

**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Elisabete Leite da Silva Carvalho**

**ORGANIZAÇÕES EM REDES DE COOPERAÇÃO:**  
**Um Estudo Multicasos de Micro e Pequenas Empresas**  
**Localizadas no Sul de Minas**

**Pedro Leopoldo**  
**2015**

**Elisabete Leite da Silva Carvalho**

**ORGANIZAÇÕES EM REDES DE COOPERAÇÃO:  
Um Estudo Multicasos de Micro e Pequenas Empresas  
Localizadas no Sul de Minas**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestra em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves e Mauro Calixta Tavares (*in memoriam*).

**Pedro Leopoldo**

**2015**

334.0681 CARVALHO, Elisabete Leite da Silva  
C331o Organizações em redes de cooperação : um  
estudo multicasos de micro e pequenas empresas  
localizadas no Sul de Minas / Elisabete Leite da  
Silva Carvalho.  
- Pedro Leopoldo: FPL, 2015.

94 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.  
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro  
Leopoldo, 2015.

Orientadores: Prof. Dr. Jorge Tadeu Ramos Neves e  
Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares (in memoriam)

1. Cooperação. 2. Redes. 3. Competitividade.  
4. Benefícios. 5. Resultados.

I. NEVES, Jorge Tadeu Ramos, orient. e  
TAVARES, Mauro Calixta, orient. II. Título.

CDD: 334.0681

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação**

**Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Título da Dissertação: **“ORGANIZAÇÕES EM REDES DE COOPERAÇÃO: um estudo multicasos de micro e pequenas empresas localizadas no Sul de Minas”.**

Nome da Aluna: **ELISABETE LEITE DA SILVA CARVALHO**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

  
Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves – Orientador

  
Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos

  
Prof. Dr. Fabricio Ziviani

Pedro Leopoldo (MG), 24 de fevereiro de 2015.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao arquiteto maior, Jesus Cristo, por ter me ensinado com suas práticas a importância do esforço, dedicação, humildade e disciplina.

Mesmo sendo uma tarefa simbólica, fazer neste momento os agradecimentos me deixa emocionada. Primeiro, porque parece que é simples, mas é ao mesmo tempo delicado, pois são tantas as pessoas a quem preciso agradecer que corro alto risco de cometer injustiças. Então, vamos lá!

Quero agradecer imensamente ao Professor Doutor Jorge Tadeu Ramos Neves, meu orientador, que se fez parceiro deste trabalho e que me trouxe todas as palavras de conforto em todos os momentos em que precisei. Além de todos os aprendizados que foram construídos em suas aulas, Professor, aprendi muito também com sua seriedade, dedicação e cuidado com as pessoas. Parabéns e que Deus continue abençoando-o!

À Professora Doutora Celeste Vasconcelos e Professor Doutor Fabricio Ziviani, por aceitarem fazer parte deste desafio, com tantas contribuições. Suas percepções e profissionalismo ensinaram-se muito.

Ao Professor Mauro Calixta (*in memoriam*), que começou comigo este trabalho, demonstrando interesse, dedicação e humildade.

À Jussara e à Cláudia, por todo seu carinho e presteza no atendimento em todos os momentos em que precisei.

À gestora Estadual do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) Minas, área de associativismo e cooperativismo, Senhora Algeny Gomes Ferreira, por ter apoiado o trabalho e facilitado o acesso às redes pesquisadas.

Aos meus pais, que já se encontram em outro plano e que não tiveram a oportunidade que tive de estudar, mas sempre me estimularam, dizendo: “o estudo

ninguém tira de você!” A presença dos Senhores esteve e está a todo o momento comigo, inclusive neste.

Obrigada também ao meu marido, Wesley, e filho, Gabriel, joias raras que estiveram do meu lado durante todo o tempo, dando-me forças e demonstrando orgulho pela minha dedicação.

Aos meus irmãos, familiares e amigos, que entenderam minhas ausências de vez em quando, necessárias para mais dedicação à proposta do mestrado.

Obrigada!

## RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar os principais resultados obtidos pelas micro e pequenas empresas do sul de Minas Gerais. A pesquisa contou com 28 empresas divididas em três redes de setores distintos, a saber: comércio varejista de materiais de construção, indústria têxtil e moda íntima, sendo Construai, Tecebem e Toque Brasil, respectivamente. Desenvolveu-se um estudo multicase, exploratório e descritivo, de natureza qualitativa, com uso de questionário com perguntas estruturadas e semiestruturadas, caracterizado como misto. Foi entrevistado um representante de cada uma das empresas participantes das redes em estudo, que ocupasse cargo estratégico. Entre os principais resultados obtidos pelo estudo, destacam-se: a) o compartilhamento de informações como sendo um dos principais requisitos ou exigências para adesão à rede de cooperação; b) os principais aspectos facilitadores no processo de consolidação da adesão das empresas às redes, a “troca de experiências/ informações”, seguido de “maior representatividade diante dos fornecedores”; c) “a distância” entre as empresas da mesma rede e “trabalhar junto com concorrentes” como sendo aspecto dificultador no processo de adesão às redes; d) troca de informações/experiências e a “força para negociação” como sendo vantagens competitivas percebidas pelos entrevistados. Destaca-se também que a principal mudança que ocorreu nas empresas a partir da adesão à rede foi na gestão/administração e o “acesso a melhores preços por compra conjunta (poder de barganha)”.

Palavras-chave: Redes. Cooperação. Competitividade. Benefícios. Resultados.

## **ABSTRACT**

This essay had as general objective to analyze the main results obtained by micro and small companies in southern Minas Gerais. The research included 28 companies divided into three networks of different sectors, namely, retail sales of building materials, textiles and underwear, the companies are: Construai, Tecebem Touch and Brazil, respectively. Developed a multi-case study, exploratory and descriptive, qualitative, with use of a questionnaire with structured and semi-structured characterized as mixed questions. Had been interviewed a representative from each of the participating companies of the networks under study, to occupy strategic position. Among the main results of the study are: a) The information sharing as one of the main requirements or demands to join the cooperation network; b) the main facilitating factors in the accession process of consolidation of companies to networks, "exchange of experiences / information", followed by a "greater representation on the suppliers"; c) " the distance" between companies in the same network and "work together with competitors" as a complicating aspect being in the accession process to the networks; d) exchange of information / experiences and the "force for trading" as competitive advantages perceived by respondents. It is also noteworthy that the main change that has occurred in companies from the membership of the network was in management / administration and the "access to better prices for joint purchase (bargaining power)."

Key words: Networks. Cooperation. Competitiveness. Benefits. Results.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Contexto das redes organizacionais.....	23
Figura 2 - Etapas gerais de formação de uma rede interorganizacional.....	25
Figura 3 - Definições e características das redes.....	30
Figura 4 - Tipologias de Garofoli.....	31
Figura 5 - Tipologias de Grandori e Soda.....	32
Figura 6 - Tipologias de Wood Jr. e Zuffo.....	32
Figura 7 - Tipologias de Verri.....	33
Figura 8 - Ganhos competitivos das redes de cooperação.....	38
Figura 9 - Benefícios e fatores relevantes.....	39
Figura 10 - Contribuições para empresas em redes de cooperação.....	39
Figura 11 - As manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes..	41
Figura 12 - Condições sob as quais uma rede pode ser expandida.....	45
Figura 13 - Síntese e modelo de análise.....	46
Figura 14 - Estratégia de análise de dados.....	57
Figura 15 - Desenvolvimento da coleta de dados.....	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstrativo das empresas respondentes de cada rede participante.....	60
Tabela 2 - Distribuição das empresas em relação à área de atuação.....	60
Tabela 3 - Distribuição das empresas em relação ao cargo dos entrevistados.....	61
Tabela 4 - Distribuição dos entrevistados em relação ao tempo no cargo.....	61
Tabela 5 - Distribuição dos entrevistados em relação ao nível de envolvimento com as decisões na empresa.....	62
Tabela 6 - Distribuição das empresas em relação ao tempo de atuação na rede.....	62
Tabela 7 - Descrição da motivação para participar de uma rede de cooperação.....	63
Tabela 8 - Descrição da iniciativa de participar de uma rede de cooperativas..	64
Tabela 9 - Descrição do porquê de se participar da rede.....	65
Tabela 10 - Principais requisitos e exigências para adesão à rede de cooperação.....	66
Tabela 11 - Descrição dos principais facilitadores no processo de adesão à rede.....	67
Tabela 12 - Descrição dos principais dificultadores no processo de adesão à rede.....	68
Tabela 13 - Descrição das principais vantagens competitivas em se fazer parte da rede.....	70
Tabela 14 - Descrição das principais vantagens competitivas em se fazer parte da rede.....	71
Tabela 15 - Descrição das melhores mudanças após adesão da empresa à rede.....	73
Tabela 16 - Descrição do desempenho da rede.....	74
Tabela 17 - Principais itens ligados à infraestrutura e tecnologia favorecidos pela adesão à rede.....	75
Tabela 18 - Principais itens ligados à negociação favorecidos pela adesão à rede.....	76

Tabela 19 - Principais itens ligados à produção e processos favorecidos pela adesão à rede.....	76
Tabela 20 - Principais itens ligados às relações de mercado favorecidos pela adesão à rede.....	77
Tabela 21 - Principais itens ligados à aprendizagem e ao desenvolvimento favorecidos pela adesão à rede.....	78
Tabela 22 - Principais itens ligados ao mercado favorecidos pela adesão à rede.....	79
Tabela 23 - Principais itens ligados à interação e cooperação favorecidos pela adesão à rede.....	79

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIJU	Associação Comercial e Industrial de Juruáia
ADESG	Agência para o Desenvolvimento Sustentável de Guaranésia
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
COBAL	Companhia Brasileira de Alimentos
CONSTRUAI	Associação de Empresas de Comércio de Materiais de Construção de Minas Gerais
IAD	Instituto Alemão para o Desenvolvimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	Micro e pequenas empresas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PMEs	Pequenas e médias empresas
PRC	Programa de Redes de Cooperação do Governo do Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science</i>

# SUMÁRIO<sup>1</sup>

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Problema de pesquisa.....	15
1.2 Pergunta orientadora.....	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 <i>Objetivo geral</i> .....	16
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	16
1.4 Justificativas.....	16
1.5 Estrutura da dissertação.....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1 Redes organizacionais.....	20
2.1.1 <i>Contexto das redes organizacionais</i> .....	20
2.1.2 <i>Origem das redes no Brasil</i> .....	25
2.2 Definições e características das redes de cooperação.....	28
2.2.1 <i>Tipologias de redes de cooperação</i> .....	30
2.2.2 <i>Condicionantes para configuração em redes de cooperação</i> .....	33
2.3 Benefícios e fatores relevantes na formação de redes de cooperação.....	37
2.3.1 <i>Vantagens competitivas das redes</i> .....	40
2.4 Contribuições do referencial teórico para o estudo empírico.....	45
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>47</b>
3.1 Caracterização da pesquisa.....	47
3.2 Unidade de análise.....	49
3.3 Unidades de observação.....	53
3.4 Procedimentos de coleta de dados.....	54
3.5 Estratégia de análise e interpretação dos dados.....	55

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com a APA 2011.

<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
4.1 Descrição e caracterização das redes de cooperação e as empresas envolvidas neste estudo.....	60
4.2 Identificação dos fatores que levaram as MPEs a aderir às redes.....	63
4.3 Análise dos benefícios e fatores relevantes na formação de redes de cooperação.....	65
4.4 Avaliação das vantagens e desvantagens competitivas percebidas pela ótica de seus gestores, a partir da adesão a redes de cooperação.....	69
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>81</b>
5.1 Limitações da pesquisa e sugestões de outros temas a serem pesquisados.....	85
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O movimento de mudanças nas relações empresariais, de acordo com Amato Neto (2008), vem se intensificando nas últimas décadas na medida em que se acumulam e consolidam as transformações tecnológicas, organizacionais e econômicas. Todas essas mudanças provocam alterações na forma de produzir, de administrar, de distribuir, bem como levam a alterações nas relações entre empresas, entre empresas e trabalhadores e entre empresas e instituições.

Da mesma forma, é na relação existente pela busca de resultados que surgem os grupos e que, segundo Bowditch e Buono (2004), estes não se definem pela simples proximidade ou soma dos seus membros, mas como um conjunto de pessoas interdependentes. E é nesse sentido que o grupo é mais que uma coleção de indivíduos, ou seja, é um organismo. O conceito do autor corrobora as definições feitas, quando considera que grupo é: a) duas ou mais pessoas, que são b) psicologicamente conscientes umas das outras e que c) interagem para atingirem uma d) meta comum. Assim, torna-se mais que um simples ajuntamento de pessoas. Para ser um grupo, o autor salienta que essas quatro condições precisam ser atendidas.

Na relação desses grupos é que nasce a formação de redes, como alternativa de competitividade para micro e pequenas empresas. Segundo Casarotto e Pires (1999), uma vez que micro e pequenas empresas têm mais limitações para competir isoladamente, o crescimento rápido exigirá grandes investimentos.

Segundo Castells (2000), as redes flexíveis de pequenas empresas têm sido um sustentáculo de economias altamente desenvolvidas como, por exemplo, na região da Emilia-Romagna, na Itália. As empresas unem-se por um consórcio de criação de um produto e o consórcio simula a administração de uma grande empresa, o que vem somente agregar valor a todas as empresas participantes.

Castells (2000) atesta que é provável que o surgimento e a consolidação da empresa em rede em todas as suas diferentes manifestações sejam a resposta

para o “enigma da produtividade”. Reforça também que a capacidade de empresas de pequeno e médio porte se conectar em redes, entre si e com grandes empresas também passou a depender da disponibilidade de novas tecnologias, uma vez que o horizonte de redes (se não suas operações diárias) tornou-se global.

Essa conectividade é destacada como cooperação por Casarotto e Pires (1999), quando afirma que cooperação entre empresas é algo tão irreversível quanto a globalização, e que talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado. O autor afirma, em sua obra, algumas condicionantes da cooperação, segundo o Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD), como: a) não é condição para a cooperação a união de todos atrás de uma liderança; b) nem uma ação totalmente sincronizada em conjunto; c) nem mesmo a ausência de conflitos entre parceiros ou a negação de interesses divergentes.

Para Casarotto e Pires (1999), a cooperação necessita de troca de informações entre as várias empresas, do estabelecimento de um intercâmbio de ideias, do desenvolvimento de uma visão estratégica, da definição de áreas de atuação, da análise conjunta dos problemas e solução em comum, além da definição das contribuições dos parceiros. Nesse contexto, cooperação significa abandonar o individualismo, saber tolerar, ceder – enxergando o concorrente como semelhante.

Afirmam ainda que é uma forma de fortalecer o poder de compras, compartilhar recursos, combinar competências, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos para explorar novas oportunidades, oferecer produtos com qualidade superior e diversificada. São estratégias cooperativas que têm sido utilizadas com mais frequência, anunciando novas possibilidades de atuação no mercado que merecem ser estudadas para a extensão e expansão de suas aplicações.



A pesquisa foi realizada nas cidades de Alfenas, Guaraniésia e Juruáia junto às redes Associação de Empresas de Comércio de Materiais de Construção de Minas Gerais (CONSTRUAI), Tecebem e Toque Brasil, respectivamente.

A decisão pela escolha das redes foi por estarem na mesma região e por ambas terem passado pelo atendimento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2009) dentro do programa centrais de negócios.

### **1.1 Problema de pesquisa**

A partir desse âmbito, observa-se que a concorrência pelo mercado está cada dia mais acirrada. As micro e pequenas empresas (MPEs) precisam se manter competitivas ante a melhor condição dos grandes concorrentes, que detêm, em sua maioria, melhor aporte estrutural, de recursos e condições para investir em inovações, o que favorece a produção de resultados efetivos, tanto pela redução do custo quanto pela qualidade obtida. Para superar diariamente tal desafio, tem-se a opção do trabalho em conjunto para conquistar resultados coletivos que correspondam às expectativas de mercado, promovendo a competitividade como retorno para as partes integrantes, as MPEs. Em vez de competir direta ou indiretamente, essas MPEs podem aprender a conviver trabalhando e construindo um ambiente de cooperação que leve progresso às suas organizações. Entretanto, ainda é pouco conhecida ou explorada a possibilidade de se organizarem em redes de cooperação como vantagem competitiva, embora o próprio tema redes seja visto, por si só, como complexo e abrangente (Cândido & Abreu, 2000).

### **1.2 Pergunta orientadora**

Com base no que foi apresentado, a pergunta orientadora desta pesquisa foi: Quais os principais resultados obtidos, a partir da atuação em redes de cooperação, pelas MPEs localizadas no sul de Minas Gerais?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar os principais resultados obtidos pelas MPEs do sul de Minas Gerais que atuam em redes de cooperação.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever e caracterizar as redes de cooperação e as empresas envolvidas neste estudo, sendo: Rede Construai; Rede Tecebem e Rede Toque Brasil.
- b) Identificar os fatores que levaram as MPEs a aderir às redes.
- c) Indicar os benefícios e fatores relevantes na formação de redes de cooperação;
- d) Relatar as vantagens e desvantagens competitivas percebidas pela ótica de seus gestores, a partir da adesão à redes de cooperação.

## **1.4 Justificativas**

O interesse acadêmico se deu por tratar-se de um tema atual e que tende ao crescimento, como novo meio de desenvolvimento global.

Por meio de parcerias, as empresas terão condições de suprir necessidades técnicas e gerenciais, obter acesso a novos mercados, desenvolver novos produtos, ter acesso a novas tecnologias. Entretanto, para que a parceria dê resultados é necessário amplo esforço, empenho, cooperação e comprometimento das partes envolvidas (Braga, 1999).

É necessário o trabalho conjunto para que se alcancem resultados e para que, nessa união, apareça a diversidade em toda sua amplitude, como potencialidade humana. Também é importante lidar com diferentes tempos e maneiras de realizar o trabalho, tanto quanto saber interagir com necessidades e interesses muito diversos e dar conta de ajustar valores e responsabilidades. São questões

que, para serem conformadas num lugar comum, exigem a construção do diálogo, uma habilidade pouco desenvolvida em sujeitos cuja prática e reflexão mais frequente é, ainda, a da competição, do individualismo.

Os desafios reais na cooperação não são técnicos, como ferramentas de gestão, técnicas de produção ou formas organizativas. Para todos eles existem respostas já testadas e consolidadas (SEBRAE, 2009, p. 13-14).

Nessa concepção e visão do desenvolvimento coletivo em vez do individualismo, a estratégia de cooperação entre as MPEs tem sido muito apoiada pelo SEBRAE, que menciona que cooperação entre as empresas tem se destacado como um meio capaz de torná-las mais competitivas.

Paul *et al.* (2010) reforçam esse conceito quando mencionam a cooperação como sendo uma nova cultura que poderá revolucionar os negócios, apresentando como uma das alternativas a formação das centrais de negócios como um modelo avançado de central de compras. Assim, entende-se esse formato negocial como uma fórmula excepcional para aumentar a competitividade ou superar desafios, que individualmente seriam difíceis de superar.

