

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**MATHEUS OLIVEIRA DE ALMEIDA**

**ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE REDES EMPRESARIAIS:  
Uma Análise dos Fatores Influenciadores à Adoção de Intercooperação**

**São Leopoldo**

**2018**

MATHEUS OLIVEIRA DE ALMEIDA

**ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE REDES EMPRESARIAIS:  
Uma Análise dos Fatores Influenciadores à Adoção de Intercooperação**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

São Leopoldo

2018

A447e Almeida, Matheus Oliveira de  
Estratégia de crescimento de redes empresariais: uma análise dos fatores influenciadores à adoção de intercooperação / por Matheus Oliveira de Almeida. -- 2018.  
115 f. : il. ; color. ; 30cm.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos. Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner.

1. Administração - Empresa. 2. Fator Influenciador. 3. Intercooperação. 4. Rede Empresarial. I. Título. II. Wegner, Douglas.

CDU 658

MATHEUS OLIVEIRA DE ALMEIDA

**ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DE REDES EMPRESARIAIS:  
Uma Análise dos Fatores Influenciadores à Adoção de Intercooperação**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2018.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Douglas Wegner – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. Jorge Verschoore – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dra. Kadígia Faccin – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. Leander Klein – Universidade Federal de Santa Maria

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por proporcionar o dom da vida e fazer com que meu caminho seja sempre cheio de luz e de pessoas de bom coração.

A minha esposa, Sabrina Carvalho de Almeida, pela sua compreensão nas diversas horas em que estive ausente e sua benevolência nessa minha trajetória, além do amor incondicional e companheirismo empregado ao longo desta fase. Sem você, nada disso seria possível.

Aos meus pais, Maria Regina Souza Oliveira e Ari Martins de Almeida, pelo alicerce, ensinamentos de vida e por acreditar e incentivar os meus sonhos sempre.

Especialmente, ao Prof. Dr. Douglas Wegner, por todo o apoio e compreensão desprendidos e por orientar-me da melhor maneira possível. Ao longo destes dois anos, pude enriquecer meu conhecimento graças aos seus ensinamentos e as nossas conversas em gabinete e corredores da universidade, onde sua sutileza conduziu-me à conclusão desta dissertação.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Administração da UNISINOS e a todos profissionais da Escola de Gestão e Negócios.

A todos os alunos e professores do grupo de pesquisa GREDES.

A todos os colegas do Programa de Pós-graduação em Administração da UNISINOS. Em especial, ao Gedielson Ozório Pinto pela parceria ao longo destes dois anos.

Obrigado!

## RESUMO

Nas últimas décadas, a formação de redes empresariais manifestou-se como uma estratégia para sustentar as empresas nos seus mercados aprimorando a competitividade das pequenas e médias empresas em diversos setores da cadeia produtiva. Com o passar do tempo, torna-se necessário que as redes empresariais busquem estratégias para o seu crescimento, atraindo novos associados e ampliando seu escopo de atendimento. Face a isto, a estratégia de intercooperação em redes empresariais emerge como estratégia de crescimento onde a complementariedade das redes auxilia a obtenção de objetivos comuns, além de manter as redes atrativas para seus participantes, bem como a novos associados. Neste sentido, faz-se necessário o estudo sobre os fatores que propulsionam e restringem as redes em aderir a estratégia de intercooperação. Assim, o presente estudo oportunizou compreender e analisar o impacto dos fatores propulsores e restritivos à intenção de intercooperação em redes empresariais. O estudo é constituído por métodos mistos, em que a etapa quantitativa é concebida pela técnica *survey* com 156 respondentes associados a redes empresariais e, a partir desta pesquisa, foram analisados os principais fatores propulsores e restritivos que impactam a adoção à intercooperação em redes empresariais. A partir do entendimento dos fatores e o impacto destes sobre a intenção de intercooperação, procedeu-se com o estudo de caso, onde foram entrevistados 05 gestores de redes que pertencem ao processo de intercooperação. O estudo demonstrou contribuições gerenciais e teóricas a respeito da identificação dos fatores propulsores e restritivos e suas dimensões, além do impacto destes na intenção das redes empresariais em adotar estratégias de crescimento por meio da intercooperação. O estudo, por meio das etapas quantitativas e qualitativas, cumpre os requisitos propostos, demonstrando que os associados a redes empresariais identificam o processo de intercooperação como uma maneira viável de crescimento sustentado em redes empresariais. Os achados demonstram que há influência significativa, tanto para os fatores propulsores, quanto restritivos sobre a intenção dos associados em redes empresariais em aderir a estratégia de crescimento através da intercooperação em redes.

