da Rede de Cooperação, no caso a Rede Aginvest, contribuindo para a análise estratégica financeira de gestão inter-empresarial dos componentes da rede.

As redes de empresas são destaque quando se tem conhecimento do que são capazes de fazer, de onde possam chegar, quais os resultados a serem alcançados, cada vez, mais se percebe a necessidade de união de pequenas e médias empresas, levando em consideração o processo de gestão de uma rede e o processo de informação, onde a informação sendo peça chave para levantar as necessidades das empresas e poder assim ser discutidas para gerarem maior lucratividades para as empresas, a busca por ações conjuntas surge a partir das necessidades destacadas por todas as empresas.

A realização deste estudo mostra o quanto cada empresa pode contribuir para a rede, e como podem trabalhar em conjunto, levando em consideração as atividades e o aprendizado da inter-relação das empresas, o processo de informação e a gestão o que torna um documento a ser estudado para a gestão e ações das redes de empresas.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, Alones; VERSCHOORE Jorge. **Redes de cooperação empresarial; Estratégias na nova economia.** Ed, Bookman; 2008.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação:** Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. Atlas, 2000.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local, Estratégias para a conquista da competitividade Global com Base na Experiência Italiana;** 2ª Ed. Editora Atlas, S.A. 2001.

EIRIZ, Vasco. **Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas.** Revista de administração contemporânea. N. 2, V, 5. maio/agosto 2001.

GRISON, Antonio José. **Apresentação de Trabalhos Acadêmicos: Normas técnicas para o curso de Administração da Unijuí.** Ijuí, Ed. Unijuí, 2003. (Coleção trabalhos Acadêmicos-científicos. Série textos didáticos).

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação com internet**; 4^o ed. Editora LTC; Rio de Janeiro, 1998.

LEON, M. E.; AMATO, J. N. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. I Workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO - EPUSP. São Paulo, 2001.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19^o ed. Rio de Janeiro; Vozes, 1994.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. Ed. Saraiva, 2001.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da Pesquisa, abordagem teórico prática**. 10^a Ed, Campinas, São Paulo; Editora Papirus, 2004

PORTER, Michael E. **Técnicas para análise Industriais e da concorrência**. 26^a Ed. Editora Campus; 2003.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação; Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. 6^a Edição. Ed. Atlas S.A, 2009

SEDAI. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. **Manual do Programa Redes de Cooperação**; Porto Alegre 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo; Atlas, 1997.

VERSCHOORE, Jorge R. S. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Porto Alegre: FEE, 2004.