A cooperação interempresarial, no olhar de Amato Neto (2008, p. 42), pode viabilizar o atendimento a uma série de necessidades das empresas, que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente. Entre essas necessidades o autor destaca: combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer mais pressão no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhar recursos, com especial destaque para os que estão sendo subutilizados; fortalecer o poder de compra e obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

Diante de um grande manancial de estudos sobre as redes de cooperação e de sua importância para o desenvolvimento econômico e social, identifica-se a necessidade de entender quais os principais resultados qualitativos obtidos a partir da atuação em redes de cooperação, pelas MPEs localizadas no sul de Minas Gerais.

O interesse pessoal pelo tema veio a partir de trabalhos desenvolvidos profissionalmente com grupos formais e informais que necessitavam de cooperação para se firmarem no mercado ou se tornarem competitivos. A oportunidade de atuação junto ao SEBRAE como consultora externa possibilita ir além do conhecimento teórico; possibilita conviver com os empresários das MPEs que estão a cada dia se abrindo mais para o aspecto da inovação em suas práticas de gestão para se tornarem competitivas. Isso possibilita um grande aprendizado a cada dia. Ser consultor do SEBRAE, inclusive, facilitou o acesso aos dados da pesquisa, uma vez que normalmente é difícil conseguir a abertura e disponibilidade do empresário da MPE para responder à pesquisas.

A partir do estudo empírico com embasamento teórico, as oportunidades no mercado de trabalho para o pesquisador certamente se ampliarão.

### **1.5 Estrutura da dissertação**

No primeiro capítulo é feita a contextualização do assunto apresentando a introdução, a justificativa, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e o que motivou o estudo.

No segundo capítulo são apresentados o referencial teórico, trazendo temas como as redes sociais e suas conexões; alguns fatos históricos e origem das redes organizacionais; conceitos de redes e tipologias.

No terceiro capítulo, descrevem-se a metodologia do trabalho e o estudo de caso das redes selecionadas.

No quarto capítulo, são feitas a apresentação e análise dos resultados do estudo.

E, por fim, no quinto capítulo, encontram-se as considerações finais, com autorreflexão sobre o processo de pesquisa e suas limitações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A concepção de cooperação interfirmas não é algo novo no cenário das organizações. Existem várias configurações de arranjos entre empresas, tais como alianças estratégicas, *joint ventures*, consórcios, *clusters*, terceirização, subcontratação, entre outras, que se constituem em práticas empresariais já há algum tempo, como afirma Amato Neto (2008). Entretanto, as redes organizacionais são um modo de configuração particularmente interessante, visto que não se trata de integração de profundidade – o que altera e influi, por exemplo, na cultura das empresas, tal como parte dos arranjos citados –, nem mesmo uma relação de trocas pontuais e equilibradas, de oportunidade comercial – a exemplo das terceirizações. A configuração de redes mantém a cultura própria de cada empresa e, ao mesmo tempo, pela cooperação proporciona um fluxo de benefícios que independe de ocorrer na medida exata de uns para os outros membros (Amato Neto, 2008).

### 2.1 Redes organizacionais

Deste ponto em diante, apresenta-se uma abordagem histórica das redes de empresas, seguida do aprofundamento teórico sobre o conceito e características desse arranjo específico. Descreve-se, ainda, o perfil necessário, bem como os aspectos favoráveis ou desfavoráveis para tais configurações. E conclui na análise das vantagens competitivas potenciais para aquelas organizações que se envolvem em redes de empresas.

#### 2.1.1 Contexto das redes organizacionais

Amato Neto (2008, p. 81) cita o movimento de cooperação internacional que aconteceu nos anos 1990, destacando algumas regiões da Europa (centro, norte e leste da Itália; Baden-Württemberg, no Sul da Alemanha; Jutland, na Dinamarca; e Portugal), nos Estados Unidos (Vale do Silício) e no Japão (os “*keiretsu*”), sendo movimentos pioneiros que apresentaram resultados muito positivos. O autor destaca que, de fato, a experiência pioneira ocorreu nas regiões do Centro-Norte da Itália, chamada de “Terceira Itália” (Emília-Romagna, Vêneto

e Lombardia), onde foram estabelecidas as primeiras redes horizontais de cooperação. Desde a década de 1970, de acordo com Verschoore e Balestrin (2008a), essa zona já apresentava acelerado processo de modernização e crescimento econômico, tendo como base grupos e empresas de pequeno porte localizadas geograficamente próximas. E afirmam, ainda, que a Terceira ITÁLIA se caracterizava por um agrupamento de empresas, em uma área delimitada de empresas direcionadas para a produção de bens específicos e mantenedoras de relações formais e informais permanentes e que possibilitou elevar a eficiência individual e coletiva, resultando em economia de escala e escopo.

Aragão, Lopes e Alves (2009) referem-se às transformações decorrentes da globalização ocorrida durante a década de 90, que estabeleceram acelerado processo de internacionalização da produção, da distribuição e da administração de bens e serviços, provocando o acirramento da concorrência em âmbito mundial. Nesse cenário, as organizações precisam de permanente aperfeiçoamento e novas capacitações, de modo a serem capazes de acompanhar as mudanças exigidas pelo mercado, como forma de garantir sua sobrevivência.

Os mesmos autores analisam que, atentos às assimetrias do comércio internacional e na luta pela sobrevivência em razão do processo da globalização, grandes grupos empresariais estrangeiros descerraram fronteiras e migraram para países em desenvolvimento, na maioria dos casos em consequência à saturação em seus mercados de origem. Em países emergentes, teriam grandes chances de conquistar vasto mercado ainda por explorar e com boas possibilidades de crescimento, usando estratégias diversificadas, entre elas fusões, aquisições, alianças e formação de *joint-ventures*, que podem possibilitar a conquista de maiores fatias de mercado, ampliando as chances de sucesso. Por outro lado, provocam alta concentração e elevada concorrência, levando à exploração de novos segmentos de mercado, em particular localizados em áreas periféricas, tradicionalmente operacionalizadas por PMEs. Como esses movimentos impactaram fortemente nas PMEs, devido a limitações de ordem financeira, técnico-organizacional e gerencial, a alternativa adotada tem sido a formação de redes de cooperação.

A partir do acirramento competitivo e do aumento das dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas (PMEs) – problemas que se devem fundamentalmente às transformações econômicas contemporâneas – é que surgiram alguns movimentos em prol da união de esforços sob a lógica do associativismo empresarial. A atual ênfase do associativismo empresarial está na percepção de que dificuldades e oportunidades comuns podem ser superadas com a realização de ações colaborativas que possibilitem às empresas de pequeno porte aumentar sua escala mediante a formação de redes associativas (Verschoore & Balestrin, 2008b, p. 97).

A lógica competitiva passa a não ser a única regra a ser seguida pelas organizações a partir da necessidade de se encontrar caminhos para continuar crescendo e sobrevivendo. Surge então a colaboração interfirmas como oportunidade estratégica para a sobrevivência, sob novas formas de agir e pensar corporativamente.

É assim que a competição passa a ser percebida sob as lentes da cooperação. Segundo Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2005), “embora a lógica da cooperação esteja hoje na pauta dos estudos organizacionais, já em meados dos anos 1930 se falava em cooperação”.

A crescente difusão e utilização dos conceitos de redes no contexto organizacional surgem como recurso estratégico para enfrentar um ambiente de turbulências e incertezas, caracterizado pela competitividade e por crises e movimentos de reestruturação, tanto nas diversas esferas de atuação pública como na gestão dos negócios (Cândido & Abreu, 2000).

Vale e Lopes (2010) fazem uma análise dos principais fundamentos associados ao processo estratégico e à noção de cooperação e parceria e apresentam diferentes perspectivas teóricas analisadas, com suas premissas e concepções.



<b>Base teórica</b>	<b>Processo estratégico</b>	<b>Cooperação e parceria</b>	<b>Visão do ambiente</b>
1. Teorias militares: heranças militares.	Estratégia no contexto de necessidade de confrontos, coalizões para defesa de interesses individuais.	Busca de coalizão como forma de superação de limitações e garantia/ampliação de recursos estratégicos	Ambiente hostil, composto por inimigos naturais e aliados circunstanciais
2. Teoria dos jogos: jogos evolucionários estratégicos	Interdependência nos comportamentos estratégicos de potenciais rivais	Parceria resultante de experimentação e aprendizado, evitando dilema dos prisioneiros e permitindo otimizar benefícios mútuos.	Ambiente competitivo em que atores racionais, capazes de aprender, buscam aperfeiçoar ganhos
3. Poder de mercado: posicionamento no mercado	Estratégia visando ao melhor posicionamento de uma empresa e mais poder de mercado	Parcerias, no contexto de uma cadeia produtiva, um grupo empresarial ou região, como forma de incrementar o poder de mercado de uma empresa	Ambiente competitivo em que a empresa necessita posicionar-se de maneira diferenciada.
4. Teoria dos custos de transação: formas de governança e custos de transação	Estratégia derivada da preocupação com custos de transação em contexto de racionalidade limitada e comportamento interesseiro	O recurso às parcerias como estratégia de redução dos custos de transação	Ambiente instável e turbulento, em que empresas aliadas buscam reduzir riscos provenientes de incertezas e mudanças.
5. Teoria das redes sociais: as dimensões sociais das iniciativas empresariais	Estratégia resultante de interações entre relações sociais e interesses empresariais	O lado invisível das alianças e estratégias empresariais, condicionadas e influenciadas pela lógica das redes sociais	Ambiente formado por proliferação de redes sociais e empresariais interconectadas, que condicionam oportunidades individuais e coletivas
6. Teoria baseada em recursos: especificidade dos recursos estratégicos	Estratégia enfocando utilização/ desenvolvimento de recursos, habilidades e capacidades internas	O papel das interações e a visão das alianças entre as capacidades dinâmicas, capazes de permitir a renovação de outros recursos empresariais	Ambiente com alto grau de diferenciação, vislumbrado como plataforma de oportunidades p/ criação e desenvolvimento de novos recursos e capacidades
7. Teorias do aprendizado: ênfase no aprendizado interativo	Associação entre estratégias, competências organizacionais e capacidade de aprendizado	A importância da interação e do compartilhamento de conhecimentos entre empresas na competitividade empresarial	Ambiente competitivo e dinâmico, exigindo compartilhamento de informações/ conhecimentos entre empresas

**Figura 1** – Contexto das redes organizacionais.

Fonte: adaptado de Vale e Lopes (2010).

A interligação de organizações, seja ela com fins de produção, fornecimento, comercialização ou prestação de serviços, requer também novos modelos gerenciais e metodologias operacionais inovadoras na investigação científica, por

indicarem tendência a organizações cada vez mais dependentes de informação e à geração de conhecimento próprio. Esses novos formatos organizacionais, que privilegiam a interação e a atuação conjunta dos agentes, tais como os já abordados arranjos produtivos locais, parques tecnológicos, *clusters*, entre outros, vêm se consolidando na promoção da aprendizagem intensiva em nível organizacional (Laffin, 2011).

Laffin (2011) afirma que a aprendizagem organizacional no formato de redes de cooperação ainda é pouco discutida e que é relevante que as organizações em rede se tornem aprendizes, com capacidade de adaptação às transformações ambientais para a geração de inovação e sobrevivência em ambientes difusos:

Entre os novos formatos organizacionais, as redes de cooperação (inter)organizacionais têm se proliferado, mas pouco tem sido discutido sobre os resultados efetivos obtidos em termos de aprendizagem organizacional. No debate em torno de novos formatos organizacionais surge o conceito de território, o qual tem sido discutido na perspectiva do desenvolvimento, enquanto que no formato “rede” tem sido vinculado o debate econômico com foco quase que exaustivo em “redes de empresas”, sem maior aprofundamento na perspectiva das teorias do campo social (Laffin, 2011, p. 58).

Considerando o contexto econômico das redes empresariais, Verschoore e Balestrin (2008a, p. 40-41) destacam que a cooperação tem a finalidade de gerar benefícios de que somente as empresas que as compõem podem usufruir, tornando-as mais fortes e competitivas frente àquelas que não integram o grupo constituído. Ressaltam, ainda, que o desafio das organizações contemporâneas é balancear as competências próprias e as das outras organizações, a fim de alcançar equilíbrio entre a competitividade coletiva, obtida por meio da cooperação, e a competitividade individual, que torna a empresa rentável e valiosa ante as demais organizações que com ela cooperam.

A cooperação emerge então como consequência de agentes individuais, buscando satisfazer os próprios interesses, isto é, as empresas colaboram entre si visando a ganhos que não poderiam obter de forma isolada, surgindo, assim, as redes.

Wegner e Padula (2012) citam as etapas gerais de formação de uma rede interorganizacional como sendo:

1. Identificação de problemas e dificuldades comuns → visualização de oportunidades conjuntas;
2. Definição de normas e regras de conduta → início das atividades cooperativas;
3. Desenvolvimento de ações integradas → expansão da rede: ingresso de novos participantes.

**Figura 2** – Etapas gerais de formação de uma rede interorganizacional.

Fonte: Wegner, D., & Padula, A.D. (2012). Quando as redes falham: um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional. *In: Anais do XXXII ENANPAD*. Rio de Janeiro.

### **2.1.2 Origem das redes no Brasil**

Buscando o histórico da existência de redes no Brasil, Verschoore e Balestrin (2008a) apresentam estudo realizado sobre o Programa de Redes de Cooperação (PRC) do Governo do Rio Grande do Sul. O programa teve início em 2000.

Tratava-se, a princípio, de um projeto-piloto que contou com uma universidade conveniada e sete consultores capacitados, que atendiam a demandas pontuais de grupos de empresas que já manifestavam o desejo de organizar-se em redes de cooperação. Por meio desse projeto-piloto, foi possível aprimorar a metodologia e o processo de treinamento e acompanhamento dos consultores. Nos meses seguintes, deu-se início à fase de disseminação do PRC, na qual foram conveniadas outras cinco universidades, contratados e capacitados 30 consultores, promovida a massificação dos instrumentos de comunicação e sensibilização de empresas, com a criação de materiais publicitários, e realizados eventos especificamente voltados para as PMEs.

Em dezembro de 2003, houve a assinatura de sete novos convênios com universidades, que aumentou para 45 o número de técnicos envolvidos com a operacionalização do PRC. Realizando melhorias em pontos cruciais, como a metodologia de formação das redes e a capacitação dos técnicos que assessoram as empresas, mas sem alterar os pressupostos básicos de atuação,

obteve-se um salto qualitativo e quantitativo das redes. Desde seu início, em 2000, até 2005, foram constituídas 120 redes de cooperação com a participação de mais de 3.000 empresas, gerando e mantendo 30 mil postos de trabalho e representando um faturamento conjunto de aproximadamente R\$ 3 bilhões (Verschoore & Balestrin, 2008b).

A partir dos anos 1980 e 1990, no Brasil ocorreram muitas mudanças sociais, culturais, políticas, econômicas e tecnológicas. O processo de globalização trouxe a quebra de barreiras geográficas, a universalização do comércio de bens e serviços, formação de blocos econômicos e a agilidade de comunicação, alterando os padrões de comportamento em todas as áreas de negócio e conhecimento. Para Roth (2007), essas mudanças começaram a ter um ritmo mais acelerado, provocando impactos significativos nas organizações. Esse fenômeno foi ocorrendo em períodos cada vez mais curtos, fazendo com que os padrões de competitividade das empresas sofressem alterações rapidamente.

Ainda em 1962, segundo Tavares (1984), o Estado começou a ocupar espaços no mercado por meio da Companhia Brasileira de Alimentos (COBAL), uma organização estatal. Essa ocupação se deu para preencher uma lacuna deixada por parte da iniciativa privada. Não se tinha uma reação sistemática e organizada por parte dos pequenos e médios varejistas e atacadistas independentes para fazer face à crescente expansão das cadeias de supermercados.

O autor afirma, ainda, que essa iniciativa beneficiou o consumidor e ajudou a reduzir a inflação, em constante crescimento, sem controle. Em 1982, a rede já contava com 5.789 unidades de vendas, sendo que no início do programa eram 859 varejistas no Brasil. A estrutura da rede COBAL contava com 51 centrais de serviços espalhadas pelo país para dar assistência técnica e administrativa às empresas credenciadas.

Amato Neto (2008, p. 115) opina que em 1990 as políticas de estímulo e as iniciativas dirigidas ao setor de MPEs ainda eram tímidas e, quando existiam, ocorriam com mais frequência por iniciativas do setor privado. Foi um período marcado pela abertura comercial e pelas privatizações. O autor cita em sua obra,

tendo como fonte o SEBRAE (1993), as características que se destacavam nas MPEs:

- a) Falta de recursos;
- b) dificuldade na obtenção de créditos;
- c) burocracia no registro de empresa;
- d) alta carga tributária;
- e) falta de conhecimento de marketing de vendas;
- f) falta de informações sobre oportunidades de negócio, mercados potenciais, cursos de capacitação, inovação tecnológica e programas de qualidade e produtividade.

O mesmo autor realça, ainda, o SEBRAE como sendo um órgão privado com o objetivo de desenvolver as MPEs em diversos aspectos. Entre as políticas de promoção dessas empresas e de estímulo à cooperação produtiva, com a perspectiva de incrementar suas oportunidades de negócios, o SEBRAE criou, em 1990, vários projetos destinados à cooperação entre as pequenas empresas, tais como:

- a) Projeto de capacitação dos fornecedores;
- b) projeto de subcontratação e bolsas de negócio;
- c) projeto de intercâmbio empresarial;
- d) pesquisa cooperativa.

Este último visa ao apoio à capacitação tecnológica da indústria e busca incentivar a parceria entre as MPEs para que, juntas, procurem inovações e conhecimento, tanto sobre determinado produto, quanto sobre o sistema produtivo (Amato Neto, 2008, p. 115).

Também Silva (2005) faz referência a essas parcerias, a partir das redes de cooperação, ressaltando que o tema vem recebendo crescente destaque na área universitária e contando com o apoio do setor público. O exemplo das experiências internacionais bem-sucedidas de redes de cooperação e a pressão de setores do empresariado, que reivindicam medidas para estimular a produção

e estabelecer critérios mais vantajosos para o país nas relações comerciais com o mercado internacional, vêm motivando estudos e pesquisas na área acadêmica e influenciando a formulação de políticas governamentais de apoio e incentivo à cooperação e ao associativismo.

No setor público, segundo o mesmo autor, o impulso maior aqui no Brasil ocorreu com a criação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, em 1999, com a função de elaborar uma nova política industrial para o país e que, no mesmo ano, incorporou também o comércio exterior. Entre outras atribuições desse Ministério, está a formulação das diretrizes de apoio à MPE, que recebeu tratamento diferenciado ao entrar em vigor o Estatuto específico desse segmento, em 2000.

Dessa forma, as pesquisas relacionadas à cooperação entre empresas tiveram início na década de 1990 e foram realizadas no estado de São Paulo com mais intensidade a partir do acompanhamento de projetos de implantação de polos e distritos industriais. A experiência foi conduzida no estado de São Paulo com 615 empresas associadas em nove projetos, implantados nos anos de 1991 e 1992 com participação média de 68 empresas por polo. Essa experiência já foi estendida a outras cidades do estado, com vários resultados positivos para o movimento, visando mostrar sua importância e a possibilidade de ser aplicada em outros segmentos e regiões, para a implantação de ações cooperativas entre empresas concorrentes (Silva, 2005).

Dada a relevância do assunto proposto “redes de empresas”, faz-se importante destacar as características das redes de cooperação, trazendo também algumas definições dentro do aparato teórico, conforme se segue.