**Palavras-chaves:** Fatores Influenciadores. Intercooperação. Redes Empresariais. Relações Interorganizacionais.

## **ABSTRACT**

In the last decades, the formation of business networks has manifested itself as a strategy to sustain companies in their markets, improving the competitiveness of small and medium-sized companies in several sectors of the productive chain. Over time, it becomes necessary for business networks to seek strategies for their growth, attracting new members and expanding their scope of service. In view of this, the strategy of intercooperation in business networks emerges as a strategy of growth where the complementarity of the networks helps to achieve common goals, in addition to keeping the networks attractive to its participants, as well as to new associates. In this sense, it is necessary to study the factors that propel and restrict the networks in adhering to the strategy of intercooperation. The present study made it possible to understand and analyze the impact of the propelling and restrictive factors on the intention of intercooperation in business networks. The study is composed of mixed methods, in which the quantitative step is designed by the survey technique with 156 respondents associated with business networks and, from this research, the main propelling and restrictive factors that affect the adoption of intercooperation in business networks were analyzed. Based on the understanding of the factors and the impact of these on the intention of intercooperation, a case study was carried out, where we interviewed 05 network managers that belong to the intercooperation process. The study demonstrated managerial and theoretical contributions regarding the identification of the propelling and restrictive factors and their dimensions and their impact on the intention of the business networks to adopt growth strategies through intercooperation. The study, through quantitative and qualitative steps, fulfills the proposed requirements, showing that those associated with business networks identify the process of intercooperation as a viable way of sustained growth in business networks. The findings showing that there is a significant influence on both the drivers and constraints on the business associates' intent to adhere to the growth strategy through network intercooperation.

**Keywords:** Influencing Factors. Intercooperation. Business Networks. Interorganizational Relationships.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégias de Crescimento de Redes de Empresas.....	25
Figura 2 – Intercooperação de Redes de Empresas.....	27
Figura 3 – Framework de Pesquisa.....	43



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores Propulsores e Restritivos.....	46
Quadro 2 – Itens das Variáveis Dependentes e Independentes .....	48
Quadro 3 – Roteiro de Entrevistas .....	54
Quadro 4 – Perfil dos Participantes da Etapa Qualitativa.....	55
Quadro 5 – Categoria Final: Dimensão Estratégica .....	72
Quadro 6 – Categoria Final: Dimensão Gerencial.....	75
Quadro 7 – Categoria Final: Dimensão Cultural.....	80
Quadro 8 – Categoria Final: Dimensão Ambiental Institucional .....	83

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz Rotacionada Dimensional Fatores Propulsores e Restritivos .....	58
Tabela 2 – Estatística Descritiva Fatores Dimensão Estratégia .....	59
Tabela 3 – Estatística Descritiva Fatores Dimensão Gerencial.....	60
Tabela 4 – Estatística Descritiva Fatores Dimensão Cultural.....	61
Tabela 5 – Estatística Descritiva Fatores Dimensão Ambiental Institucional .....	62
Tabela 6 – Estatística Descritiva Fator Variável Dependente (Y) Intenção à Intercooperação .....	63
Tabela 7 – Coeficientes da Regressão das Variáveis Independentes e Controle .....	64

## LISTA DE SIGLAS

PME's	Pequenas e Médias Empresas
T.I	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Definição do Problema</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4 Estruturação do Trabalho</b> .....	<b>17</b>
<b>2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 Redes Empresariais</b> .....	<b>20</b>
2.1.1 Estratégias de Crescimento de Redes Empresariais .....	23
2.1.2 Estratégia de Crescimento por horizontalização (Intercooperação) .....	25
<b>2.2 Dimensões</b> .....	<b>28</b>
2.2.1 Dimensão Estratégica .....	29
2.2.2 Dimensão Gerencial .....	33
2.2.3 Dimensão Cultural .....	36
2.2.4 Dimensão Ambiental – Institucional .....	40
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>44</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa</b> .....	<b>44</b>
<b>3.2 Etapa Quantitativa</b> .....	<b>45</b>
3.2.1 População e Amostra .....	45
3.2.2 Instrumento de Pesquisa.....	46
3.2.3 Pré-Teste.....	49
3.2.4 Técnica de Coleta de Dados .....	50
3.2.5 Técnica de Análise de Dados.....	51
<b>3.3 Etapa Qualitativa</b> .....	<b>52</b>
3.3.1 Definição do Caso .....	53
3.3.2 Técnicas de Coleta e Análise de Dados.....	53
3.3.2.1 Roteiro de Entrevista.....	54
3.3.2.2 Procedimento de Coleta.....	54
<b>4 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA</b> .....	<b>56</b>
<b>4.1 Análise Descritiva de Dados</b> .....	<b>56</b>
4.1.1 Análise Fatorial.....	57

4.1.2 Variável Dependente (Y) – Intenção à Intercooperação.....	62
4.1.3 Teste de Hipóteses .....	63
<b>4.2 Resultados da Etapa Qualitativa .....</b>	<b>66</b>
4.2.1 Análise dos Resultados da Etapa Qualitativa.....	83
<b>4.3 Análise Integrada dos Resultados .....</b>	<b>86</b>
<b>4.4 Implicações do Estudo .....</b>	<b>90</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>92</b>
<b>5.1 Limitações de Pesquisa e Sugestões para Pesquisas Futuras .....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE A – GRÁFICO DE RESÍDUOS REGRESSÃO MODELO 1 (VARIÁVEIS DE CONTROLE).....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE B – GRÁFICO DOS RESÍDUOS REGRESSÃO MODELO 2 (VARIÁVEIS INDEPENDENTES) .....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE C – MATRIZ DE CORRELAÇÃO .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE F – INSTRUMENTO DE PESQUISA QUANTITATIVO .....</b>	<b>112</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A cooperação interorganizacional é uma estratégia adotada por muitas organizações com a intenção de se manterem competitivas no mercado e maximizar seus resultados. Neste sentido, as redes de empresas fazem com que as empresas estejam inseridas em redes de relacionamentos, as quais influenciam sua conduta e desempenho, pois a organização, uma vez inserida nestas redes, tende a obter recursos e resultados que não poderiam ser alcançados de forma individual. Isso possibilita ganhos comuns a todos os envolvidos. Os benefícios alcançáveis por meio de redes alteram a visão individualista, para uma concepção de resultados coletivos (BALESTRIN; VARGAS, 2004; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