## **2.2 Definições e características das redes de cooperação**

Amato Neto (2008, p. 46), em ampla revisão da literatura sobre o tema redes, constata que o assunto é muito abrangente e complexo. Já para Alves, Balsan, Laércio, Bazzo, Rafael e Grohmann (2010), uma rede organizacional pode ser

conceituada como o sistema de elos que, ao se conectarem, formam uma estrutura flexível capaz de absorver valor a partir de cada elemento constituído.

Sob essa compreensão, a organização de redes aumentaria também a eficácia dos seres humanos. Isso é o que propõem Christakis e James (2010), sob a afirmação de que o agrupamento de pessoas em rede, com determinadas configurações, os torna capazes de fazer mais coisas e coisas diferentes do que os indivíduos por si sós.

Christakis e James (2010) conceituam rede social e diferenciam do termo grupos. Os grupos podem ser definidos por atributos quaisquer, como um aspecto comum a todos. Por exemplo, pode-se dizer sobre grupo: de mulheres, de advogados, políticos ou mesmo de corredores de longa distância, enquanto:

Uma rede social é completamente diferente. Embora seja uma coleção de pessoas, como no grupo, esta inclui algo mais: um conjunto específico de conexões entre as pessoas no grupo. Esses laços, e o padrão específico desses laços, são frequentemente mais importantes do que os próprios indivíduos. Eles permitem aos grupos fazer coisas que uma coleção desconectada de pessoas não pode. Os laços explicam por que o todo é maior do que a soma de suas partes. E o padrão específico dos laços é crucial para entender como as redes funcionam (Christakis & James, 2010, p. 6).

Uma rede social tem a ver com um conjunto de pessoas, organizações, etc. ligadas por meio de uma série de relações sociais de um tipo específico. Nessa perspectiva, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas. E todas as organizações são redes e a forma organizacional depende das características, interesses e necessidades das empresas participantes (Cândido & Abreu, 2000).

Para Verschoore e Balestrin (2008b, p. 91), independentemente da discussão do que seja ou não rede, o razoável espectro de configurações existentes possibilita mais compreensão das formas sob as quais as redes de cooperação se apresentam. Os autores detalham as três fontes mais comuns de redes de cooperação entre empresas: as redes de fornecimento, os consórcios e as redes associativas, conforme a Figura 3:

Forma de cooperação entre empresas	Descrição e características
1. Redes de fornecimento	Neste modelo organizacional, os fornecedores não passam de meros subcontratados, aumentando a dependência das pequenas empresas em relação às grandes. As estruturas de gestão implantadas ficam distantes do grupo de empresas participantes, tendo como resultado o controle excessivo das atividades nas mãos de uma única empresa.
2. Consórcios	É largamente adotado. É o grupo constituído para assumir um empreendimento acima dos recursos de qualquer um de seus membros. Existem diversos tipos e o que difere um do outro é o objetivo das empresas que o compõem.
3. Redes associativas	Concentram em uma estrutura única (associação) os mecanismos necessários para gerir as atividades interdependentes e promover a integração de seus membros e destes com o ambiente. Os associados, por sua vez, esperam que a estrutura criada reduza as dificuldades decorrentes da baixa capacidade competitiva de suas empresas.

**Figura 3** – Definições e características das redes.

Fonte: adaptado de Verschoore, J. R.; Balestrin, A. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008b, p. 91.

Para Porter (1999), o termo redes é usado amplamente, embora ele o defina como sendo “o método organizacional de atividades econômicas por meio de coordenação e/ou cooperação interfirmas”.

Para o autor, a utilização do termo é extrapolada na teoria organizacional, sendo relacionado “também a uma ampla gama de outras ciências, tais como a pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos” (Porter, 1999).

Assim, torna-se importante, a esta altura, aprofundar o desenvolvimento desta pesquisa, abordando as tipologias existentes das redes, conforme se segue.

### **2.2.1 Tipologias de redes de cooperação**

Os quatro quadros representados a seguir são sínteses das obras dos respectivos autores e foram elaborados com base nas referências indicadas por Pereira (2008, p. 26-28), Bragança (2009, p. 26-28) e Amato Neto (2008, p. 47-50).

Garofoli (1992, como citado em Bragança, 2009), em uma tipologia relacional, propõe quatro possíveis configurações de redes entre empresas.



Configuração	Tipo de relação
Redes hierarquizadas espacialmente descentralizadas	Uma empresa lidera um grupo de outras organizações dispersas
Redes hierarquizadas espacialmente centralizadas	Uma empresa lidera um grupo de outras empresas localizadas em uma região específica
Laços de cooperação entre firmas espacialmente descentralizadas	Não há relação de subordinação. O grupo estabelece alianças estratégicas
Laços de cooperação entre firmas espacialmente centralizadas	Não há relação de subordinação. O grupo estabelece relações e atua concentrado em uma área. Exemplos são os polos e distritos industriais

**Figura 4** – Tipologias de Garofoli.

Fonte: adaptado de Bragança, P. D. B. (2009). *Estratégia corporativa para a formação de redes no mercado educacional profissional: um estudo de caso sobre a Rede Salesiana de Escolas*. Dissertação (mestrado). Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Belo Horizonte, p. 26-28.

Grandori e Soda (1995 como citado em Amato Neto, 2008) desenvolveram uma tipologia de redes interempresariais com base na compilação de diversas pesquisas anteriores. Essa tipologia baseia-se nos seguintes critérios:

- a) Tipo de mecanismos de coordenação utilizados;
- b) grau de centralização da rede;
- c) grau de formalização dessa rede.

Nessa classificação, os autores identificam três tipos básicos de redes sociais: redes sociais – simétricas ou assimétricas –, redes burocráticas e redes proprietárias.

<b>Redes Sociais</b>	
Característica(s): sem vínculo regulamentar entre seus integrantes.	
Redes sociais simétricas	Participação igualitária de todos os integrantes na rede. Mesma capacidade de influência. Exemplificada pelos polos e distritos industriais.
Redes sociais assimétricas	Apesar de não haver regulamento da formação da rede, as relações de negócio possuem contrato formal, que definem as especificações dos serviços e produtos a serem fornecidos por cada integrante. Exemplo: consórcios.
<b>Redes burocráticas</b>	
Característica(s): possuem regulamentos e contratos em todas as etapas, desde a organização da rede até o fornecimento dos produtos e serviços.	
Redes burocráticas simétricas	É o modelo mais simples e usual na criação de redes. Mesma capacidade de influência dos integrantes. Uma exemplificação desse modelo são as associações.
Redes burocráticas assimétricas	Modelo no qual está presente a figura de um regulador. São representantes as franquias e redes de agências.
<b>Redes proprietárias</b>	
Redes proprietárias simétricas	Redes estabelecidas principalmente nas atividades de P&D e inovação tecnológica, como as <i>joint ventures</i> . Os integrantes são proprietários, com mesma capacidade de influência, que se unem para convergir esforços que serão compartilhados pelo grupo.
Redes proprietárias assimétricas	Redes caracterizadas pela presença de investidores de um lado e empresas parceiras de outro. Um exemplo são os investimentos dos capitais de risco.

**Figura 5** – Tipologias de Grandori e Soda.

P&D: pesquisa e desenvolvimento.

Fonte: adaptado de Amato Neto, J. (2008). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. Oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 47-49.

Wood Jr. e Zuffo (1998 como citado em Pereira, 2008) estabeleceram uma tipologia estrutural para as redes.

Estrutura modular	Nesse modelo, as organizações priorizam as atividades essenciais da cadeia de valores e terceirizam as atividades periféricas. Contudo, mantêm o controle de todo o processo.
Estrutura virtual	É a conexão temporária de todos os atores do mercado que interferem na cadeia de valores. Como, por exemplo, fornecedores, clientes, concorrentes, órgãos de regulamentação, etc.
Estrutura livre	Como o próprio nome sugere, não há uma definição de papéis, funções e tarefas dos integrantes da rede.

**Figura 6** – Tipologias de Wood Jr. e Zuffo.

Fonte: adaptado de Pereira, J. F. (2008). *Rede de empresas como vantagem competitiva: um estudo de caso sobre as lojas Móbile*. Dissertação (mestrado). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, p. 26-28.

Verri (2000 como citado em Pereira, 2008) apresenta uma tipologia de redes baseada nos vínculos operativos.

Rede estratégica	Desenvolve-se a partir das orientações de um <i>controller</i> centralizado, que define as regras, dinâmicas e estratégias para todo o grupo. É uma rede similar ao modelo japonês <i>topdown</i> .
Rede linear	Desenvolve-se a partir de relações colaborativas. Todos os integrantes têm a mesma capacidade de influência nos processos.
Rede dinâmica	Não há uma orientação única para o funcionamento. As relações são variáveis, conforme as necessidades do grupo.

**Figura 7** –Tipologias de Verri.

Fonte: adaptado de Pereira, J. F. (2008). *Rede de empresas como vantagem competitiva: um estudo de caso sobre as lojas Móbile*. Dissertação (mestrado). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, p. 26-28.

Para Verschoore e Balestrin (2008a, p. 83), a diversidade das tipologias de redes de cooperação tem provocado certa ambiguidade no próprio entendimento do termo, sendo, inclusive, objeto de estudo de outros autores, que trazem como argumento o fato de que as redes de empresas aparecem sob diferentes formas, em contextos distintos e a partir de múltiplas expressões culturais. Exemplo disso são as redes familiares presentes nas sociedades chinesas; as redes de empresários oriundos de contextos de elevada inovação, como no Vale do Silício; as redes hierárquicas japonesas do tipo *keiretsu*; as redes organizacionais de unidades empresariais descentralizadas e forçadas a se adaptar às realidades atuais, como as lojas Zara; as redes entre empresas dos distritos industriais italianos.

### **2.2.2 Condicionantes para configuração em redes de cooperação**

O acirramento do mercado global e os pressupostos da pós-modernidade, caracterizada pela insegurança, medo, fluidez das relações e da realidade, alteraram definitivamente o comportamento organizacional. Compreender as organizações, a atual sociedade do conhecimento e as novas propostas de relações de produção e trabalho favorecem o entendimento sobre a formação das redes (Bauman, 2007).

O surgimento da terminologia “organização”, mencionada por Bragança (2009, p. 32) para identificar uma proposta diferente de associação humana na administração, coincide com o início da construção do que hoje se denomina sociedade da informação e do conhecimento. A partir de 1990, a abertura de capitais, a produtividade em alta, o avanço da ciência e tecnologia, entre outras

demandas socioeconômicas e culturais, ressaltaram um novo modelo de sociedade capitalista.

Tavares (1984) descreveu como funcionava a COBAL na década de 1980 a partir das 51 centrais de serviços espalhados pelo país. A central de serviços tinha uma tríplice finalidade: a primeira, a organização de compras, operações de armazenagem e distribuição de mercadorias em escala que proporcionava um real poder de barganha junto às fontes produtoras; a segunda, a prestação de assistência técnica, que tinha por objetivo orientar os pequenos varejistas quanto à melhor utilização de técnicas de *merchandising*, utilização de equipamentos, rotatividade de produtos etc.; a terceira, a prestação de assistência gerencial e contábil.

Esse mesmo autor destaca que o programa da Rede COBAL chegou a somar 6.000 estabelecimentos, representando 1,5% de todos os estabelecimentos varejistas do país.

Nessa nova concepção, o associativismo em termos negociais alcança, com primazia, os negócios de micro, pequeno e médio portes, que enfrentam a fragilidade derivada de sua deficiente estrutura funcional-operacional-econômica. Isso, não raro, os leva a se agruparem para ganharem mais poder de enfrentamento em mercados cada vez mais renhidos e competitivos. Segundo Nilmar, Juan, Koffler e Edimir (2010), a associação de pequenas unidades de negócios, independentemente de como se dá essa cooperação interempresas, acontece pela busca da sobrevivência.

O conceito de cooperação é mais complexo que o de interação e de colaboração, pois, além de pressupor ambos, requer relações de respeito mútuo e não hierárquicas entre os envolvidos, postura de tolerância e convivência com as diferenças e um processo e negociação constante. Percebe-se que a diferença fundamental entre os conceitos de colaboração e cooperação reside no fato de que, para haver colaboração, o indivíduo deve interagir com o outro incorrendo em ajuda mútua. Para existir cooperação deve haver interação, colaboração, mas

também objetivos comuns, atividades e ações conjuntas e coordenadas (Tijiboy & Maçada, 1998).

Nesse panorama e circunstância das relações, é preciso levar em conta que o elemento estrutural básico da rede é o ator, que pode ser representado por empresas, organizações ou conjunto de pessoas, desde que tenham atributos específicos identificáveis (Junqueira & Nascimento, 2012).

O estabelecimento de redes, a cooperação e os diversos tipos de empreendimentos coletivos são processos que exigem equilíbrio e eficiência (Bragança, 2009).

Nessa complexa relação de cooperação entra em discussão o construto da confiança. A confiança raramente foi objeto de atenção por parte das ciências sociais e econômicas; porém, mais recentemente, em situações em que a cooperação é um ingrediente vital, tem surgido uma explosão de interesse no assunto, inclusive no tocante aos meios de promovê-la (Lastres, Cassiolato & Maciel, 2003).

Os fatores que são mais levados em conta para a formação de redes bem-sucedidas são: confiança na troca de informações, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos (Verschoore & Balestrin, 2008a).

Cooperar envolve o ato de colaborar, que se interliga a este mediante uma espécie de círculo virtuoso, em que um ato promove o outro, em relação a um objetivo compartilhado pelos agentes, para o que se procede, em conjunto, por meio de ações comuns a tais agentes (Nilmar *et al.*, 2010).

As tradicionais relações conflituosas cederam espaço às relações baseadas na confiança. Esse novo padrão de relacionamento foi o que diferenciou o sucesso de muitas regiões na Alemanha, no Japão e na Itália (Amato Neto, 2008, p. 59). Na perspectiva da inovação, Neves escreveu um artigo, juntamente com outros autores, afirmando que o acirramento da concorrência no ambiente empresarial tem exigido, de maneira crescente, contínua renovação de conceitos, seja das

formas de gestão, seja da maneira de obter os conhecimentos necessários ao sucesso dos negócios (Braga, Vasconcelos, Maccari & Neves, 2014).

Meirelles (2005, p. 40-41) destaca alguns itens que compõem uma gama de aspectos a serem considerados nas práticas de configurações interempresas, entre eles: necessidades, metas claras, comunicação, respeito, capacidade organizacional; credibilidade de confiança; articulação, negociação, geração de resultados e capacidade de identificar recursos; planejamento e avaliação em conjunto; definição clara de papéis, expectativas e responsabilidades; mensuração de resultados e impactos da transformação social que se pretende atingir e articulação com a população interessada.

A competição tem sido vista tradicionalmente como antítese da cooperação. Foi só recentemente que estrategistas e estudiosos adotaram uma perspectiva renovada e reconheceram como a cooperação pode ser uma arma poderosa no jogo competitivo mundial (Lynch, 1994).

Para os empreendedores das MPEs organizadas em centrais de negócios, uma das modalidades de redes, o concorrente não é visto como adversário, ao contrário, unir-se a ele pode ser uma forma inteligente de crescer. Os empresários entendem que a relação possibilita negociações mais vantajosas com fornecedores, competição justa com as grandes empresas, gestão focada em resultados, planejamento estratégico adequado, oportunidades de novos investimentos e melhor aplicação dos recursos disponíveis (SEBRAE, 2014a, p. 71).

Na abordagem de redes empresariais, afirmado por Marchi (2006, p. 50), os fatores sociais e comportamentais das empresas como cooperação, comprometimento e confiança são considerados comportamentos-chave para viabilizar vantagens competitivas em termos de troca de valor.

### 2.3 Benefícios e fatores relevantes na formação de redes de cooperação

Os arranjos interempresas devem proporcionar aos parceiros mais probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se entrassem sozinhas em um empreendimento (Lorange & Roos, 1996).

Empreendimentos varejistas, por exemplo, quando em grupo, possuem importante elemento adicional, pois são capazes de conquistar expressivo poder de negociação junto aos fabricantes quando conseguem exercer alguma influência sobre as decisões de compra dos consumidores (Porter, 1999).

O citado autor também salienta que as empresas devem desenvolver a capacidade adaptativa para reagir com rapidez às mudanças constantes do mercado.

Nesse sentido, é importante praticar constante processo comparativo com o que se tem de melhor no mercado, ao que se pode chamar de *benchmarking*, buscando perceber para adotar as melhores práticas pela realização de ações na própria indústria, ou fora dela, visando atingir esse desempenho superior. Dessa forma, o termo é mais apropriado e difere de *benchmark*, já que este último corresponde ao padrão de referência, enquanto *benchmarking* é o mencionado processo de comparação (Mazo, 2003). Este tema será mais bem discutido no próximo tópico desta pesquisa.

Para Verschoore e Balestrin (2008b), os ganhos competitivos almejados pelas redes de cooperação deslocam o enfoque essencialmente individualista da empresa tradicional para uma concepção de resultados coletivos. Para tanto, os autores apresentam seis fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação, sendo representados na Figura 8:

Ganhos competitivos	Definição	Benefícios para os associados
Maior escala e poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
Geração de soluções coletivas	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.	Capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia de crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade.
Acúmulo de capital social	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.	Limitação de oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
Aprendizagem coletiva	A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.	Socialização de informações e experiências; acesso a novos conhecimentos externos, <i>benchmarking</i> interno e externo.
Inovação colaborativa	As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede.	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

**Figura 8** – Ganhos competitivos das redes de cooperação.

Fonte: adaptado de Verschoore, J. R.; Balestrin, A. (2008a jan.-jun.). *Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação*. São Paulo, *Rev Adm Eletrônica*, 1(1)

Os mesmos autores afirmam que, uma vez a rede estabelecida, é preciso que haja coerência e conectividade. A coerência agrega interesses semelhantes, permitindo a definição de objetivos comuns. A conectividade, por sua vez, aproxima os participantes da rede, potencializando uma permanente interação sinérgica entre seus recursos tangíveis e intangíveis.

As pressões exercidas pelo ambiente competitivo são vistas pelos autores como estímulo à busca de cooperação, sendo uma forma de gerar soluções coletivas, ressaltando que os interessados devem reunir objetivos comuns, formas de interação e meios eficientes de coordenação; ou seja, estabelecimento de redes



de cooperação pressupõe três condições fundamentais (Verschoore & Balestrin, 2008a, p. 151): a) objetivos comuns; b) interação; c) gestão.

No que se refere a benefícios e fatores facilitadores para as MPEs organizadas em redes de cooperação, Aragão *et al.* (2009) corroboram as afirmações de Verschoore e Balestrin (2008a), destacando também alguns componentes a mais (Figura 9):

<b>Categoria</b>	<b>Componentes</b>
Ganhos de escala e poder de mercado	Poder de barganha
	Força de mercado
	Credibilidade
Provisão de soluções	Marketing
	Soluções tecnológicas
	Capacitação
	Flexibilidade
Aprendizagem e inovação	Disseminação de informações
	Aprendizagem coletiva
	Processo de inovação
Redução de custos e riscos	Confiança como redutor de custos de transação
	Atividades compartilhadas
	Custos e riscos compartilhados
Relações sociais	Ampliação da confiança
	Limitação do oportunismo
	Mecanismos de coordenação

**Figura 9** – Benefícios e fatores relevantes.

Fonte: adaptado de Aragão, L. A.,; Lopes, C. S.,; & Alves Jr., M. D. (2009). Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de supermercados. *In: IV Encontro de Estudos em Estratégia, 3E's*, Recife, 2009.

Borges (2004), a partir de extenso levantamento teórico, também apresenta um quadro com seis contribuições para empresas que compõem redes de cooperação, sendo:

	<b>Contribuições</b>
1	As redes são uma fonte importante de informações (oportunidades, mecanismos de decisão, técnicas de gestão, etc.).
2	As redes reduzem o grau de incerteza do ambiente.
3	As redes são uma fonte de imitação.
4	As redes melhoram a capacidade de adaptação da empresa em um ambiente de constante mudança.
5	As redes criam um contexto propício à inovação.
6	As redes favorecem a interação entre os diferentes atores regionais.

**Figura 10** – Contribuições para empresas em rede de cooperação.

Fonte: adaptado de Borges Jr., C.V. (2004). Características e contribuições das redes para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. *In: Anais do XXVIII ENANPAD*, Curitiba.

### **2.3.1 Vantagens competitivas das redes**

Para Mazo (2003), a ferramenta de *benchmarking* é um meio de promover a competitividade de uma empresa, sobretudo quando utilizada num trabalho com grupos destas. É possível identificar as deficiências comuns nas MPEs e elaborar um plano de ação coletivo para determinado grupo de empresas, de forma a incentivar o associativismo ou o trabalho cooperado, agindo como instrumento para o aumento da competitividade individual e coletiva e, sobretudo, facilitando o acesso a bancos de fomento ao crédito e às agências de desenvolvimento de MPEs, a exemplo, o SEBRAE.

Mas não é tão somente o *benchmarking* um recurso estratégico para a qualidade, melhoria do desempenho e da produtividade. Nos últimos anos, surgiu grande quantidade de ferramentas e técnicas gerenciais. Estas, ao passo em que proporcionam vantagens competitivas, acirram a concorrência, tais como: gestão da qualidade total, competição baseada no tempo, terceirização, parceria, reengenharia e gestão da mudança (Porter, 1999, p. 46).

Segundo a visão do autor, a competitividade é a obtenção de vantagens sustentáveis que resultam de habilidades e conhecimentos capazes de elevar a produtividade e de sustentá-la, ao longo do tempo, em um superior desempenho ante ao dos concorrentes.

Conforme o mencionado autor:

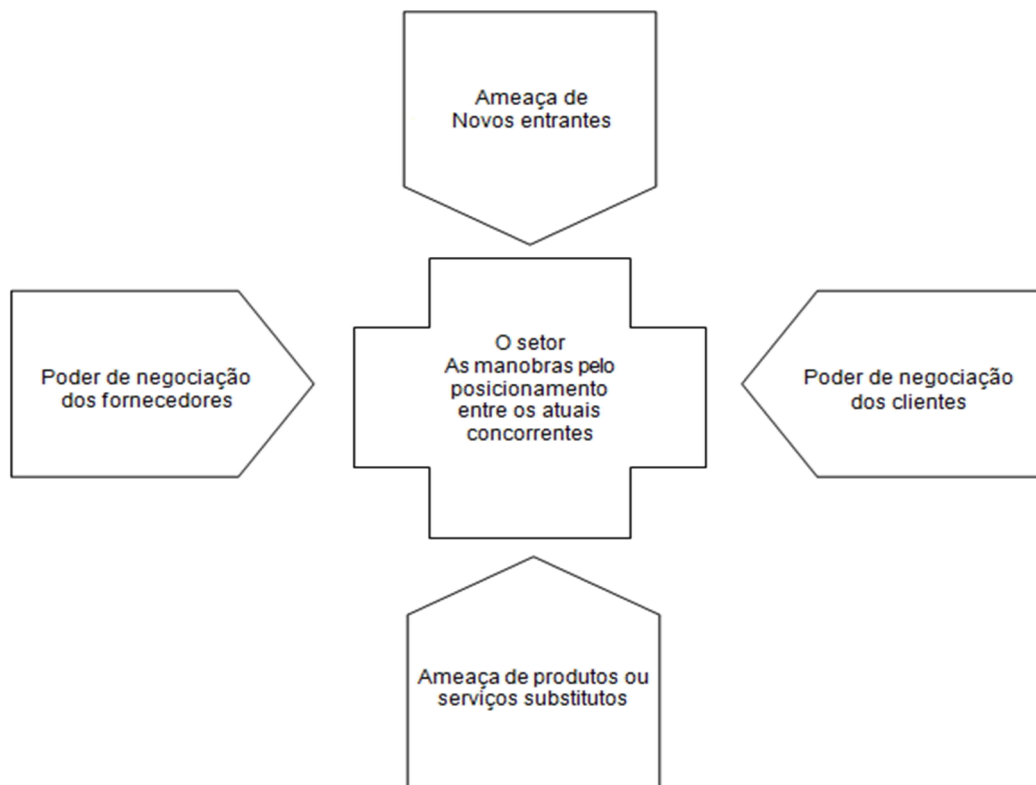
Algumas inovações geram vantagem competitiva a partir da percepção de uma oportunidade de mercado inteiramente nova ou por meio do atendimento a um segmento do mercado negligenciado por outras empresas. Quando os concorrentes são vagarosos em suas reações, a inovação gera a vantagem competitiva (Porter, 1999, p. 175).

Pode-se somar o comentário de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995, p. 3), de que a competitividade “é a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Porter (1999, p. 176) complementa afirmando que, “uma vez conquistada a vantagem competitiva por meio da inovação, a empresa terá condições de sustentá-la apenas por meio de um processo implacável de melhorias contínuas”.

Utilizando-se essas perspectivas mencionadas, é possível observar que num cenário de competição têm-se concorrentes mais ou menos aptos a um desempenho superior. Essa característica pressupõe um potencial que depende, entretanto, do produto, dos demais competidores, do poder de barganha, da percepção dos clientes, etc.

Assim, vale retomar considerações passadas de Porter (1986), que relaciona a natureza da competitividade ao que ele designa por cinco forças competitivas, cujas ações determinam o desempenho superior de uma organização, sendo elas: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substitutos e posicionamento entre os atuais concorrentes.



**Figura 11** – As manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes.

Fonte: adaptado de Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise da concorrência*. Traduzido por Elizabeth Maria de Pinto Braga. 7. ed, Rio de Janeiro: Campus., p. 4.

Diante da análise das ameaças baseadas no modelo de Porter (1986), é possível identificar cada elemento da estrutura de um dado setor, determinando sua importância e compreendendo fatores que comprometem o desempenho. Assim, o entendimento dessa complexidade permite desenvolver estratégias que neutralizem a interferência crítica dos concorrentes internos e externos (Porter, 1986, p. 17).

Sobretudo, essas forças agrupadas determinam o potencial das empresas frente à multiplicidade de fatores que repercutem testando o desempenho, indicando a intensidade dessas forças e mostrando-se um modelo útil para a construção de vantagens competitivas ao dar margem para se trabalhar o nível de produtividade com vistas ao desempenho superior de sua indústria (Porter, 1986, p. 17).

Cada aspecto pontuado como parte das cinco forças de Porter pode ser percebido e trabalhado de modo a se utilizar da estratégia para favorecer que a empresa em questão desenvolva vantagens competitivas que impliquem significativas transformações de eficiência. Vale ressaltar que produtividade, conforme definição de Porter, “é o valor gerado por dia de trabalho e por unidade de capital ou por recursos físicos utilizados” e depende tanto da qualidade ou das características dos produtos como da eficiência com que são produzidos e aprimorados.

Balestrin e Vargas (2004) afirmam, a partir de evidências empíricas, que existem características estratégicas oriundas da consolidação de redes de empresas, como:

- a) Fluidez – que possibilita mais flexibilidade e adaptabilidade aos fatores externos;
- b) agilidade – que focaliza os esforços para realizar rapidamente uma tomada de decisão;
- c) aprendizagem coletiva – que facilita a aquisição de conhecimento e a melhoria ou desenvolvimento pela interação entre os atores;
- d) economia de escala – por meio da ação conjunta das PMEs;

- e) acesso a recursos tangíveis – que possibilitam a obtenção de insumos, tecnologias de processo, mão de obra, etc.;
- f) acesso a recursos intangíveis – que possibilitam a obtenção de informações, habilidades, competências, etc.;
- g) a redução dos custos de transação – possível pelo aumento de confiança entre os atores, bem como pela redução das incertezas e do comportamento oportunista entre as partes;
- h) a credibilidade organizacional – que se traduz em legitimidade externa, a qual é consequência do pressuposto de que a composição de um conjunto de empresas somente se dá com a certeza da solidez das integrantes (Balestrin & Vargas, 2004).

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva para as empresas organizadas em redes se dá por meio de:

- a) Compartilhamento de infraestrutura e tecnologias: pode ocorrer, por exemplo, na aquisição de equipamentos e materiais comuns, da contratação de serviços contábeis e jurídicos conjuntos e atividades conjuntas de seleção, recrutamento e treinamento de pessoal. A aplicação de tecnologias conjuntas pode advir de produtos, processos ou outras atividades de valor que sejam semelhantes entre as organizações ou que sejam complementares. A rede empresarial pode proporcionar, para as empresas, pesquisa e desenvolvimento em conjunto, possibilitando mais diferenciação de produtos e processos.
- b) Aquisição conjunta: ao desfrutar da aquisição conjunta, as empresas poderão obter vantagem competitiva no custo e na melhor qualidade de insumos, matérias-primas ou produtos para revenda. Esses benefícios podem ocorrer quando da aquisição conjunta desses materiais. Além disso, a variedade de produtos, a facilidade de acesso a grandes fornecedores e o relacionamento com estes em termos de condições de pagamento são possíveis vantagens em termos de custos nas transações.
- c) Produção conjunta: a origem de ações conjuntas entre as empresas pode estar na formação de estoques conjuntos, na logística interna, também nos processos de produção ou montagem similar ou complementar. Também

nos processos de atendimento aos clientes e no controle da qualidade de processos e serviços. A vantagem competitiva poderá ser encontrada em maior flexibilidade de produção, além de melhor produtividade e qualidade dos produtos, processos e serviços oferecidos e foco na competência essencial de produção.

- d) Relações com clientes: a vantagem competitiva incide principalmente nos custos. Geralmente pode ocorrer quando as empresas possuem um cliente comum ou canal de distribuição comum. O compartilhamento se dá a partir da adoção de marca registrada conjunta, venda cruzada de produtos, pacotes de venda, marketing conjunto, ações conjuntas de força de vendas, rede de serviços, processamento de pedidos, distribuição física e organização conjunta de financiamento para clientes e distribuidores.

Os conceitos de estratégias competitivas e de estratégias de produção ganharam força à medida que as empresas se viram inseridas em mercados altamente exigentes e com elevado grau de competitividade, forçando, assim, a desenvolverem novas alternativas ou estratégias (Furlanetto, 2007).

Do ponto de vista da competitividade, objeto central deste estudo, o posicionamento estratégico das organizações em rede na atualidade torna-se essencial. Para isso, os gestores devem estar atentos às fontes de vantagem competitiva não apenas da própria empresa, mas também das empresas que compõem ou que irão compor sua rede (Gomes-Casseres, 1996, como citado em Pereira, 2008).

Entre os mecanismos que permitem vantagem competitiva diferenciada à empresa, situa-se a capacidade de estabelecer parcerias e desenvolver alianças. Tais articulações podem se dar no contexto de uma cadeia produtiva (constituindo uma relação empresa-fornecedor), de um grupo industrial (reunindo empresas associadas a determinado grupo) ou em aglomerações regionais de empresas (que constituem os *clusters* produtivos (Vale & Lopes, 2010).

Essas alianças ou parcerias são vistas por Verschoore e Balestrin (2008b, p. 119) como relações de cooperação que resultem efetivamente em ganhos para todos

os envolvidos, sendo uma lógica predominante na formação de redes, já que do contrário não haveria colaboração entre eles.

A colaboração é vislumbrada, em geral, como parte de uma estratégia visando ao melhor posicionamento de uma empresa ou de grupos de empresas no mercado, tendo em vista a estrutura do setor. O poder de mercado pode advir de decisões empresariais, envolvendo, por exemplo, a parceria entre diferentes empresas situadas em posições distintas da cadeia produtiva, a afiliação a certos grupos empresariais ou a inserção em certas aglomerações produtivas regionais. Caberia ao estrategista estar atento ao ambiente de negócios, calibrar a capacidade de competição de sua empresa com as possibilidades de colaboração, adotando estratégias que permitiriam diferenciar sua empresa das demais (Vale & Lopes, 2010).

Considerando que as organizações em rede precisam passar pelo desafio de administrar os custos de coordenação sem que estes superem as vantagens de estarem em rede, Boehe e Silva (2003) apresentaram oito fatores que relacionam as condições sob as quais uma rede pode ser expandida.

<b>Fatores que relacionam as condições sob as quais uma rede pode ser expandida</b>
1. As características das empresas participantes
2. O capital social envolvido
3. Aprendizagem ou troca de informações
4. A comunicação e informatização
5. Ampliação funcional e expectativas futuras
6. Geração de benefícios tangíveis
7. Barreiras de saída
8. Estrutura interna da rede

**Figura 12** – Condições sob as quais uma rede pode ser expandida.

Fonte: adaptado de Boehe e Silva (2003).

## **2.4 Contribuições do referencial teórico para o estudo empírico**

A Figura 13 apresenta a síntese de temas e autores selecionados para o estudo de redes de empresas proposto nesta dissertação, com foco no tratamento teórico e no modelo analítico a serem utilizados na consecução dos objetivos deste trabalho.

<b>SÍNTESE E MODELO DE ANÁLISE: TEMAS E AUTORES</b>
<b>2.1 Redes organizacionais</b> Amato Neto (2008)
<b>2.1.1 Contexto das redes organizacionais</b> Amato Neto (2008); Cândido e Abreu (2000); Vale e Lopes (2010); Laffin (2011); Wegner e Padula (2012); Verschoore e Balestrin (2008a; 2008b); Aragão (2009); Begnis <i>et al.</i> (2005)
<b>2.1.2 Origem das redes no Brasil</b> Tavares (1984); Amato Neto (2008); Roth (2007)
<b>2.2 Definições e características das redes de cooperação</b> Amato Neto (2008); Alves <i>et al.</i> (2010); Christakis e James (2010); Cândido e Abreu (2000); Verschoore e Balestrin (2008a; 2008b);
<b>2.2.1 Tipologias de redes de cooperação</b> Wood Jr. & Zuffo (1998 como citado em Pereira, 2008); Pereira (2008, p. 26-28); Bragança (2009, p. 26-28); Amato Neto (2008, p. 47-50). Garofoli (1992 como citado em Bragança, 2009); Verri (2000 como citado em Pereira, 2008); Verschoore e Balestrin, 2008a; 2008b, p. 83); Grandori e Soda (1995 como citado em Amato Neto, 2008)
<b>2.2.2 Condicionantes para configuração em redes de cooperação</b> Bauman (2007); Bragança (2009); Tavares (1984); Nilmar <i>et al.</i> (2010); Tijiboy e Maçada (1998); Junqueira e Nascimento (2012); Marchi (2006); SEBRAE (2014); Lynch (1994); Meireles (2005); Amato Neto (2008); Lastres <i>et al.</i> (2003); Verschoore e Balestrin (2008a; 2008b)
<b>2.3 Benefícios e fatores relevantes na formação de redes de cooperação</b> Lorange e Roos (1996); Porter (1999); Mazo (2003); Verschoore e Balestrin (2008a; 2008b); Aragão <i>et al.</i> (2009); Borges Jr. (2004); Ferraz <i>et al.</i> (1995)
<b>2.3.1 Vantagens competitivas das redes</b> Mazo (2003); Porter (1999); Porter (1986); Porter (1989); Balestrin e Vargas (2004); Furlanetto (2007); Vale e Lopes (2010); Verschoore e Balestrin (2008a; 2008b); Boehe e Silva (2003);
<b>Estudo empírico</b> Rede Toque Brasil (moda íntima) de Juruáia-MG Rede Tecebem (indústria têxtil) de Guaranésia-MG Rede Construai (materiais de construção) de Alfenas-MG.

**Figura 13** – Síntese e modelo de análise.  
Fonte: elaborado pela autora.



### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos iniciam-se com a caracterização desta pesquisa. Em seguida, são destacadas: as unidades de análise e observação; os procedimentos de coleta de dados; a estratégia de análise; e o tratamento dos dados.

Os procedimentos metodológicos são um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com mais segurança e economia, permitem alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (Lakatos & Marconi, 2010).

Desta forma, o presente trabalho partiu do pressuposto de que as redes de empresas constituem-se em importante alternativa competitiva para as pequenas empresas, sendo, para isso, necessário realizar atividades que estimulem o desenvolvimento de cultura cooperativa e associativa de empresas (Wittman, Negrini & Venturini, 2003).

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

O trabalho teve como objetivo analisar os principais resultados obtidos pelas MPEs do sul de Minas Gerais e que atuam em redes de cooperação.

Tomando por base a taxionomia de Vergara (2009, p. 41), quando classifica a pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios, este estudo pode ser classificado, quanto aos fins, como exploratório e descritivo, de natureza qualitativa.

Segundo Gil (1999), pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Para essa mesma finalidade de pesquisa, Triviños (1987) afirma que o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seus estudos no limites de uma realidade específica.

A pesquisa exploratória deve ser realizada sobre uma questão que ainda demanda subsídios científicos para encontrar novas ideias e hipóteses (Collis & Hussey, 2005).

Esta pesquisa é caracterizada como exploratória porque o estudo sobre redes ainda é recente e a literatura sobre o tema ainda é escassa. E pode ser caracterizado como descritivo porque expõe características de determinada população ou determinado fenômeno, conforme Vergara (2009).

A pesquisa qualitativa com apoio teórico na fenomenologia é essencialmente descritiva. E como as descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga e aquelas são produto de uma visão subjetiva, a pesquisa qualitativa rejeita toda expressão quantitativa, numérica, toda medida. Dessa maneira, a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto (Triviños, 1987).

Na pesquisa qualitativa, existe pouco empenho por definir operacionalmente as variáveis. Elas são apenas descritas e seu número pode ser elevado, ao contrário do que apresenta o enfoque quantitativo, preocupado com a medida delas e a verificação empírica das hipóteses.

Quanto aos meios, foram adotados os procedimentos de pesquisa multicaso (Yin, 2001), que proporcionam mais abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização.

Triviños (1987) reconhece que o estudo de caso não é uma classe de pesquisa típica do modelo positivista, tão inclinado à quantificação das informações. E que difere dos estudos comparativos de casos por propiciarem ao pesquisador a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações etc., sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa. Os estudos multicasos permitem que seja formulado maior número de perguntas em relação ao caso individual, levantando elementos que possam confirmar os encontrados.

### 3.2 Unidade de análise

As unidades de análise foram as redes de empresas. Foram analisadas as relações dessa estratégia com seus associados. A escolha em questão considera MPEs de um mesmo segmento. O porte, por se tratar de organizações com estrutura mais enxuta, mais flexibilidade, mais carência competitiva ante as grandes empresas do setor, além de outras características que favorecem esse tipo de formação; os segmentos, pela conveniência. Julgou-se, para o presente estudo, a unidade de análise mais adequada e assertiva para corresponder à expectativa quanto ao proposto.