A necessidade de crescimento do número de participantes das redes de empresas para potencializar ganhos de escala tem chamado a atenção de acadêmicos da área de estratégia organizacional, que têm procurado analisar as problemáticas relacionadas à expansão dessas redes através da intercooperação (WEGNER; PADULA, 2010, 2011; WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016).

O ritmo intenso de transformação e as incertezas do mercado vêm causando uma forte pressão nas redes empresariais de pequenas e médias empresas em busca de soluções para enfrentar as constantes mudanças mercadológicas e a crescente competitividade nos mercados. A literatura atual Carvalho et al. (2018) e Wegner, Alievi e Begnis (2016), apresentam uma possível alternativa de crescimento para as redes por meio da intercooperação entre redes empresariais. Desta forma, a estratégia de intercooperação entre redes empresariais proporciona maior atratividade para as empresas participantes da rede, além de maior poder de mercado (WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016).

Tem-se verificado que essa nova configuração de redes empresariais, através da intercooperação, oportuniza vantagens competitivas e lideranças de custos. A adoção de tal estratégia proporciona maior adaptabilidade de mercado, objetivando a sustentabilidade dos ganhos das redes já existentes (SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016).

As redes e centrais de negócios brasileiras vêm acompanhando o crescimento de redes do exterior, como as da Alemanha, por exemplo, onde este tipo de negócio já domina cerca de 60% do comércio alemão (INTERCOOPERAÇÃO..., 2015). Neste

sentido, não se trata de copiar as estratégias dos países europeus, mas sim de adapta-las ao contexto nacional, impulsionando o desenvolvimento das redes de pequenas e médias empresas (REDES..., 2016). No Brasil, ainda que esteja em um processo lento, identifica-se alguns casos de intercooperação entre redes empresariais por meio das centrais de negócios, mantendo a independência das redes e utilizando os processos conjuntos.

A estratégia de intercooperação possibilita as redes de pequenas e médias empresas a manter-se competitivas no mercado, tendo como opção as centrais de negócios de compras como um canal direto aos fornecedores. Esta é a visão, por exemplo, da RedeCen, uma grande central de negócios que impulsiona pequenas e médias redes empresariais supermercadistas através da intercooperação (REDECEN, 2017).

No âmbito nacional, a Região Sul possui relevância junto ao movimento de intercooperação entre redes empresariais, possuindo alguns *cases* de sucesso a serem reproduzidos em outros estados da federação. Um exemplo é da formação, em meados de 2016, da central das redes de lojas de moveis e utensílios domésticos do Rio Grande do Sul, onde foram integradas as redes Casabem, Toklar e Redlar. O conceito utilizado para tal estratégia é *Rede de Redes* (O FUTURO..., 2017).

Além destes *cases*, outro *case* de sucesso de intercooperação com uma central de compras e distribuição é o caso da Saboreense, uma central de negócios de redes agroindustriais do Estado de Santa Catarina, formada pelo objetivo de fomentar o ramo agroindustrial, estimulando o crescimento de forma cooperada entre seus associados, beneficiando toda a cadeia produtiva até o consumidor final (AGROINDÚSTRIAS ASSOCIADAS, 2017).

Com base nessa contextualização, o tema deste trabalho é a intercooperação de redes empresariais como estratégia de crescimento. O estudo pretendeu identificar os fatores propulsores e restritivos que impactam a intenção de adoção de tal estratégia em redes empresariais.

## **1.1 Definição do Problema**

As redes empresariais são definidas como um conjunto de organizações que mobilizam suas ações para alcançar objetivos comuns (GRANDORI; SODA, 1995). Quanto maior o número de participantes inseridos na rede, maior será a

possibilidade de a rede obter ganhos de escala. Especialmente no varejo, a escala de negócios é um fator determinante para alcançar vantagens competitivas. Contudo, quanto maior se torna a rede, mais complexa é a sua gestão (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

Os benefícios proporcionados pela cooperação empresarial estão refletidos no grande número de redes empresariais no Brasil. Dados levantados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2016) mostram que em 2015 havia 675 redes em atividade. Porém, em comparação com as redes de outros países (WEGNER; PADULA, 2012), as brasileiras são formadas por pequeno número de participantes e a maioria é de âmbito regional (WEGNER; PADULA, 2011), limitando a possibilidade de geração de ganhos. Uma alternativa para tornar as redes brasileiras maiores e mais competitivas é a adoção de estratégia de intercooperação, fazendo com que pequenas redes empresariais se mantenham competitivas no mercado (WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015).