A escolha para esta pesquisa multicase foi baseada em três redes: Rede Toque Brasil (moda íntima) de Juruaia; Rede Tecebem (indústria têxtil) de Guaranésia; e Rede Construai (materiais de construção) de Alfenas. As três redes situam-se no sul do estado de Minas Gerais. Todas passaram pelo atendimento do SEBRAE-MG no Programa Central de Negócios e estão em diferentes fases de desenvolvimento, sendo também de segmentos diferenciados.

- **Rede Construai**

A Rede Construai atua no setor de materiais de construção. Foi fundada em 2006 com o objetivo, a princípio, de redução de custos por meio da realização de compras conjuntas. A iniciativa concretizou-se a partir de reuniões realizadas com empresários do segmento que culminou na rede formada por 18 associados, considerados proprietários pertencentes a essa rede. Como informam, “integram-se por contribuições efetuadas pelos fornecedores a partir das compras efetivadas pelas lojas [...]”. Em contrapartida, esses fornecedores recebem benefícios resultantes de verbas disponibilizadas.

A rede hoje conta com 45 lojas espalhadas por diversas regiões de Minas Gerais, com uma sede e um Centro de Distribuição de 1.000 metros quadrados, localizada em Alfenas, no sul de Minas, cidade escolhida por ser o centro geográfico em relação às lojas da rede. A rede possui, ainda, equipes de suporte para auxílio e resolução de questões pertinentes aos negócios das associadas.

Sua missão é desenvolver e manter a credibilidade da rede perante os associados, fornecedores, clientes e colaboradores por meio do associativismo e da padronização da qualidade de produtos e serviços, tornando-se, assim, uma empresa de qualidade e confiança.

Empresas pertencentes à rede: Construcar, Sinteprol, Borges Ferragens, Casa Mantiqueira, Caas & Construção Braizinho, Comercial Adenil, Marcon, Minchillo, Casa Zé Corrêa, A Construjan, Casa dos Parafusos, Rei das Tintas, Supervarejo Distribuidora, Casa Nova, Osorinho, Casa Campos, Depósito Vieira, Depósito Santa Luzia, Penha, Casa Grande, Cogil, Martoni, Construai Transportes, Tresmacol, Ok Tintas, Construbase (recuperado de: [www.construai.com.br](http://www.construai.com.br), 2014).

- **Rede Tece Bem**

A Rede Tece Bem atua no setor de têxtil e de estamperia, com sede localizada na cidade de Guaranésia, também no sul de Minas Gerais. Iniciou-se após a abertura da Agência para o Desenvolvimento Sustentável de Guaranésia (ADESG), que aderiu ao Programa SEBRAE Desenvolvimento Local, responsável pelo diagnóstico municipal específico do setor têxtil. Esse programa levou ao oferecimento do Programa Cultura da Cooperação do SEBRAE, iniciado em 2007 com as empresas do setor que formaram a rede. A Rede Tece Bem conta hoje com oito empresas participantes, sendo seis têxteis e duas estamparias, e o objetivo é reduzir custos, ampliar a produção e os lucros. Conforme relata o presidente da rede, João Guilherme Dias Pereira, em entrevista dada para o jornal Hoje em Dia em 23/11/2009, o início foi difícil, em razão da falta de confiança dos participantes, fator que foi sendo desenvolvido com o passar do tempo.

Com as compras coletivas, a rede chegou a obter até 36% de ganho em reduções, em alguns itens. De 2007 a 2008, o faturamento com a rede saltou de 43 milhões para 49 milhões e em 2009 o faturamento foi a 55 milhões.

Atualmente, os associados da Tece Bem valorizam muito a troca de ideias e experiências. E as atividades desenvolvidas em conjunto levam às aquisições de

produtos e adoção de práticas que antes não eram acessíveis, tais como *marketing*, cuidados de segurança do trabalho, serviços (manutenção, inspeção), Medicina do trabalho, exames, cursos, entre outros. A força de credibilidade e barganha da rede ainda levou a ganhos em outros aspectos, como melhorias no fornecimento de energia elétrica pleiteado em negociações com a concessionária Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), além da obtenção de mais máquinas para a execução das atividades.

Sua missão é manter o foco no desenvolvimento dos seus associados, para atuar de forma competitiva no segmento têxtil, fomentando a responsabilidade social e ambiental.

Empresas pertencentes à rede: Fábrica de Tecidos Santa Margarida, Carvalho Pasqualini & Cia Ltda., Cristalfio Indústria e Comércio Ltda., Industrial Guaranésia Ltda., Indústria Têxtil Novo Mundo Ltda., Têxtil Guaranésia Ltda., Vô Estamparia Ltda., MC Estamparia Ltda. (Marangoni, 2014).

- **Rede Toque Brasil**

A Rede Toque Brasil começou suas atividades em outubro do ano de 2008, inicialmente com 15 associados na cidade de Juruáia, também localizada no sul de Minas Gerais, considerada a capital mineira da *lingerie* e responsável por cerca de 15% da produção nacional. A cidade de Juruáia é um importante polo de confecções e também possui uma associação de empresários - Associação Comercial e Industrial de Juruáia (ACIJU), à qual a maioria dos empresários da cidade é associada. A Toque Brasil atua em parceria com a ACIJU, porém é uma associação independente, com número mais restrito de associados. A diferença entre as duas associações é que a primeira foca negócios, em especial compras em conjunto, enquanto que a ACIJU foca a promoção da marca do aglomerado, realização de feiras e promoções e cursos de capacitação e intermediação junto aos órgãos públicos para trazer melhorias para a cidade.

Atualmente, a Rede Toque Brasil conta com 24 empresas. Seu objetivo é a busca por melhores preços e melhores produtos por meio da realização de compras

conjuntas, das trocas de experiências em reuniões semanais, resolução conjunta de problemas e conflitos, aquisição de serviços especializados (sistemas de informação, consultorias, etc.), além da participação em feiras externas que dão visibilidade e ampliam a credibilidade da rede (Histórico da Rede, 2014).

Os empresários da rede reúnem-se uma vez por semana, a fim de compartilhar suas experiências para contribuir à geração de ideias inovadoras, que acabam por repercutir benefícios para o grupo.

A Rede Toque Brasil beneficia mais de quatro mil funcionários diretos e produz mais de 1.344 milhão de peças por mês, possibilitando a exportação para países da América do Norte e Europa.

As novas empresas que desejam se associar devem ser aprovadas pelos membros da Toque Brasil e também precisam pagar uma “joia”, que é um valor fixado em 20 salários mínimos para novos entrantes.

Todos os associados contribuem com mensalidade de R\$ 150,00, que é usada para a manutenção do escritório e pagamentos de despesas gerais, tais como telefone, secretária, aluguel, material de consumo, etc. Vale ressaltar que a Toque Brasil é uma associação civil sem fins lucrativos (Rede Toque Brasil, 2014).

Por intermédio da rede, as empresas têm acesso a serviços como a utilização de mídias de alcance nacional, cursos e palestras especializadas, profissionais de alta qualidade, entre outras vantagens, como a credibilidade e a força da marca.

Tem como missão gerar desenvolvimento e lucratividade aos associados, assim como oferecer preços mais competitivos e melhor qualidade aos consumidores, por meio da integração de pessoas e soluções em gestão empresarial.

Empresas pertencentes à rede: Snob Lingerie, Pimenta Doce Lingerie, Toque de Magia, Linda Sedução, Doce Paixão Lingerie, Le Jolie, Lindelucy, Nuance Lingerie, Luciana Marques, Del Laras, Ouse Use, Intima Passion, Art Stilo, Sonho

da Lua, Garota Veneno, Donna Dolce, MH Avelar, D'Mellos, Atrevida, Lanicle, Mulher Brasileira, Amo Dormir, Ceci e Silvânia (Histórico da Rede, 2014).

### **3.3 Unidades de observação**

As unidades de observação foram as microempresas que compõem as redes. Os critérios que classificam o porte de uma empresa são geralmente baseados na receita anual, mas podem variar dependendo da finalidade dessa classificação. Conforme o SEBRAE, o Estatuto da MPE, de 1999, por exemplo, adota a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados com base no Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, e que correspondem a: microempresa – receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14; empresa de pequeno porte – receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 ou igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (SEBRAE, 2014b).

Já com a finalidade tributária, o regime simplificado de tributação (SIMPLES) adota um critério diferente, conforme disposto na Medida Provisória nº 275/05, que é receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 para microempresas e superior a este valor ou inferior a R\$ 2.400.000,00 para empresas de pequeno porte (Brasil, 1996).

Por sua vez, o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2014) também varia o critério, classificando microempresa com base na receita operacional bruta anual igual ou abaixo de R\$ 2,4 milhões e a pequena empresa superior a este valor e igual ou inferior a R\$ 16 milhões.

Nos levantamentos com finalidade estatística para pesquisas de censos, socioeconômicas, geralmente atendidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o critério utilizado, conforme informa o SEBRAE, é o número de funcionários. A microempresa é considerada, na indústria e construção, aquela com até 19 funcionários, enquanto no comércio e serviços aquela com até nove funcionários. Para a pequena empresa adotam-se, no primeiro grupo, 20 a 99 funcionários, no segundo, 10 a 49 funcionários (SEBRAE, 2013a).

Considerando a importância da MPE, universo da pesquisa proposta, vale comentar alguns dados publicados pelo Sebrae (2014b) no observatório da MPE, como:

Em 2004, no Brasil, havia 5.110.285 estabelecimentos no setor privado. Desse total, 5.028.318 estabelecimentos eram de MPEs (ou 98% do total de estabelecimentos) e 81.967 estabelecimentos de médias e grandes empresas (2% dos estabelecimentos). Entre os anos 2000 e 2004, foram criados 924 mil novos estabelecimentos, sendo 99% (910 mil) de micro e pequeno portes (SEBRAE-SP, 2013b).

### **3.4 Procedimentos de coleta de dados**

A elaboração do questionário teve como base para sua formulação os objetivos específicos propostos nesta pesquisa, bem como a estrutura teórica da dissertação, e foi composto de perguntas para respostas abertas e fechadas, o que o caracteriza como misto. O questionário observou alguns cuidados, tais como a clareza, a coerência com o objetivo, a concisão, padronização, neutralidade e, por fim, as instruções introdutórias (Gil, 1987). Segundo Gil (1987, p. 114), “não existem normas rígidas para a elaboração do questionário”, mas algumas dessas orientações auxiliam na construção de um roteiro. Ao final da seção 3.5 elaborou-se uma figura que buscou relacionar os objetivos específicos ao arcabouço teórico com a origem das perguntas, explicitando, por meio de comentários, qual a finalidade lógica de cada pergunta.

Foram aplicados questionários aos associados às redes, tendo como respondentes gestores e pessoas envolvidas em cargos estratégicos. Cabe destacar que fizeram parte da pesquisa somente associados à rede há pelo menos dois anos (Lakatos & Marconi, 2010).

O questionário aplicado foi testado com antecedência por meio de pré-teste, que consiste na aplicação de uma versão preliminar do mesmo, possibilitando a resposta por parte de pequena parte específica dos entrevistados. O objetivo deste instrumento preliminar foi que os respondentes expressassem suas percepções de dificuldade quanto à clareza, à precisão das informações para com



o objetivo proposto, a existência de ambiguidades, etc., atendo-se, portanto, mais ao instrumento em si do que ao seu conteúdo e objetivo propriamente dito. A partir dessa aplicação foram desenvolvidas novas versões do questionário, reajustando as perguntas segundo o *feedback* obtido, aprimorando o quadro para que a captação de informações possibilitasse melhor resultado das impressões dos entrevistados (Gil, 1987, p. 119).

O questionário utilizado nesta pesquisa foi classificado como autopreenchimento, não necessitando de um elemento que fizesse o papel de entrevistador, permitindo aos pesquisados a autoaplicação (Mattar, 1996).

### **3.5 Estratégia de análise e interpretação dos dados**

Procedendo ao desenvolvimento da pesquisa mediante a coleta de dados, a ação sequencial correspondeu à tratativa desses dados, que envolveu sua análise e interpretação.

Para Maffezzolli e Bohes (2008), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo.

E para Eisenhardt (1989) como citado em Maffezzolli e Bohes (2008), o processo de análise constitui o “coração” da pesquisa qualitativa realizada por meio de estudos de caso. Considera que, quando se trabalha com estudo múltiplo de casos e o volume de dados é muito grande, uma das alternativas é primeiramente analisar os dados de um único caso. Recomenda-se, ainda, que se pode iniciar pela descrição detalhada que prove os *insights* das análises, sem que, no entanto, haja um padrão formal. O objetivo, nesse primeiro momento, é tornar-se íntimo do caso. Dessa forma, permite-se que apareçam os padrões do caso antes de se propor generalizações a partir dos casos. Tal familiaridade possibilita posterior processo de comparação entre casos.

Na análise comparativa entre os casos, uma das táticas propostas por Eisenhardt (1989) como citado em Maffezzoli e Bohes (2008) é selecionar categorias ou dimensões e procurar por similaridades dentro do grupo associadas a diferenças entre grupos. Tais dimensões podem ser levantadas pelo problema de pesquisa, pela literatura utilizada ou podem ser escolhidas pelo pesquisador. Outra tática é buscar diferenças e similaridades entre casos. Tal comparação entre casos pode forçar a emergência de novas categorias e conceitos não antecipados pelo pesquisador.

O esforço de análise tem por finalidade “organizar e sumarizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto na investigação” (Gil, 1987, p. 168), enquanto a interpretação visa a encontrar o sentido mais amplo para as respostas obtidas, ligando-as a conhecimentos anteriormente levantados.

As Figuras 14 e 15 a seguir correlacionam, respectivamente, os objetivos específicos às estratégias de verificação adotadas; e os objetivos específicos e o arcabouço teórico à origem das perguntas, explicitando, a partir de comentários, qual a finalidade lógica de cada pergunta.

Objetivos específicos	Autores (Datas das referências)	Tipo de Pesquisa	Fonte/ Instrumento de coleta de dados
Descrever e caracterizar as redes e as empresas envolvidas neste estudo	Amato Neto (2008); Alves <i>et al.</i> (2010); Christakis e James (2010); Porter (1999); Wood Jr. & Zuffo (1998 como citado em Pereira, 2008); Pereira (2008, p. 26-28); Bragança (2009, p. 26-28); Amato Neto (2008, p. 47-50); Garofoli (1992 como citado em Bragança, 2009); Verri (2000 como citado em Pereira, 2008); Verschoore e Balestrin, 2008a, p. 83); Grandori e Soda (1995 como citado em Amato Neto, 2008)	Pesquisa bibliográfica e de campo	Consulta bibliográfica; Entrevista roteirizada e questionário.
Identificar os fatores que levaram as MPEs a aderirem às redes	Bauman (2007); Bragança (2009); Tavares (1984); Nilmar <i>et al.</i> (2010); Tijiboy e Maçada (1998); Junqueira e Nascimento (2012); Lastres <i>et al.</i> (2003); Verschoore & Balestrin (2008a); Amato Neto (2008); Meirelles (2005); Lynch (1994); Marchi (2006)	Pesquisa bibliográfica e de campo	Consulta bibliográfica; Questionário
Indicar os benefícios e fatores relevantes na formação de redes de cooperação	Lorange e Roos (1996); Porter (1986); Porter (1999); Mazo (2003); Verschoore e Balestrin (2008a); Aragão <i>et al.</i> (2009); Borges (2004)	Pesquisa de campo e bibliográfica	Consulta bibliográfica; Questionário
Relatar as vantagens e desvantagens competitivas percebidas pela ótica de seus gestores, a partir da adesão a redes de cooperação.	Balestrin e Vargas (2004); Porter (1989); Furlanetto (2007); Mazo (2003); Porter (1999); Ferraz <i>et al.</i> (1995); Porter (1986); Gomes-Casseres (1996 como citado em Pereira, 2008); Vale e Lopes (2010); Boehe e Silva (2003); Verschoore e Balestrin (2008a); Pereira (2008); Wittmann, Dotto e Wegner (2008)	Pesquisa de campo e bibliográfica	Consulta bibliográfica; Questionário

**Figura 14** – Estratégia de análise de dados.

Fonte: elaborado pela autora.

Desenvolvimento teórico de perguntas do questionário de pesquisa			
Objetivo geral		Comentários	
Analisar os principais resultados obtidos, com foco na competitividade, pelas MPEs do sul de Minas Gerais e que atuam em redes de cooperação.		Todas as perguntas desenvolvidas a partir dos objetivos específicos, bem como do estudo teórico, são suficientes para responder ao proposto neste objetivo geral.	
Objetivo específico	Pergunta	Motivação	Teoria
Descrever e caracterizar as redes e as empresas envolvidas neste estudo	<ol style="list-style-type: none"> <li>Informe o nome da sua empresa</li> <li>Informe o ramo de atuação da sua empresa</li> <li>Informe o cargo que você ocupa</li> <li>Há quanto tempo você faz parte desta empresa?</li> <li>Informe seu nível de envolvimento com as decisões da empresa</li> <li>Qual o nome da rede de empresas da qual sua empresa faz parte?</li> <li>Informe há quanto tempo sua empresa faz parte desta rede</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar o caso</li> <li>Perceber se há favorabilidade do ramo</li> <li>Identificar o grau de influência nas decisões</li> <li>Identificar o grau de conhecimento sobre a empresa</li> <li>Avaliar a abertura, receptividade, o perfil dos empresários</li> <li>Identificar a rede em questão</li> <li>Constatar qual veio primeiro e se há tempo suficiente de envolvimento para conformação à rede</li> </ol>	Amato Neto (2008); Alves <i>et al.</i> (2010); Christakis e James (2010); Porter (1999); Wood Jr. e Zuffo (como citado em Pereira, 1998); Pereira (2008, p. 26-28); Bragança (2009, p. 26-28); Amato Neto (2008, p. 47-50); Garofoli (1992 como citado em Amato Neto, 2008); Verri (2000 como citado em Pereira, 2008); Verschoore e Balestrin, 2008a, p. 83); Grandori e Soda (1995 como citado em Amato Neto, 2008)

**Figura 15** – Desenvolvimento da coleta de dados – continua.

<p>Identificar os fatores que levaram as MPEs a aderirem às redes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual foi a principal motivação para a adesão da empresa a uma rede de organizações?</li> <li>2. De onde partiu a iniciativa para fazer parte de uma rede de empresas?</li> <li>3. A decisão por esta rede em específico ocorreu por quê?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visa a confirmar se a percepção do empresário é a de que formar redes é uma oportunidade em razão do desenvolvimento e acirramento do mercado</li> <li>2. Investigar a acessibilidade às redes</li> <li>3. Investigar a acessibilidade às redes</li> </ol>	<p>Bauman (2007); Tavares (1984); Bragança (2009); Nilmar <i>et al.</i> (2010); Tijiboy e Maçada (1998); Junqueira e Nascimento (2012); Lastres <i>et al.</i> (2003); Verschoore e Balestrin (2008a); Amato Neto (2008); Meirelles (2005); Lynch (1994); Marchi (2006); Barcellos, Borella, Peretti e Galelli (2012)</p>
<p>Indicar os benefícios e fatores relevantes na formação de redes de cooperação</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais foram os requisitos/exigências para a adesão da empresa à rede?</li> <li>2. No processo de consolidação desta adesão, o que sua empresa considerou fatores de DIFICULDADE?</li> <li>3. No processo de consolidação desta adesão, o que sua empresa considerou fatores de FACILIDADE?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreender o que é percebido como necessário para a adequação primária da empresa à rede</li> <li>2. Identificar o que exigiu esforço e desfavoreceu a integração da empresa à rede, como forma de compreender a complexidade</li> <li>3. Identificar o que demandou pouco esforço para adesão ou composição de uma rede</li> </ol>	<p>Lorange e Roos (1996); Porter (1986); Porter (1999); Mazo (2003); Verschoore e Balestrin (2008a); Aragão <i>et al.</i> (2009); Borges (2004)</p>
<p>Relatar as vantagens e desvantagens competitivas percebidas pela ótica de seus gestores, a partir da adesão a redes de cooperação.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são as VANTAGENS competitivas percebidas pela sua empresa em fazer parte de uma rede de empresas?</li> <li>2. Quais são as DESVANTAGENS competitivas percebidas pela sua empresa em fazer parte de uma rede de empresas?</li> <li>3. O que mudou para melhor em sua empresa após a adesão à rede de empresas?</li> <li>4. Como considera o desempenho da rede de empresas?</li> <li>5. Quanto à evolução da sua empresa após a adesão à rede, o que foi favorecido em razão desta adesão: infraestrutura e tecnologia; negociações; produção e processos; relações de mercado; aprendizagem e desenvolvimento; mercados; interação e cooperação?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relacionar o que é percebido pelo empresário como vantagem para sua empresa que faz parte da rede;</li> <li>2. Relacionar o que é percebido pelo empresário como desvantagem para sua empresa participar de uma rede de cooperação empresarial.</li> <li>3. Identificar as mudanças ocorridas nas empresas após a adesão às redes;</li> <li>4. Perceber como avaliam o desempenho da rede, se satisfatório ou não;</li> <li>5. Identificar progressos significativos nas empresas no que se refere à competitividade perante o mercado a partir da adesão às redes.</li> </ol>	<p>Balestrin e Vargas (2004); Porter (1989); Furlanetto (2007); Mazo (2003); Porter (1999); Ferraz <i>et al.</i> (1995); Porter (1986); Gomes-Casseres (1996 <i>apud</i> Pereira, 2008); Vale e Lopes (2010); Boehe e Silva (2003); Verschoore e Balestrin (2008a); Magalhães, Daudt e Phonlor (2009); Pereira (2008); Wittmann <i>et al.</i> (2008)</p>

**Figura 15** – Desenvolvimento da coleta de dados - concluí.  
 Fonte: elaborado pela autora.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados desta pesquisa buscaram, em certa medida, o cumprimento dos objetivos específicos para chegar finalmente ao objetivo geral de analisar os principais resultados obtidos pelas MPEs do sul de Minas Gerais e que atuam em redes de cooperação, verificando se os pressupostos teóricos são aplicados à prática.