Todavia, estas redes terão de alterar suas estratégias atuais, objetivando novas estratégias de crescimento de mercado. Assim, o processo de crescimento da rede empresarial é complexo e pode representar o sucesso ou até mesmo o fracasso. A intercooperação é uma estratégia que pode gerar vantagem competitiva às redes empresariais, promovendo a longevidade das redes (SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016; WEGNER; PADULA, 2010, 2011; WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016).

A maioria das redes empresariais usa como estratégia de crescimento a captação de novos associados, porém, essa é uma estratégia lenta e difícil, já que, em muitos setores, as melhores empresas de pequeno e médio porte já estão associadas a alguma rede. As redes que são incapazes de ampliar seu número de participantes e promover a geração de novos recursos correm o risco de não conseguirem reter nem atrair novos membros. O número de atores da rede gera efeito de escala, e esse fator favorece a negociação com fornecedores e clientes. Além disso, outro fator resultante é o estabelecimento de barreiras à competição no setor (SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016).

As redes empresariais possuem alternativas para suas estratégias de expansão que podem ser por meio de parcerias e cooperações com outras redes. Estas estratégias podem gerar o crescimento da rede, minimizando os riscos. Um dos benefícios em aderir às estratégias de intercooperação está na internalização da



experiência dos novos parceiros nos respectivos mercados de atuação, gerando crescimento com risco menor (WEGNER; PADULA, 2010, 2011).

A intercooperação entre redes empresariais é uma estratégia similar à de relações de negócios entre cooperativas. A intercooperação é um dos princípios fundamentais do cooperativismo (Rossi, 2005), e seu pressuposto está em iniciativas de diferentes finalidades, mas com objetivos comuns entre as redes envolvidas. A intercooperação é utilizada como uma possível estratégia de consolidação no crescimento das redes, para o ganho de mercado e o aumento da performance econômica das redes (WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016). A intercooperação, além do mais, é promovida mediante um conjunto de métodos de gestão, tais como: ação e integração; atuação em rede, visando à criação e disponibilização de produtos e prestação de serviços; formação de centrais, federações e confederações e criação de empresas com propósitos específicos (GOES, 2014). Todavia, a intercooperação pode ocorrer através da simples troca de informação e experiência ou até mesmo através de compras e/ou vendas em comum. Outra forma de intercooperar é pela mobilização das redes empresariais na defesa de interesses comuns (BRAGA, 2010).

Além disso, para que uma rede empresarial consiga atender às expectativas crescentes dos seus participantes, ofertando novos serviços e mantendo uma estrutura de gestão própria, é necessário que a rede adote estratégia de crescimento através da intercooperação (WEGNER; PADULA, 2012). Um dos grandes desafios das redes de empresas está relacionado ao ganho de escala e atratividade para novos membros. Com o objetivo das redes de empresas em se consolidar no mercado e gerar maiores benefícios aos seus participantes, além de, superar outras redes no mercado, se faz necessário a adoção de estratégia de crescimento (CARVALHO et al., 2018). Contudo, há fatores que exercem influência nas intenções dos associados de redes empresariais a adotar estratégias de crescimento através da intercooperação.

Com base nesta contextualização, o presente estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: Analisar o impacto dos fatores influenciadores na intenção de redes empresariais em adotar estratégia de crescimento através da intercooperação?

## **1.2 Objetivos**

São apresentados, a seguir, o objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Visando responder à questão de pesquisa proposta, este trabalho tem como objetivo geral analisar a influência dos fatores propulsores e restritivos na intenção de redes empresariais em adotar uma estratégia de crescimento através da intercooperação.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho são os seguintes:

- a) identificar os fatores propulsores e restritivos que impactam na intenção à adoção de estratégia de intercooperação;
- b) identificar os principais fatores propulsores e restritivos de cada dimensão sob a percepção do associado de redes empresariais;
- c) verificar o impacto dos fatores propulsores e restritivos na intenção à intercooperação.

## **1.3 Justificativa**

Os estudos sobre redes empresariais constituem uma vasta literatura, na qual se pode observar que grande parte dos esforços dos pesquisadores é entender como os recursos das redes são utilizados, que uso se faz da troca de informações entre indivíduos, dos laços formais e informais, identificando-se as razões dessas ligações e suas consequências (PUFFAL, D.; PUFFAL, C., 2014).

Não obstante, alguns conceitos apresentam-se em pleno desenvolvimento, dentre eles o entendimento de como é motivada a intercooperação de redes empresariais, quais são os processos a serem seguidos e quais são os resultados gerados através da adoção de estratégia de crescimento via intercooperação entre redes empresariais (SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016; CARVALHO et al., 2018).