Neste capítulo são apresentados os resultados estruturados obtidos a partir da aplicação do questionário, com o apoio da teoria e tendo como referência a pergunta orientadora do trabalho: quais os principais resultados obtidos, a partir da atuação em redes de cooperação, pelas MPEs localizadas no sul de Minas Gerais?

Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)*, com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder as questões levantadas pela pesquisa.

A análise dos dados foi realizada a partir de técnicas de análise descritiva, a saber, tabelas contendo a frequência absoluta e relativa e medidas-resumo como média, mediana, desvio-padrão, mínimo e máximo, de forma a identificar as principais características dos pesquisados.

Para os itens do questionário semiestruturado, a análise foi realizada a partir da descrição das respostas obtidas em cada um dos itens perguntados, do agrupamento em respostas comuns. E a partir desses grupos foram construídas tabelas de frequência absoluta e relativa das respostas em relação ao total de entrevistados.

Tabela 1

**Demonstrativo das empresas respondentes de cada rede participante**

<b>Rede</b>	<b>Número de empresas participantes</b>	<b>Número de respondentes</b>
Tecebem	08	07
Toque Brasil	24	09
Construai	19	12

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

#### **4.1 Descrição e caracterização das redes de cooperação e as empresas envolvidas neste estudo**

Inicialmente é feita a descrição das empresas segundo o ramo de atuação. A Tabela 2 a seguir mostra a distribuição das empresas em relação ao ramo de atuação das redes para melhor identificação dos casos e para perceber se há favorabilidade do ramo.

Tabela 2

**Distribuição das empresas em relação à área de atuação**

<b>Atuação</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Materiais de construção	12	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	12	42,9%
Indústria têxtil	0	0,0%	0	0,0%	9	100,0%	9	32,1%
Moda íntima	0	0,0%	7	100,0%	0	0,0%	7	25,0%
<b>Total</b>	12	100,0%	7	100,0%	9	100,0%	28	100,0%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Observa-se que as empresas da rede Construai atuam com o comércio varejista de materiais de construção, as da rede Tecebem atuam com o mercado têxtil e as da rede Toque Brasil são do ramo de moda íntima.

A Tabela 3 mostra a distribuição das empresas em relação ao cargo dos entrevistados, identificando o grau de influência nas decisões.

Tabela 3

**Distribuição das empresas em relação ao cargo dos entrevistados**

<b>Cargo</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Sócio	2	16,7%	2	28,6%	9	100,0%	13	46,4%
Administrador	2	16,7%	3	42,9%	0	0,0%	5	17,9%
Gerente/sócio	4	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	4	14,3%
Comprador	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Diretor	0	0,0%	2	28,6%	0	0,0%	2	7,1%
Diretor comercial	2	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	7,1%
Sócio administrador	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A maioria dos entrevistados são sócios das empresas (46%), seguidos por administradores (18%) e gerente/sócio (14%).

A Tabela 4 descreve a distribuição das empresas segundo o tempo dos entrevistados no cargo, com a finalidade de identificar o grau de conhecimento sobre a empresa.

Tabela 4

**Distribuição dos entrevistados em relação ao tempo no cargo**

<b>Tempo no Cargo</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Acima de 3 anos	12	100,0%	7	100,0%	9	100,0%	28	100,0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Nota-se que 100% dos entrevistados dentro das três redes abordadas contam mais de três anos no cargo dentro da organização.

A Tabela 5 descreve a distribuição dos entrevistados em relação ao nível de envolvimento com as decisões da empresa no que se refere à abertura, receptividade e perfil dos empresários.

Tabela 5

**Distribuição dos entrevistados em relação ao nível de envolvimento com as decisões na empresa**

<b>Nível de Envolvimento</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Total envolvimento	7	58,3%	5	71,4%	8	88,9%	20	71,4%
Muito envolvimento	5	41,7%	2	28,6%	1	11,1%	8	28,6%
<b>Total</b>	12	100,0%	7	100,0%	9	100,0%	28	100,0%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Percebe-se claramente que, entre os entrevistados, mais de 70% possuem total envolvimento com as decisões da empresa, sendo esse número 89% entre as empresas da rede Toque Brasil, 71% para as da rede Tecebem e 58% na Rede Construai.

A Tabela 6 mostra a distribuição das empresas segundo tempo de atuação na rede, identificando as redes em questão, qual veio primeiro e se há tempo suficiente de envolvimento para conformação a ela.

Tabela 6

**Distribuição das empresas em relação ao tempo de atuação na rede**

<b>Tempo na rede</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Menos de 1 ano	2	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	7,1%
Entre 1 e 5 anos	1	8,3%	3	42,9%	3	33,3%	7	25,0%
Mais de 5 anos	9	75,0%	4	57,1%	6	66,7%	19	67,9%
<b>Total</b>	12	100,0%	7	100,0%	9	100,0%	28	100,0%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Observa-se que aproximadamente 2/3 das empresas possuem mais de cinco anos na rede, sendo 75% para as empresas do grupo Construai, 67% para as do grupo Toque Brasil e 57% para as do grupo Tecebem.

Pesquisa de Barcellos *et al.* (2012) obteve que normalmente a decisão em abandonar a rede começa com a cultura de cada membro, proveniente do modo como faz negócios em sua empresa. A existência de discrepâncias dos aspectos estruturais que dão sustentação à rede faz com que os problemas inerentes ao estabelecimento de uma cultura única sejam ressaltados. Dependendo da



percepção de cada membro e da capacidade de vencer os conflitos internos, a empresa manifestará a tendência a permanecer ou sair da rede.

#### 4.2 Identificação dos fatores que levaram as MPEs a aderir às redes

A motivação das empresas a participar de uma rede de cooperação é descrita a seguir, na Tabela 6, visando confirmar se a percepção do empresário é a de que formar redes é uma oportunidade em razão do desenvolvimento e acirramento do mercado.

Tabela 7

#### Descrição da motivação para participar de uma rede de cooperação

Motivação	Construai		Tecebem		Toque Brasil		Total	
Complementar negócio/ produto e gerar inovações	8	66,7%	3	42,9%	5	55,6%	16	57,1%
Reduzir custos ou obter ganho financeiro	5	41,7%	2	28,6%	3	33,3%	10	35,7%
Garantir a estabilidade em face da concorrência e da dinâmica do mercado	6	50,0%	1	14,3%	1	11,1%	8	28,6%
Aumentar a atratividade da empresa no mercado	4	33,3%	1	14,3%	0	0,0%	5	17,9%
Outro	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Segundo os entrevistados, a maior motivação em se participar de uma rede foi a possibilidade de complementar negócio/produto e gerar inovações (57%). Na rede de cooperação Construai, esse número foi de 67%, na rede Toque Brasil número foi de 56% e na rede Tecebem, 43%.

Em pesquisa anterior a esta realizada com redes de vários segmentos, Barcellos *et al.* (2012) identificaram os motivos iniciais para os participantes das redes que posteriormente se encerraram: melhor negociação na compra; realização de feiras em conjunto; desenvolvimento de produto; exportação; venda em conjunto; marketing compartilhado.

Os resultados da pesquisa corroboram os achados de Amato Neto (2008), que defende que a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma

série de necessidades das empresas, necessidades estas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente. Exemplo disso é exercer mais pressão no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente e fortalecendo o poder de compra. Também Verschoore e Balestrin (2008b) comungam da ideia de que a ênfase do associativismo empresarial está na percepção de que dificuldades e oportunidades comuns podem ser superadas com a realização de ações colaborativas que possibilitem às empresas de pequeno porte aumentar sua escala mediante a formação de redes associativas.

A Tabela 8 descreve de onde partiu a iniciativa de fazer parte de uma rede de cooperação investigando a acessibilidade às redes.

Tabela 8

**Descrição da iniciativa de participar de uma rede de cooperação**

<b>Iniciativa</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Outros	5	41,7%	3	42,9%	6	66,7%	14	50,0%
Convite da rede	3	25,0%	3	42,9%	1	11,1%	7	25,0%
Requerimento da empresa	4	33,3%	1	14,3%	2	22,2%	7	25,0%
<b>Total Geral</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Para 50% das empresas, a iniciativa veio de outros motivos que não o convite da rede ou requerimento da empresa, sendo este o principal item citado por todos os grupos de cooperação. Na rede Construai, o requerimento da empresa vem logo em seguida, com 33% dos casos. Na rede Toque Brasil, o segundo maior motivador foram os requerimentos das empresas (22%) e na rede Tecebem o convite da rede juntamente com outros motivos (43%).

A Tabela 9 descreve o porquê da decisão de se participar da rede.

Tabela 9

**Descrição do porquê de se participar da rede**

<b>Decisão</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Correspondia às expectativas	5	41,7%	7	100,0%	7	77,8%	19	67,9%
Única rede que conhecia/teve acesso	3	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	10,7%
Outros	4	33,3%	0	0,0%	2	22,2%	6	21,4%
<b>Total Geral</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Constata-se que a maioria das empresas pesquisadas (68%) participam da rede, porque isso correspondia às expectativas das mesmas, sendo esse número de 100% entre a rede Tecebem, 78% na TocBrasil e 42% na Construai.

#### **4.3 Análise dos benefícios e fatores relevantes na formação de redes de cooperação**

A Tabela 10 mostra a descrição dos principais requisitos e exigências para adesão das empresas à rede, compreendendo o que é percebido como necessário para a adequação primária da empresa à rede.

Tabela 10

**Principais requisitos e exigências para adesão à rede de cooperação**

Requisitos/Exigências	Construam		Tecebem		Toque Brasil		Total	
Compartilhar informações	7	58,3%	4	57,1%	1	11,1%	12	42,9%
Boa índole/ética	1	8,3%	2	28,6%	3	33,3%	6	21,4%
Cumprimento das regras/orientações	2	16,7%	0	0,0%	3	33,3%	5	17,9%
Capital de giro	5	41,7%	0	0,0%	0	0,0%	5	17,9%
Objetivo comum ao da rede	0	0,0%	0	0,0%	3	33,3%	3	10,7%
Não ter restrições no CNPJ	0	0,0%	0	0,0%	3	33,3%	3	10,7%
Bom relacionamento fornecedores/parceiros	2	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	7,1%
Bom relacionamento com membros	0	0,0%	0	0,0%	2	22,2%	2	7,1%
Participar das reuniões	0	0,0%	0	0,0%	2	22,2%	2	7,1%
Aceite dos demais integrantes	0	0,0%	0	0,0%	2	22,2%	2	7,1%
Contratos	1	8,3%	0	0,0%	1	11,1%	2	7,1%
Ser do mesmo segmento	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Perfil cooperativista	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Cumprimento das regras	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%
Compartilhar ideias	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Ser conhecido	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Bom portfólio de produtos	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Ser empresário	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Adequação de <i>layouts</i>	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Credibilidade	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%

CNPJ: Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas.

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A partir da análise da Tabela 10 é possível perceber que a principal exigência foi o compartilhamento de informações, citado por 43% dos entrevistados, seguido pela boa índole e ética (21%) e o cumprimento das regras e obrigações (18%).

Na abordagem de redes empresariais, mencionado por Marchi (2006, p. 50), os fatores sociais e comportamentais das empresas como cooperação, comprometimento e confiança são enfatizados como comportamentos-chave para viabilizar vantagens competitivas em termos de troca de valor.

A Tabela 11 mostra os principais facilitadores no processo de consolidação dessa adesão, identificando o que exigiu esforço e desfavoreceu a integração da empresa à rede, como forma de compreender a complexidade.

Tabela 11

**Descrição dos principais facilitadores no processo de adesão à rede**

<b>Facilitadores</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Troca de experiências/informações	4	33,3%	1	14,3%	2	22,2%	7	25,0%
Maior representatividade diante dos fornecedores	4	33,3%	1	14,3%	0	0,0%	5	17,9%
Bom relacionamento com sócios	1	8,3%	1	14,3%	2	22,2%	4	14,3%
Consultoria do SEBRAE	0	0,0%	0	0,0%	2	22,2%	2	7,1%
Organização da rede	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Minha predisposição	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Marca da rede	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Mesmos objetivos	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%
Empresas do mesmo seguimento na mesma cidade	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%
Não houve	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Receptividade dos demais membros	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Conhecer outras empresas do ramo	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Parcelamento do valor da adesão	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Apoio dado pela rede	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Ações em conjunto	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%
Maior representatividade diante dos fornecedores (negociação, preço, poder de compra)	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Para 25% dos entrevistados, um dos principais facilitadores foi a troca de informações. O segundo facilitador mais citado foi a maior representatividade diante dos fornecedores (18%) e o terceiro o bom relacionamento com os sócios da rede (14%).

Aragão *et al.* (2009) e Verschoore e Balestrin (2008a) também reconhecem benefícios e fatores facilitadores para as MPEs organizadas em redes de cooperação, como: poder de barganha, força de mercado, credibilidade, marketing, soluções tecnológicas, capacitação, flexibilidade, disseminação de informações, aprendizagem coletiva, processo de inovação, confiança como redutor de custos de transação, atividades compartilhadas, custos e riscos compartilhados, ampliação da confiança, limitação do oportunismo e mecanismos de coordenação.

A Tabela 12 descreve os principais dificultadores no processo de adesão à rede, identificando o que demandou de esforço para adesão ou composição de uma rede.

Tabela 12

**Descrição dos principais dificultadores no processo de adesão à rede**

<b>Dificultadores</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Distância	4	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	4	14,3%
Trabalhar junto com concorrentes	0	0,0%	2	28,6%	0	0,0%	2	7,1%
Nenhum	1	8,3%	0	0,0%	1	11,1%	2	7,1%
Adequação para compras coletivas	0	0,0%	0	0,0%	2	22,2%	2	7,1%
Tempo para participar das reuniões	1	8,3%	0	0,0%	1	11,1%	2	7,1%
Relação com indústrias	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
A concorrência	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%
Ser de pequeno porte	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Inexperiência	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
A novidade	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Tempo de dedicação ao projeto	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Relacionamento para tomada de decisão	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Cultura da empresa para cooperação	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%
Fatores financeiros	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Valor da joia	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Morosidade nas decisões	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Uniformização	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Mudança de fornecedores	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Vendas	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%
Mudança de produtos	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O principal dificultador, para 14% dos entrevistados, é a distância, seguida por trabalhar com concorrentes (7%), adequação para compras coletivas (7%), tempo para participação das reuniões (7%) e não existência de dificultadores (7%).

Ressalta-se significativa quantidade, neste item, de respondentes escolhendo a alternativa “nenhum”, ou seja, para estes não existe fator dificultador no processo de adesão à rede. Cabe reflexão, pois pode ser que os mesmos não tenham tido muita disposição ao responder ou, quem sabe, os fatores facilitadores são bem mais importantes que estes ou, ainda, outra opção!

Também foram apresentados na pesquisa de Barcellos *et al.* (2012) alguns pontos dificultadores ou causas de insucesso no processo de adesão às redes, como: individualismo; expectativa de resultados rápidos; falta de preparo para participação em redes; não compartilhamento de informações; falta de confiança; resistência a mudanças; baixo nível de instrução dos participantes; diferença de porte entre os integrantes; falta de liderança; divergência de objetivos; problemas de relacionamento; falta de comprometimento.

#### **4.4 Avaliação das vantagens e desvantagens competitivas percebidas pela ótica de seus gestores, a partir da adesão a redes de cooperação**

A Tabela 13 apresenta as principais vantagens competitivas percebidas pelos entrevistados em se fazer parte de uma rede de cooperação.

Tabela 13

**Descrição das principais vantagens competitivas em se fazer parte da rede**

<b>Vantagens</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Troca de informações/experiências	8	66,7%	3	42,9%	6	66,7%	17	60,7%
Força para negociação	4	33,3%	2	28,6%	6	66,7%	12	42,9%
Preços competitivos	5	41,7%	0	0,0%	1	11,1%	6	21,4%
Melhor relacionamento com fornecedores	2	16,7%	1	14,3%	2	22,2%	5	17,9%
Inovação	1	8,3%	1	14,3%	0	0,0%	2	7,1%
Atualização de produtos e mercados	0	0,0%	2	28,6%	0	0,0%	2	7,1%
Capacitação	0	0,0%	0	0,0%	2	22,2%	2	7,1%
Marketing em conjunto/mais publicidade	2	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	7,1%
Bom relacionamento	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%
Aprendizado	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Acesso à tecnologia	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Busca de soluções com parceiros	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Grupo forte	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%
Aproximação com grandes indústrias	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Capacitação dos colaboradores	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
União entre empresas	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Possibilidade de contratação de serviços	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Rapidez nas informações	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Consultorias	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Agilidade na tomada de decisão	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Responsabilidade	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%
Custos mais baixos	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Visibilidade	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Economia	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Envolvimento	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Entre as vantagens competitivas citadas pelos entrevistados, a principal foi a troca de informações e experiências, mencionada por 61% dos entrevistados, seguida pela maior força de negociação (43%) e preços mais competitivos (21%).

Estudos anteriores realizados por Magalhães *et al.* (2009) sugerem também como vantagens competitivas das empresas em redes de cooperação: mais competitividade; baixos custos; compartilhamento de recursos de produção; mais acesso a informações e tecnologias; compartilhamento de riscos; inter-relações de amizade ou afinidade; trocas de negócios; especialização e poucas “amarras”. E Balestrin e Vargas (2004), a partir de evidências empíricas, relatam que existem



características estratégicas oriundas da consolidação de redes de empresas, como: fluidez; agilidade; aprendizagem coletiva; economia de escala; acesso a recursos tangíveis; acesso a recursos intangíveis; redução dos custos de transação; e credibilidade organizacional.

Pesquisa realizada por Bortolaso (2009) também detectou como vantagens competitivas para empresas inseridas em redes de cooperação: vantagens nas negociações e aumento do poder de barganha; redução de riscos; conhecimento; marketing compartilhado; troca de informações; ofertas de serviços de consultoria; qualificação das equipes; relações sociais; organização de eventos; e incentivo a parcerias.

A Tabela 14 descreve as principais desvantagens competitivas percebidas em se fazer parte de uma rede.

Tabela 14

**Descrição das principais desvantagens competitivas em se fazer parte da rede**

<b>Desvantagens</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Nenhuma	6	50,0%	3	42,9%	7	77,8%	16	57,1%
Adequar aos fornecedores da rede	2	16,7%	0	0,0%	1	11,1%	3	10,7%
Ter que seguir regras/padrão	2	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	7,1%
Compartilhamento de informações	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Aquisição de produtos predefinidos	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Demora nas decisões	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Troca de fornecedores	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Venda	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%
Falta de participação de alguns membros	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%
Falta de inovação	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Nota-se que a maioria dos entrevistados declarou que não existem desvantagens competitivas (57%). Porém, 11% classificaram como desvantagens a adequação aos fornecedores da rede e 7% ter que seguir regras e padrões.

Ressalta-se quantidade muito alta de respondentes que escolheram a opção “nenhuma” quanto às desvantagens competitivas em se fazer parte da rede. Também cabem reflexões, pois essa escolha pode representar a falta de disposição ao responder a questão ou até que, pelas vantagens competitivas serem altas, as desvantagens não têm representatividade ou outras.

Também contrapondo às vantagens competitivas, pesquisa aplicada por Pereira (2008) indica diversos aspectos desvantajosos ao desenvolvimento de empresas ao participar de uma rede de cooperação, na visão de seus gestores, como:

- a) Rapidez na alteração do *mix* de produtos, o que gera a necessidade de aumento do capital de giro;
- b) divergência quanto aos objetivos propostos que, nem sempre, são os mesmos para todos os associados;
- c) acomodação dos associados satisfeitos com o que já construíram como empresários;
- d) decisões tomadas nem sempre compatíveis com o que os associados desejam executar;
- e) centralização exacerbada no escritório central;
- f) tempo longo para a tomada de decisões coletivas que, em geral, são lentas;
- g) associados que só pensam em atingir metas em curto prazo, buscam ganhos imediatos e tomam decisões individuais em detrimento do coletivo.

A Tabela 15 descreve o que mudou para melhor na empresa após adesão à rede, na visão dos entrevistados.

Tabela 15

**Descrição das melhores mudanças após adesão da empresa à rede**

Principais melhorias	Construai		Tecebem		Toque Brasil		Total	
Gestão/administração	4	33,3%	1	14,3%	1	11,1%	6	21,4%
Troca de ideias/experiências	0	0,0%	1	14,3%	3	33,3%	4	14,3%
Marketing	3	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	10,7%
Competitividade	1	8,3%	0	0,0%	2	22,2%	3	10,7%
Poder de negociação	1	8,3%	0	0,0%	2	22,2%	3	10,7%
Custo	1	8,3%	1	14,3%	1	11,1%	3	10,7%
Compras	1	8,3%	1	14,3%	0	0,0%	2	7,1%
Padronização	2	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	7,1%
Compra em conjunto	0	0,0%	0	0,0%	2	22,2%	2	7,1%
Crescimento	2	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	7,1%
Inovação	2	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	7,1%
Atualização	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%
Credibilidade	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Vantagem competitiva	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Estabilidade	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%
Produção	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Faturamento	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Tudo	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Conhecimento	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Espírito associativista	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Ambiente	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Capacitação	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Instrução	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Produtos	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Lucro	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Troca de informações	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Convívio com funcionários	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Valorização da marca	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Modernização	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%
Vendas	0	0,0%	0	0,0%	1	11,1%	1	3,6%
Novos contratos	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	1	3,6%
Organização	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,6%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

É observável que a melhoria na gestão/administração das empresas foi a mais citada entre os entrevistados (21%), seguida pela troca de ideias e experiências (14%), marketing (11%), competitividade (11%), poder de negociação (11%) e custos (11%).

Pesquisa realizada por Wittmann *et al.* (2008) com empresas organizadas em redes de cooperação no Rio Grande do Sul propõe também como melhores mudanças para suas empresas a partir da adesão à rede:

- a) Preços mais baixos nas compras;
- b) incremento das atividades de marketing;
- c) melhoria na gestão da empresa;
- d) melhoria no atendimento a clientes;
- e) aumento de vendas.

Na Tabela 16 visualiza-se como os entrevistados consideram o desempenho da rede.

Tabela 16

**Descrição do desempenho da rede**

<b>Desempenho da Rede</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Satisfatório	10	83,3%	7	100,0%	9	100,0%	26	92,9%
Ainda não é possível avaliar	2	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	7,1%
<b>Total Geral</b>	<b>12</b>	<b>100,0%</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>9</b>	<b>100,0%</b>	<b>28</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Detecta-se que para mais de 90% dos entrevistados o desempenho da rede é satisfatório, sendo que todos os respondentes das redes Tecebem e Toque Brasil julgam o desempenho da rede satisfatório.

As Tabelas 17 a 23 a seguir referem-se à questão semiestruturada, que foi subdividida em sete itens, a saber: infraestrutura e tecnologia; negociações; produção e processos; relações de mercado; aprendizagem e desenvolvimento; mercados; interação e cooperação, buscando identificar progressos significativos nas empresas no que se refere à competitividade perante o mercado a partir da adesão às redes.

Na Tabela 17 comprovam-se quais os itens de infraestrutura e tecnologia foram favorecidos a partir da adesão à rede.

Tabela 17

**Principais itens ligados à infraestrutura e tecnologia favorecidos pela adesão à rede**

<b>Infraestrutura e Tecnologia</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Acesso a melhores preços por compra conjunta (poder de barganha)	1	100,0	4	57,1%	9	100,0	25	89,3%
	2	%				%		
Acesso a mais fornecedores	1	100,0	3	42,9%	9	100,0	24	85,7%
	2	%				%		
Acesso a mais variedade e volume de produtos	1	100,0	2	28,6%	5	55,6%	19	67,9%
	2	%						
Realização de atividades de recrutamento, seleção e treinamentos	1	83,3%	3	42,9%	6	66,7%	19	67,9%
	0							
Aquisição de equipamentos (maquinário, instrumentos, uniformes), tecnologias ( <i>software</i> , <i>hardware</i> , licenças), infraestrutura em geral (móveis, carros, salas)	7	58,3%	5	71,4%	5	55,6%	17	60,7%
Contratação de serviços diversos (contábeis, jurídicos, conservação)	6	50,0%	4	57,1%	5	55,6%	15	53,6%
Acesso a meios de comunicação e informação (internet, telefonia, assinaturas de revistas)	7	58,3%	1	14,3%	6	66,7%	14	50,0%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Registra-se que para 89% das empresas a principal melhoria ligada à infraestrutura e tecnologia foi o acesso a melhores preços por compra conjunta, seguido pelo acesso a mais fornecedores (86%), acesso a maior variedade e volume de produtos (68%) e realização de atividades de recrutamento, seleção e treinamentos (68%).

Os itens ligados à negociação que foram favorecidos a partir da adesão à rede são descritos a seguir, na Tabela 18.

Tabela 18

**Principais itens ligados à negociação favorecidos pela adesão à rede**

<b>Negociações</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Acesso a melhores preços por compra conjunta (poder de barganha)	11	91,7%	5	71,4%	8	88,9%	24	85,7%
Acesso a mais variedade e volume de produtos	8	66,7%	4	57,1%	9	100,0%	21	75,0%
Acesso a melhores preços por compra conjunta (poder de barganha)	9	75,0%	1	14,3%	4	44,4%	14	50,0%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A principal melhoria ligada à negociação foi o acesso a melhores preços por compra conjunta (poder de barganha), citado por 86% dos entrevistados, seguido pelo acesso a maior variedade e volume de produtos (75%).

Na Tabela 19 encontram-se os itens ligados à produção e a processos que foram favorecidos a partir da adesão à rede.

Tabela 19

**Principais itens ligados à produção e processos favorecidos pela adesão à rede**

<b>Produção e Processos</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Melhoria da qualidade de processos ou da produção	7	58,3%	7	100,0%	7	77,8%	21	75,0%
Acesso a atividades de venda, entrega e intermediações (suporte, assistência técnica, pós-venda)	6	50,0%	1	14,3%	4	44,4%	11	39,3%
Redução de custos de estoque (compartilhamento do espaço)	4	33,3%	1	14,3%	2	22,2%	7	25,0%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O principal item ligado à produção e processos favorecido a partir da adesão à rede foi a melhoria da qualidade de processo ou da produção, comentado por 75% dos entrevistados. Foi seguido pelo acesso à atividades de venda, entrega e intermediações (39%).

A Tabela 20 demonstra os principais itens das relações de mercado beneficiados pela adesão à rede.

Tabela 20

**Principais itens ligados às relações de mercado favorecidos pela adesão à rede**

<b>Relações de Mercado</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Realização de pesquisa de mercado e ações de marketing	8	66,7%	5	71,4%	6	66,7%	19	67,9%
Uso da imagem e marca da rede de empresas	11	91,7%	2	28,6%	5	55,6%	18	64,3%
Realização da publicidade e propa-ganda através da rede de empresas	9	75,0%	2	28,6%	4	44,4%	15	53,6%
Novos meios de captação (formas de pagamento) e escoamento de dinheiro (área de compras)	4	33,3%	1	14,3%	3	33,3%	8	28,6%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Percebe-se que 68% dos entrevistados acreditam que a realização de pesquisas de mercado e ações de marketing foi favorecida com a adesão à rede, seguida pelo uso da imagem e marca da rede de empresas (64%) e a realização de publicidade e propaganda por meio da rede de empresas (54%).

Os itens ligados à aprendizagem e desenvolvimento que foram favorecidos a partir da adesão à rede estão contidos a seguir na Tabela 21.

Tabela 21

**Principais itens ligados à aprendizagem e ao desenvolvimento favorecidos pela adesão à rede**

<b>Aprendizagem e Desenvolvimento</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Geração de inovações pelo compartilhamento de ideias	10	83,3%	4	57,1%	9	100,0%	23	82,1%
Solução de problemas pela busca conjunta	9	75,0%	3	42,9%	8	88,9%	20	71,4%
Administração dos recursos e pessoas	9	75,0%	2	28,6%	6	66,7%	17	60,7%
Compartilhamento de melhores práticas	8	66,7%	2	28,6%	6	66,7%	16	57,1%
Mudanças culturais na rede social das organizações envolvidas	7	58,3%	2	28,6%	7	77,8%	16	57,1%
Melhoria do ambiente, da organização e das relações	6	50,0%	4	57,1%	5	55,6%	15	53,6%
Formação de uma cultura comum à rede	6	50,0%	3	42,9%	6	66,7%	15	53,6%
Desenvolvimento conjunto de novos produtos/processos/serviços	5	41,7%	3	42,9%	4	44,4%	12	42,9%
Desenvolvimento dos potenciais individuais e aproximação dos grupos	3	25,0%	1	14,3%	6	66,7%	10	35,7%
Mais e melhor compreensão dos cenários da própria empresa por todos os funcionários	7	58,3%	1	14,3%	2	22,2%	10	35,7%
Transformação gradual da cultura competitiva em cooperativa	2	16,7%	4	57,1%	4	44,4%	10	35,7%
Incentivo comum à pesquisa e ao desenvolvimento em geral	3	25,0%	2	28,6%	5	55,6%	10	35,7%
Interação entre especialidades diversas	1	8,3%	1	14,3%	3	33,3%	5	17,9%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A geração de valor pelo compartilhamento de ideias foi o mais mencionado pelos entrevistados como item de aprendizagem e desenvolvimento favorecido a partir da adesão à rede (82%), seguido pela solução de problemas pela busca conjunta (71%) e pela administração dos recursos e pessoas (61%).

Os resultados confirmam a visão de Laffin (2011), que entende ser relevante que as organizações em rede tornem-se aprendizes, com capacidade de adaptação às transformações ambientais para a geração de inovação e sobrevivência em ambientes difusos.

A Tabela 22 mostra os principais itens dos mercados beneficiados pela adesão à rede.



Tabela 22

**Principais itens ligados ao mercado, interação e cooperação favorecidos pela adesão à rede**

<b>Mercados</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Crescimento de mercado (clientes e receita)	9	75,0%	3	42,9%	7	77,8%	19	67,9%
Introdução da empresa em novos mercados e novos nichos	5	41,7%	3	42,9%	7	77,8%	15	53,6%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O crescimento de mercado (clientes e receita) foi escolhido por 68% dos entrevistados como item ligado ao mercado favorecido pela adesão à rede. E a introdução da empresa em novos mercados e nichos foi escolhida por 54% dos entrevistados.

A Tabela 23 mostra os principais itens de interação e cooperação beneficiados pela adesão à rede.

Tabela 23

**Principais itens ligados à interação e cooperação favorecidos pela adesão à rede**

<b>Interação e Cooperação</b>	<b>Construai</b>		<b>Tecebem</b>		<b>Toque Brasil</b>		<b>Total</b>	
Grau de abertura a novas propostas, ideias e ao contato externo	7	58,3%	4	57,1%	7	77,8%	18	64,3%
Grau de proatividade, interação e abertura de todas as pessoas envolvidas com a empresa	5	41,7%	2	28,6%	4	44,4%	11	39,3%
Grau de engajamento e cooperação entre todos os envolvidos com a empresa (sócios, funcionários)	4	33,3%	1	14,3%	5	55,6%	10	35,7%
Envolvimento de todos os funcionários com o desenvolvimento da empresa	5	41,7%	2	28,6%	2	22,2%	9	32,1%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A partir da análise da Tabela 23 apurou-se que para os entrevistados o grau de abertura a novas propostas, ideias e ao contato externo é o item mais favorecido pela adesão à rede (64%), seguido pelo grau de proatividade, interação e abertura de todas as pessoas envolvidas com a empresa (39%) e o grau de

engajamento e cooperação entre todos os envolvidos com a empresa - sócios e funcionários (36%).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar os principais resultados obtidos pelas MPEs do sul de Minas Gerais e que atuam em redes de cooperação. E como objetivos específicos: descrever e caracterizar as redes de cooperação e as empresas envolvidas neste estudo, sendo: Rede Construai, Rede Tecebem e Rede Toque Brasil; identificar os fatores que levaram as MPEs a aderir às redes; indicar os benefícios e fatores relevantes na formação de redes de cooperação; relatar as vantagens e desvantagens competitivas percebidas pela ótica de seus gestores, a partir da adesão a redes de cooperação.

Para atender a esses objetivos, foi feita uma pesquisa com 28 empresas, divididas em três redes de setores distintos, a saber, Construai, Tecebem e Toque Brasil, comércio varejista de materiais de construção, indústria têxtil e moda íntima, respectivamente. Um de seus líderes foi entrevistado com um questionário de 18 questões, sendo 17 estruturadas, qualitativas e uma semiestruturada, também qualitativa - esta última dividindo-se em seis itens. A pesquisadora usou questionário composto de perguntas para respostas abertas e fechadas, o que o caracteriza como misto. Foram aplicados questionários aos associados às redes com a realização de entrevistas a gestores e pessoas envolvidas em cargos estratégicos para se obter medição qualitativa, sendo que somente participaram da pesquisa associados à rede há pelo menos dois anos.

A maioria dos representantes das empresas que foram entrevistados são sócios destas, sendo que os demais são administradores e gerentes delas, ocupando o cargo correspondente há mais de três anos. Esse cuidado foi no intuito de identificar o grau de conhecimento sobre as empresas e o grau de influência nas decisões.

A pesquisa acusou alguns motivos que levam as empresas a aderir a uma rede de cooperação empresarial, sendo o principal a possibilidade de complementar o negócio/produto e gerar inovações, seguido de reduzir custos ou obter ganhos financeiros. O último mencionado foi aumentar a atratividade das empresas no mercado.

A iniciativa de participar de uma rede de cooperação divide-se em requerimento da própria empresa, convite da rede e outros, sendo que a maior parte dos pesquisados decidiu participar porque as expectativas que tinham em relação às redes eram correspondidas.

A pesquisa registrou o “compartilhar informações” como sendo um dos principais requisitos ou exigências para adesão à rede de cooperação, seguido da boa índole e, em último lugar, a credibilidade.

Foram também pesquisados junto às empresas participantes das redes em estudo os principais aspectos facilitadores no processo de consolidação da adesão das empresas às redes, sendo ressaltado, em primeiro lugar, a “troca de experiências/informações”, seguido de “maior representatividade diante dos fornecedores”.

Da mesma forma como foram pesquisados aspectos facilitadores, foram levantados também os aspectos dificultadores no processo de adesão às redes. Em primeiro lugar, para as redes em questão, destacou-se “a distância” entre as empresas da mesma rede, seguida de “trabalhar junto com concorrentes”.

Também foram analisadas as principais vantagens competitivas percebidas pelos entrevistados em se fazer parte de uma rede de cooperação, sendo realçada primeiramente a “troca de informações/experiências”, seguida da “força para negociação”.

Contrapondo-se às vantagens, foram também pesquisadas as principais desvantagens competitivas percebidas em se fazer parte de uma rede, sendo citados pela maioria dos entrevistados que “nenhuma desvantagem” há, seguida de “adequação aos fornecedores da rede”. Também foi abordada como uma das principais desvantagens em participar de uma rede “a falta de participação de alguns membros”.

Quando perguntados sobre o que mudou positivamente em suas empresas a partir da adesão às redes, foi dito em primeiro lugar a gestão/administração, seguido da troca de ideias/experiências.

Quase a totalidade dos entrevistados (92,9%) está satisfeita com o desempenho das redes da qual faz parte e os demais ainda respondem que ainda não é possível avaliar.

Quanto aos itens de infraestrutura e tecnologia favorecidos pela adesão à rede, os respondentes aludiram a “acesso a melhores preços por compra conjunta (poder de barganha)” e, por último, “a comunicação e informação” (internet, telefonia, assinaturas de revistas).