O interesse de estudos em analisar as estratégias que resultam em intercooperação entre redes empresariais aparece, por exemplo, em Soares, Wegner e Dolci (2016) e Carvalho et al., (2018). Também são encontrados estudos que analisam a intercooperação entre cooperativas de crédito, (Goes 2011), agroindústria, (Dutra 2010), pecuária, (Braga 2010) e rede varejista, (Wegner e Padula 2010, 2011). Porém, a produção de pesquisas voltadas para a intercooperação de redes empresariais ainda carece de estudos. Conforme destacam Wegner e Padula (2010, 2011), uma possível estratégia de consolidação de redes de empresas é o desenvolvimento da intercooperação com outras redes, estratégia esta que já é utilizada há muito tempo pelas redes de empresas na Alemanha, onde há diversos exemplos de sucesso. Segundo Soares, Wegner e Dolci (2016), ainda que a estratégia de intercooperação seja mencionada na literatura, há poucos estudos que analisam detalhadamente quais os fatores que podem estimular ou restringir a adoção dessa estratégia em redes de empresas em nível nacional.

O presente estudo justifica-se pela proposta de contribuir com a pesquisa acadêmica, a fim de propiciar novos entendimentos sobre quais são os fatores propulsores e restritivos que podem influenciar as redes empresariais a adotar estratégias de intercooperação. Esse é um aspecto importante para o desenvolvimento teórico na área de estratégias organizacionais. No que concerne a essa temática, há uma lacuna na literatura atual sobre a intercooperação de redes empresariais e os fatores que propulsionam ou restringem a adoção da estratégia de intercooperação.

Do ponto de vista gerencial, os resultados de pesquisas acadêmicas, como a que se apresenta aqui, podem oferecer importantes informações aos pesquisadores e gestores de redes interorganizacionais sobre os fatores propulsores e restritivos que devem ser considerados na adoção de estratégias de intercooperação de redes empresariais.

#### **1.4 Estruturação do Trabalho**

O trabalho está estruturado da seguinte forma: nesta introdução, apresenta-se o tema, o problema e a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa do estudo. O segundo e terceiro capítulos

apresentam a fundamentação teórica do trabalho. O segundo capítulo inicia com uma contextualização sobre relações Interorganizacionais. Na sequência, são abordados os temas redes empresariais e configuração de redes empresariais. No terceiro capítulo, o tema inicial é a estratégia de crescimento de redes empresariais. Em seguida, as seções discorrem sobre estratégia de intercooperação. Em continuidade, apresenta-se as dimensões, finalizando o capítulo com o *framework* de pesquisa. O quarto capítulo evidencia o método e os procedimentos que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, iniciando com o delineamento da pesquisa. Na sequência, descreve-se o processo de seleção do caso. A seguir, são apresentados os instrumentos utilizados para realização do estudo e a forma de coleta e análise dos dados. No quinto capítulo, apresenta-se as implicações e discussão dos resultados integrados. No sexto capítulo, é apresentada as implicações do estudo, conclusão, limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras. Finaliza-se essa dissertação com a apresentação das referências e dos apêndices e anexos.

## 2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

A evolução de novas formas de competição faz com que os relacionamentos interorganizacionais assumam uma maior importância devido ao fato das organizações isoladamente não atenderem às exigências competitivas de mercado. Ao perceber que duas ou mais organizações conjuntamente possam alcançar objetivos comuns, a cooperação, entre elas, se desenvolve. Neste sentido, a cooperação baseia-se no desenvolvimento deliberado de relações entre as organizações para a obtenção de objetivos individuais e comuns (SCHERMERHORN, 1975).

Quando duas ou mais organizações se relacionam, ambas constituem um sistema social caracterizando o comportamento entre os membros, visando à obtenção dos objetivos coletivos e individuais. Outro fator está nos processos de interdependência que emergem da divisão das tarefas e funções entre os membros envolvidos. Além disso, o relacionamento interorganizacional pode acontecer como uma unidade e tem uma identidade única separada de seus membros (VAN DE VEN; DELBECQ; KOENIG, 1976).

Oliver (1990), revela que há alguns fatores contingenciais preditores para a formação de relacionamentos interorganizacionais, sendo eles: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Embora cada uma destas razões possa ser suficiente para a formação de relacionamentos, estes fatores associados exercem impacto motivacional para o começo das relações interorganizacionais,

Conforme destaca Waarden (1992), os relacionamentos interorganizacionais são uma forma de coordenação sem autoridade hierárquica, exercendo organização horizontal, servindo como canais institucionais de transações. Os atores interdependentes formam redes, podendo, assim, reduzir seus custos de transação, construindo uma relação de confiança entre os atores pertencentes a estes relacionamentos.

A interligação entre empresas é de vital importância para a economia devido à capacidade de gerar interdependência cooperativa entre empresas de diversos setores. As relações interorganizacionais assumem formas diversas. Os relacionamentos entre organizações emergem quando estas buscam novas vantagens competitivas (GRANDORI; SODA, 1995; TODEVA, 2006). Ademais, as

relações interorganizacionais são configurações não lineares de laços que se relacionam entre os diversos atores do campo organizacional (KENIS; KNOKE, 2002).