No quesito ligado à produção e processos favorecidos pela rede, salientou-se, em primeiro lugar, a melhoria da qualidade de processos ou da produção. E entre os principais itens ligados às relações de mercado foi detectada, em primeiro lugar, a “realização de pesquisa de mercado e ações de marketing”. E em relação à aprendizagem e ao desenvolvimento, a geração de valor pelo compartilhamento de ideias, o item mais mencionado pelos entrevistados seguido pela solução de problemas, pela busca conjunta e pela administração dos recursos e pessoas.

A pesquisa também mostrou que o crescimento de mercado (clientes e receita) foi escolhido pela maioria dos entrevistados e a introdução da empresa em novos mercados e nichos foi lembrado em seguida na análise dos aspectos ligados ao mercado. Quanto à interação e cooperação favorecidas pela rede, vale ressaltar que o item mais aludido foi quanto ao grau de abertura a novas propostas, ideias e ao contato externo.

As evidências empíricas responderam ao pressuposto que levou ao questionamento formulado, quando se buscava analisar a competitividade das empresas a partir da adesão às redes de cooperação, sendo que os resultados são também totalmente embasados teoricamente.

Ao final da pesquisa ficou nítido que a busca pela competitividade requer estratégias criativas e eficientes por parte das empresas. Os resultados mostram a importância de seus gestores aprenderem a trabalhar em conjunto, estabelecendo e mantendo relações de parceria, o que facilita para que consigam melhor posição no mercado, inclusive aumentando o poder de compras e a geração de produtos e serviços com melhor qualidade. A pesquisa corrobora as teorias que lhe deram embasamento quando sugere como vantagens competitivas para as empresas em rede a troca de informações e experiências e a força para negociação.

O resultado demonstrou que a formação de redes de cooperação empresarial é muito saudável para as MPEs, alcançando bons resultados e tornando-as mais competitivas.

Porém, para que este conceito de redes de empresas torne-se mais efetivo e favoreça a manutenção e expansão das mesmas, percebe-se que é necessário o comprometimento de todos os dirigentes e de todos os empresários envolvidos, inclusive participando das reuniões que são realizadas pelo grupo. Para tanto, é importante avaliar as características das empresas participantes, a geração de benefícios tangíveis e a estrutura interna da rede. Um dos dados que a pesquisa mostrou foi que a distância entre as empresas da rede é um fator dificultador para a adesão às mesmas, em função das reuniões que precisam ser realizadas.

Importante enfatizar as diversas tipologias de redes que podem ser criadas a partir das necessidades, considerando contexto e circunstâncias das empresas. As redes de empresas podem aparecer sob diferentes formas, em âmbitos distintos e a partir de múltiplas expressões culturais, a exemplo das “redes sociais simétricas”. Estas trazem um modelo de participação igualitária de todos os integrantes na rede e as redes estratégicas, que se desenvolvem a partir das orientações de um *controller* centralizado, que define as regras, dinâmicas e estratégias para todo o grupo.

Muitas MPEs já descobriram as vantagens de trabalhar dessa maneira. Existem hoje, no Brasil, mais de 790 centrais de negócios ativas, um modelo de redes,

sendo dos diversos setores. Atualmente, o setor que mais se destaca na organização em redes é o de material de construção, seguido pelo de supermercados (SEBRAE, 2014a).

Os resultados obtidos com este estudo podem ser relevantes para o empresariado das MPEs, que podem despertar pelas iniciativas de cooperação interorganizacional. Podem também ser úteis para instituições de apoio ao empresariado, como entidades de classe e SEBRAE, mencionado como um dos principais facilitadores no processo de adesão à rede.

Para tanto, as informações obtidas neste estudo serão disponibilizadas às redes pesquisadas e também o SEBRAE, que, inclusive, apoiou este trabalho.

### **5.1 Limitações da pesquisa e sugestões de outros temas a serem pesquisados**

Apesar de alcançar os objetivos pretendidos e de trazer algumas contribuições, as limitações deste estudo na visão do pesquisador passam pelo referencial teórico, que provavelmente não contemplou todas as variáveis relacionadas às organizações em redes de cooperação.

Essa limitação pode ser convertida em oportunidade para a realização de novas pesquisas que venham contribuir tanto para o desenvolvimento das organizações empresariais quanto para o aperfeiçoamento da literatura acadêmica.

Sugere-se, então, a realização de outros estudos na área de cooperação empresarial para identificar o tempo de vida das redes organizacionais e possível expansão; a existência de centralidade, focando a noção de distância, isto é, o menor número de laços necessários para conectar, direta ou indiretamente, um ator a outro na rede; e a densidade em estudos de redes, voltando-se o foco para o grau de conectividade entre os atores que as compõem.

## REFERÊNCIAS

- Alves, J.N., Balsan, L., Bazzo, P., Lubeck, R., & Grohmann, M. (2010 set-dez.). Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. *Revista Gestão e Regionalidade*, 26(78), 18-35.
- Amato Neto, J. (2008). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais. Oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas.
- Aragão, L. A., Lopes, C. S., & Alves Jr., M. D. (2009). Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de supermercados. *In: IV Encontro de Estudos em Estratégia, 3E's*, Recife.
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. Curitiba, *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 203-227, edição especial.
- Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. BNDES. (2014). *Porte de Empresa*. Recuperado de: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html).
- Barcellos, P., Borella, M., Peretti, J., & Galelli, A. (2012). Insucesso em redes de cooperação: estudo multicasos. *Rev Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11(4), 49-57.
- Bauman, Z. (2007). *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 115 p.
- Begniss, H. S. M., Pedrozo, E. A., & Estivaleta, V. F. (2005). Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. *In: Anais do 29º Encontro Científico de Administração. ANPAD*, Brasília.
- Boehe, D., & Silva, K.M. (2003). Rumo a uma estratégia de desenvolvimento de redes de PMEs. *In: Anais do XXVII Encontro da Anpad*. Atibaia -SP.
- Borges Jr., C.V. (2004). Características e contribuições das redes para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. *In: Anais do XXVIII ENANPAD*, Curitiba.
- Bortolaso, I.V., & Sellitto, M.A. (2009). Vantagens competitivas observadas em uma rede de cooperação para comercialização de artigos esportivos. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, ano 4(2), 37-48.
- Bowditch, J. L., & Bueno, A. F. (2004). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2004.



Braga, C. R. A., Vasconcelos, M. C. R. L., Maccari, E. A., & Neves, J. T. R. (2014). Estratégias de Sobrevivência e avanço numa organização do terceiro setor: o papel dos capacitadores do conhecimento na Junior Achievement de Minas Gerais. *Revista Iberoamericana de Estratégia*, 13, 109-122. ISSN: 21760756

Braga, S. R. (1999). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas.

Bragança, P. D. B. (2009). *Estratégia corporativa para a formação de redes no mercado educacional confessional: um estudo de caso sobre a Rede Salesiana de Escolas*. Dissertação (mestrado). Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Belo Horizonte.

Brasil. Ministério da Fazenda.Receita Federal do Brasil. *Lei das microempresas e das empresas de pequeno porte – Simples. Lei nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996*. Recuperado de: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/Ant2001/lei931796.htm>.

Cândido, G. A., & Abreu, A. F. (2000). Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. *In: Anais do XXIV ENANPAD*, Florianópolis.

Casarotto, N. F., & Pires, L. H. (1999). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas.

Castells, M. (2000). *A sociedade em rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura, 1*. São Paulo: Paz e Terra.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed, Porto Alegre: Bookman.

Christakis, N. A., & James, H. F. (2010). *O poder das conexões: a importância do networking e como ele molda nossas vidas*. Rio de Janeiro: Campus.

Ferraz, J. C., Kupfer, D., & Haguenuer, L. (1995). Competitividade, padrões de concorrência e fatores determinantes. (Cap. 1, p. 3). *In: \_\_\_\_\_*. *Made In Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 385 p.

Furlanetto, E.L. (2007). Estratégia competitiva e estratégia de produção: uma revisão nos objetivos competitivos das empresas. *In: Anais do IX ENGEMA – Encontro nacional sobre gestão empresarial e meio ambiente*. Curitiba.

GIL, A.C. (1987). *Métodos e técnicas da pesquisa social*. São Paulo:Atlas.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Guerra, I. M. P. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de Conteúdo: sentidos e formas de uso*. 2. ed. Estoril: Principia.

Jornal Hoje em Dia. (2009). Entrevista do presidente da Rede, João Guilherme Dias Pereira, em 23/11/2009.

Junqueira, L. A. P., & Nascimento, C. M. (2012). Rede e capital social na gestão da Pastoral da Criança. *In: Cançado, A. C.; Silva Jr., J. T.; Tenório, F. G. (org.). Gestão social: aspectos teóricos e aplicações*. Ijuí: Unijuí, p. 37-56.

Laffin, M. (2011). *Redes sociais: ações de cooperação*. Ijuí: Unijui, 2011. 204 p

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2010). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Lastres, H. M. M., Cassiolato, J. E., & Maciel, M. L. (2003). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ, Instituto de Economia.

Lorange, P., & Roos, J. (1996). *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas.

Lynch, R. P. (1994). *Alianças de negócios, a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas*. São Paulo: Makron Books.

Maffezzolli, E. C. F., & Boehs, C. G.E. (2008 jan-jun.). Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. Curitiba, *Revista da FAE*, 11(1), 95-110.

Magalhães, J. M., Daudt, C.G., & Phonlor, P.R. (2009). Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do Venture Capital. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 13(4), 583 -603.

Marangoni, D. C. (2014). *Relatório sobre a Rede Tece Bem*.

Marchi, J. J. (2006). *Redes empresariais: um estudo comparativo dos fatores sociocomportamentais e desempenho competitivo em duas redes de empresas do varejo alimentício*. 144 p. Dissertação (mestrado). UFSM, Santa Maria.

Mattar, F. N. (1996). *Pesquisas de marketing : metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas.

Mazo, E. M. B. (2003). *Metodologia de benchmarking para análise da gestão da produção nas micro e pequenas empresas*. 174 p. Dissertação (mestrado) UFSC, Florianópolis. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85980/193203.pdf?sequence=1>.

Meirelles, C. (2005). *Alianças e parcerias: mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da Sociedade Civil e empresas*. São Paulo: Imprensa oficial do Estado de São Paulo, Aliança Capova, 2005.

- Nilmar, P., Juan, I. Koffler, A., & Edimir, D. (2010). *Central de negócios: um caminho para a sustentabilidade de seus negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae.
- Pereira, J. F. (2008). *Rede de empresas como vantagem competitiva: um estudo de caso sobre as lojas Móbile*. Dissertação (mestrado). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Traduzido por Afonso Celso da Cunha Serra. 8. ed., Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise da concorrência*. Traduzido por Elizabeth Maria de Pinto Braga. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 11. ed., Rio de Janeiro: Campus.
- Rede Toque Brasil. *Histórico da rede*. Elaborado pela secretária, 2014.
- Roth, C. W. (2007). *A competitividade das academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS*. Dissertação (mestrado) UFSM, Santa Maria.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2013a). *Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil*. São Paulo: Sebrae-SP.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE. (2013b). *Manual do Participante: planejamento estratégico municipal com foco nas micro e pequenas empresas*.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE. (2014a jun-jul.). *Revista Passo a Passo*, ano XX(152).
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2014b). *Observatório da lei geral da micro e pequena empresa: estatuto da micro e pequena empresa*. Recuperado de: <http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp>.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2009). *Série Empreendimentos Coletivos*. Centrais de Negócios.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2009). *Série Empreendimentos Coletivos*. Cultura da Cooperação.
- Silva, C.A.V. (2005). Redes de cooperação no Brasil e no mundo: uma abordagem reflexiva. In: *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE*. 4. 2005, Curitiba, p.1279-1288.
- Tavares, M. C. (1984). *Instituições de comercialização de alimentos: o impacto do autosserviço*. Dissertação (mestrado). UFMG, Belo Horizonte.

Tijiboy, A. V., & Maçada, D. L. (1998). *Cooperação e colaboração*. Recuperado de: <http://www.niee.ufrgs.br/cursos/topicos-ie/ana/conceito.htm>.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Vale, G.M. & Lopes, H.G. (2010 jul-ago.). Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. *RAC - Revista de Administração Contemporânea* [online], 14.

Vergara, Sylvia C. (2009). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2008a, jan-jun.). Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. São Paulo, *Rev Adm Eletrônica*, 1(1).

Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2008b). *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman.

Wegner, D., & Padula, A.D. (2012). Quando as redes falham: um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional. *In: Anais do XXXII ENANPAD*. Rio de Janeiro.

Wittmann, M. L., Dotto, D. R., & Wegner, D. (2008 jan-abr.). Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. Santa Cruz do Sul, *REDES*, 13(1), 160-180, jan-abr/2008.

Wittman, L. M., Negrini, F., & Venturini, T. (2003). Redes de empresas: alternativa competitiva para microempresas do setor de vestuário. *In: Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Ouro Preto.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed, Porto Alegre: Bookman.

**Site visitado:**

[www.construai.com.br](http://www.construai.com.br)

## APÊNDICE A – Questionário

### Faculdades Pedro Leopoldo

**Área de concentração:** Gestão da inovação e competitividade

**Linha de Pesquisa:** Inovação e Organizações.

#### Questionário de pesquisa para associados à Rede empresarial

Este questionário é parte integrante de pesquisa de campo de meu Mestrado Profissional em Administração, para a qual gostaria de contar com a sua colaboração, respondendo as questões a seguir. Os resultados obtidos são sigilosos e restritos a esta atividade acadêmica.

**1- Informe o nome (razão social) de sua empresa**

**2- Informe o ramo de atuação da sua empresa**

*Ex.: Indústria textil, indústria alimentícia, consultoria, etc.*

**3- Informe o cargo que você ocupa na empresa**

*Ex.: Administrador, gerente, sócio*

**4- Há quanto tempo você ocupa esse cargo na empresa? \***

- 1 ano ou menos
- de 1 a 3 anos
- acima de 3 anos

**5- Qual seu nível de envolvimento com as decisões da empresa?\***

- Total envolvimento - sou informado e participo de todas as decisões
- Muito envolvimento - sou informado e participo de parte das decisões
- Algum envolvimento - sou apenas informado das decisões

**6- Qual o nome da rede de cooperação à qual sua empresa faz parte?**

**7- Informe há quanto tempo sua empresa faz parte desta rede.\***

- menos de 1 ano
- entre 1 e 5 anos
- mais de 5 anos

**8- Qual foi a principal motivação para a adesão da empresa a uma rede de cooperação?\***

- Reduzir custos ou obter ganho financeiro
- Complementar negócio/produto e gerar inovações
- Garantir a estabilidade face a concorrência e a dinâmica do mercado
- Aumentar a atratividade da empresa no mercado
- Experimentar a participação em uma rede sem outras pretensões
- Desconheço as motivações
- Outro:

**9- De onde partiu a iniciativa para fazer parte de uma rede de cooperação de empresas?**

- 1 - A partir de convite da própria rede de empresas
- 2 - À partir do requerimento feito pela sua empresa
- 3 – Outros:

**10- A decisão de participar desta rede em específico ocorreu porque... \***

- Correspondia às nossas expectativas
- Era a única rede que conhecemos/tivemos acesso
- Outro:

**11- Quais foram os requisitos/exigências para a adesão da empresa à rede? \***

*Tais como elaboração de contratos ou adequações contratuais, disponibilidade de capital de giro, compartilhamento de informações, orientação por regras específicas, etc.*

**12- No processo de consolidação dessa adesão, o que sua empresa considerou como sendo fatores facilitadores?\***

**13- No processo de consolidação dessa adesão, o que sua empresa considerou como sendo fatores dificultadores?\***

**14- Quais são as VANTAGENS competitivas percebidas pela sua empresa em fazer parte de uma rede de empresas?\***

**15- Quais são as DESVANTAGENS competitivas percebidas pela sua empresa em fazer parte de uma rede de empresas?\***

**16- O que mudou para melhor em sua empresa após a adesão à rede de empresas?\***

**17- Considera o desempenho da rede de empresas como: \***

- Satisfatório
- Insatisfatório
- Neutro - ainda não é possível avaliar precisamente

**Responda às 7 seções enumeradas abaixo conforme a questão que se segue:**

ATENÇÃO: caso não tenha ocorrido algum progresso significativo na sua empresa a partir da adesão à rede de empresas, deixe em branco.

**18- Quanto à evolução da sua empresa após a adesão à rede, marque o que foi favorecido em razão dessa adesão:**

**1- INFRAESTRUTURA e TECNOLOGIA**

Aquisição de equipamentos (maquinário, instrumentos, uniformes), tecnologias (*software*, *hardware*, licenças), infraestrutura em geral (móveis, carros, salas)

- ( ) Contratação de serviços diversos (contábeis, jurídicos, conservação)
- ( ) Realização de atividades de recrutamento, seleção e treinamentos
- ( ) Acesso a meios de comunicação e informação (internet, telefonia, assinaturas de revistas)
- ( ) Acesso a mais fornecedores
- ( ) Acesso a mais variedade e volume de produtos
- ( ) Acesso a melhores preços por compra conjunta (poder de barganha)

## **2- NEGOCIAÇÕES**

- ( ) Acesso a mais fornecedores
- ( ) Acesso a mais variedade e volume de produtos
- ( ) Acesso a melhores preços por compra conjunta (poder de barganha)

## **3- PRODUÇÃO e PROCESSOS**

- ( ) Redução de custos de estoque (compartilhamento do espaço)
- ( ) Melhoria da qualidade de processos ou da produção
- ( ) Acesso a atividades de venda, entrega e intermediações (suporte, assistência técnica, pós-venda)

## **4- RELAÇÕES DE MERCADO**

- ( ) Uso da imagem e marca da rede de empresas
- ( ) Realização de pesquisa de mercado e ações de marketing
- ( ) Realização da publicidade e propaganda por meio da rede de empresas
- ( ) Novos meios de captação (formas de pagamento) e escoamento de dinheiro (área de compras)

## **5- APRENDIZAGEM e DESENVOLVIMENTO**

- ( ) Administração dos recursos e pessoas
- ( ) Interação entre especialidades diversas
- ( ) Melhoria do ambiente, da organização e das relações
- ( ) Geração de inovações pelo compartilhamento de ideias
- ( ) Solução de problemas pela busca conjunta
- ( ) Compartilhamento de melhores práticas
- ( ) Incentivo comum à pesquisa e ao desenvolvimento em geral
- ( ) Mudanças culturais na rede social das organizações envolvidas
- ( ) Formação de uma cultura comum à rede
- ( ) Transformação gradual da cultura competitiva em cooperativa
- ( ) Desenvolvimento conjunto de novos produtos/processos/serviços
- ( ) Desenvolvimento dos potenciais individuais e aproximação dos grupos
- ( ) Mais e melhor compreensão dos cenários da própria empresa por todos os funcionários

## **6- MERCADOS**

- ( ) Introdução da empresas em novos mercados e novos nichos
- ( ) Crescimento de mercado (clientes e receita)

**7- INTERAÇÃO e COOPERAÇÃO**

- ( ) Envolvimento de todos os funcionários com o desenvolvimento da empresa
- ( ) Grau de engajamento e cooperação entre todos os envolvidos com a empresa (sócios, funcionários)
- ( ) Grau de proatividade, interação e abertura de todas as pessoas envolvidas com a empresa
- ( ) Grau de abertura à novas propostas, ideias e ao contato externo

**Obrigada por sua atenção!**

**Dados da pesquisadora para envio da resposta:**

Elisabete Leite da Silva Carvalho

elisabetetm@hotmail.com