Conforme define Barqueiro (2001), relações interorganizacionais são um conjunto de vínculos entre organizações, cujas suas inter-relações têm como foco o fortalecimento de todos os envolvidos, com vistas ao acesso às informações setoriais, aprendizagem entre os participantes e a difusão da inovação, contribuindo, assim, com o crescimento de todos os envolvidos.

As relações interorganizacionais são relações entre duas ou mais organizações autônomas que trabalham em conjunto, a fim de alcançar o constante desenvolvimento de seus recursos e resultados com objetivos próprios e coletivos (PROVAN; KENIS, 2008; OLIVER, 1990).

As organizações buscam, através de redes de relacionamento, o acesso a recursos materiais e imateriais. Logo, a coordenação dos relacionamentos é necessária para a ineficiência da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010). Para Verschoore (2004), redes empresariais são organizações compostas por um grupo de empresas com objetivos comuns, normalmente relacionadas com prazo ilimitado de existência.

Além disso, a cooperação interorganizacional exerce melhorias na capacidade de inovação das empresas pertencentes a redes empresariais. A partir da seleção adequada de parceiros para os relacionamentos interorganizacionais, o conhecimento adquirido através das trocas de informações exerce melhorias em seus processos e na capacidade interna de inovação das empresas (WEBER; HEIDENREICH, 2016).

## **2.1 Redes Empresariais**

As redes empresariais são apontadas como uma configuração que pode contribuir para a sustentabilidade de pequenas e médias empresas. A sustentabilidade pretendida neste tipo de arranjo está geralmente associada à competitividade (BARCELLOS et al., 2012). Para Porter (1998), a empresa que busca alternativas de competir no mercado através da cooperação entre organizações desenvolve uma fonte de vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

A estratégia da cooperação torna-se fundamental para que as empresas possam se manter competitivas nos mercados atuais. Diversos estudos, como Balestrin e Verschoore (2016), apontam para configuração de cooperação em forma de rede. Essa configuração pode ajudar as empresas a enfrentar as adversidades do mercado, aumentando sua competitividade e seu desenvolvimento, pois as redes permitem trocas de conhecimentos, que têm por objetivos a produção e o acesso a novas tecnologias e conhecimentos, gerando ganhos de escala (BARCELLOS et al., 2012; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2008; BALESTRIN; VERSCHOOORE, 2016).

Para que a cooperação seja promovida entre as organizações, devem haver objetivos comuns entre os participantes, a definição de regras e sanções claras, a comum participação nas decisões, a comunicação entre os membros e o apoio técnico à rede. Estes são elementos que contribuem para o sucesso de redes empresariais (WEGNER; WITTMANN; DOTTO, 2006). Da mesma maneira, Barcellos et al. (2012) complementam que um fator para o sucesso das redes está em as organizações abrirem mão de objetivos particulares para favorecerem os ganhos comuns.

Para Balestrin e Verschoore (2010), as redes geram uma nova forma de organização que está assentada em uma identidade organizacional coletiva compartilhada por seus membros. Essas relações tornam-se contínuas, tendo como principal foco a geração de vantagem competitiva frente às demais organizações externas à rede. Sendo assim, estabelece-se uma propriedade institucional nas fronteiras organizacionais da rede, definindo as empresas que fazem parte desta rede, caracterizando-as como entidade única organizacional. As redes como unidades organizacionais estão contidas as características da rede quanto às características comuns das organizações que fazem parte dela, entre as quais, estão os laços, os atores, os relacionamentos interorganizacionais, bem como estratégia da rede, sua estrutura, coordenação, processos e relacionamentos.

De acordo com Waarden (1992), as redes são canais de comunicação que podem desempenhar várias funções, singularmente ou simultaneamente. Tais funções dependem das necessidades, intenções, recursos e estratégias dos atores envolvidos. Neste sentido, os participantes da rede começam a ser encarados como parceiros, e não mais como concorrentes de mercado. Assim, com o passar do tempo, ocorre o aumento da sinergia entre os atores, a troca de informações e

conhecimentos é intensificada, possibilitando o surgimento de inovações administrativas e técnicas no contexto da rede (OLIVEIRA et al., 2010).

As redes empresariais são relações interorganizacionais estabelecidas entre empresas do mesmo segmento, visando aumentar a competitividade. Além disso, as relações de cooperação podem fornecer benefícios, como a redução de custos logísticos, melhoria na carteira de produtos, melhor negociação de preços e prazos, bem como, parceria para a realização de estratégias de marketing, entre outros benefícios. (BALESTRIN; VARGAS, 2004; CENTENARO; LAIMER, 2017; MARCON; MOINET, 2001).

As pequenas e médias empresas, para que possam obter acesso a recursos externos ao conhecimento, necessitam recorrer a diferentes formas de cooperação. A cooperação pode emergir com outras empresas privadas, com organizações governamentais ou, até mesmo, com instituições de ensino e pesquisa (ZENG et al., 2010).

Para Nohrstedt (2018), a colaboração entre empresas gera desempenho a nível da rede. Além disso, as redes proporcionam mecanismos estruturais que promovem a aquisição de conhecimento a partir das interações entre os atores da rede, proporcionando aprendizagem coletiva (GIBB et al., 2017). Os benefícios para as empresas utilizarem as redes empresariais resultam das ações de integração coordenadas entre os atores da rede, demonstrando que a cooperação empresarial consolida as empresas participantes da rede e ajuda a sua sobrevivência nos respectivos mercados (SOUZA et al., 2015).

Para Jesus e Franco (2016), as redes empresariais tornam as empresas participantes mais competitivas, possibilitando superar crises por meio do desenvolvimento de estratégias conjuntas e disseminação de informações, promovendo melhorias no nível da rede e da empresa.

Tendo em vista o exposto, diversos benefícios são gerados a partir dos relacionamentos em redes empresariais, porém, há necessidade do crescimento destas redes. A seguir, serão apresentadas possíveis estratégias de crescimento para as redes empresariais.



### 2.1.1 Estratégias de Crescimento de Redes Empresariais

A adoção de estratégias de crescimento é fundamental para que as redes possam ampliar seu poder de mercado, gerar maior atratividade para as organizações participantes e, também, para que possam gerar motivações para novos associados. O volume de negócios é um dos fatores principais para a competitividade de mercado, seja para redes de empresas, seja para grandes corporações varejistas (WEGNER; PADULA, 2011).

No que tange às estratégias de crescimento em redes de empresas, há relativamente poucos estudos que abordam esta temática, dentre os quais destacam-se principalmente Carvalho et al. (2018), Groß (2003), Soares, Wegner e Dolci (2016) e Wegner e Padula (2010, 2011). Groß (2003) descreve um conjunto de estratégias de crescimento que as redes de empresas podem utilizar.

Há duas estratégias que são consideradas como estratégias básicas que podem ser utilizadas em redes de empresas, objetivando a expansão da rede a partir dos seus negócios atuais. São elas: estratégias de penetração de mercado e aumento da eficiência das empresas, que servem para otimizar o negócio já existente e ampliar o escopo das atividades de mercado (GROß, 2003).

A penetração de mercado consiste em captar novos associados e otimizar os resultados com os associados existentes, buscando o aumento da fidelidade dos atores com a rede, o desenvolvimento de marca própria, o angariamento de novos fornecedores, a ampliação do portfólio de serviços oferecidos pela rede aos associados e até mesmo a criação de novos conceitos de negócios (WEGNER; PADULA, 2011). Conforme destaca Groß (2003), é improvável que a estratégia de penetração de mercado isoladamente possa assegurar a capacidade de sobrevivência da rede.

A segunda estratégia básica consiste em aumentar a eficiência da rede, ou seja, criar estruturas e processos organizacionais eficientes. Isto implica, por exemplo, homogeneizar o sortimento de produtos dos associados e focar em um grupo de fornecedores para obter melhores condições de negócios. É necessária a implementação de estruturas de custos mais eficientes em seus processos de compra, logística, gestão e regulação central (GROß, 2003; WEGNER; PADULA, 2011). Para Groß (2003), as estratégias de ampliação da eficiência levam a resultados facilmente mensuráveis, porém, geralmente, não apresentam solução

permanente para as adversidades estratégicas da rede. É importante que seja adotada em complementariedade de outras estratégias. Embora as estratégias para aumento da eficiência possam gerar resultados a curto prazo, segundo Groß (2003), acredita-se que tais estratégias isoladamente não poderão gerar soluções para as necessidades das redes a longo prazo.

Para Groß (2003), estas estratégias apresentadas devem ser complementadas por estratégias com foco externo, sendo elas: internacionalização, diversificação, verticalização e horizontalização. A estratégia de internacionalização intenciona a oportunidade de crescimento buscando mercados ainda não explorados. A estratégia de diversificação corresponde à ampliação da gama de produtos e à geração de novos negócios. Já a estratégia de verticalização possibilita à rede ter maior impacto sobre a cadeia de valor, melhorando sua lucratividade e sua posição competitiva. Para a estratégia de horizontalização, por sua vez, amplia os efeitos da escala de mercado através da intercooperação com redes já existentes. Os objetivos das parcerias horizontais são a realização de sinergias e a internalização de experiências dos novos parceiros nos seus respectivos mercados.

Conforme destacam Wegner e Padula (2011), embora o crescimento seja uma necessidade para a grande maioria das redes, a expansão oferece riscos e dificuldades. Há consequências negativas quando ocorre um rápido processo de expansão, pois isso pode resultar em pouca homogeneidade entre os participantes em termos de porte, orientação de mercado ou estratégia. A baixa homogeneidade faz com que os atores envolvidos tenham expectativas diferentes em relação às ações da rede. Além desses fatores, a adoção de um sistema de gestão consistente é um desafio que necessita ser enfrentado (WEGNER; PADULA, 2011).

A estratégia de crescimento da rede implica a adequação da sua estrutura organizacional, em que seus mecanismos de governança e suas práticas de gestão impactam o volume de negócios e número de participantes. Paralelamente, deve-se evitar a perda do principal foco da rede que está em incentivar o caráter cooperativo da rede (WEGNER; PADULA, 2011).

Figura 1 – Estratégias de Crescimento de Redes de Empresas



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Groß (2003).

A partir das estratégias de crescimento propostas por Groß (2003), pretende-se aprofundar o conhecimento sobre a intercooperação, que é uma forma de estratégia de horizontalização com foco externo, executados por meio de parcerias, com outras redes já existentes, que pode gerar um crescimento com menores riscos. Neste sentido, somente esta estratégia será tratada neste estudo, conforme apresentado a seguir.

### 2.1.2 Estratégia de Crescimento por horizontalização (Intercooperação)

A intercooperação é uma estratégia que pode ajudar o fortalecimento da cooperação empresarial. Tal estratégia proporciona o fortalecimento das redes empresariais, em que a ação conjunta possibilita a sustentabilidade nos mercados.

O termo intercooperação tem sua origem como um princípio básico do cooperativismo, por meio do qual se promove a aproximação entre cooperativas para alcançar benefícios coletivos (ROSSI, 2005). Todas as organizações cooperativas, a fim de melhor servir os interesses dos seus membros e seus mercados, devem cooperar ativamente com outras cooperativas em nível local, nacional e até mesmo internacional (GUTKEHECHT, 1995). Entretanto, a

intercooperação, como princípio cooperativo, foi instituída pela Aliança Cooperativa Internacional no Congresso de Viena em 1966.

Goes (2011) destaca, em seu estudo sobre intercooperação entre cooperativas de crédito, que as cooperativas envolvidas obtiveram resultados positivos quanto à sua eficiência de mercado. A intercooperação é considerada relevante para o desenvolvimento das cooperativas, tendo a troca de experiências entre as cooperativas um dos resultados positivos. Além disso, destaca-se como sucesso de intercooperação o ganho de escala e eficiência na performance econômica para todos os atores envolvidos. Sem este tipo de estratégia de crescimento, dificilmente poderiam obter tais ganhos operando sozinhas no mercado de cooperativismo de crédito. Contudo, os arranjos horizontais, a partir do princípio da intercooperação, propiciam relacionamentos interorganizacionais com objetivos comuns e, muitas vezes, complementares entre as cooperativas de crédito (MARTINS; FARIA; FARINA, 2016).

A adoção de estratégia de intercooperação possibilita a divisão dos riscos, custos e benefícios em novos mercados, expondo que, se não fosse pelo sucesso de tal estratégia, não seria possível o crescimento em novos mercados (MOREIRA; DOMINGUES, 2017).

Ainda neste sentido, Braga (2010) salienta que a intercooperação pode acontecer simplesmente através de trocas de informações e experiências ou, ainda, através da compra e/ou vendas em comum. Outro aspecto importante da estratégia de intercooperação é a possibilidade de mobilização das redes empresariais na defesa de seus interesses. Braga (2010) destaca que a intercooperação proporciona o aumento da confiança entre os agentes, visualizado sob a redução dos mecanismos formais entre redes de empresas do varejo. Em complemento, Martins, Faria e Farina (2016) identificaram, de forma significativa, que a cooperação e o poder influenciam a qualidade dos relacionamentos na intercooperação, observando a existência de uma gestão eficiente entre os parceiros, evitando, assim, discordâncias no processo.

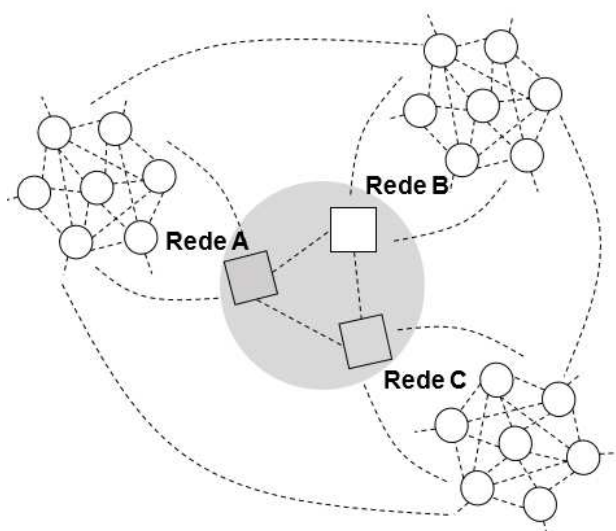
Ainda que as redes empresariais tenham características distintas de cooperativas (desde o formato jurídico até o perfil dos membros e os objetivos da ação coletiva), entende-se que o conceito de intercooperação também se aplica a elas, vislumbrando a possibilidade de ampliação dos seus ganhos coletivos. Isso porque, de uma maneira geral, a intercooperação consiste na formação de alianças

entre organizações de caráter colaborativo. Esta aliança se dá através do nível das redes já existentes no mercado, podendo ser denominada como uma relação inter-redes (WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2015).

Contudo, a adoção de estratégias para ampliar o número de participantes e o desenvolvimento de novas competências e recursos são fatores cruciais para a sobrevivência das redes, seja para manter os membros atuais, seja para atrair novos membros. A intercooperação consiste, a partir da união de duas redes de empresas ou mais, mantendo sua individualidade e independência, realizando atividade em conjunto, onde buscam benefícios comuns (WEGNER, BEGNIS, MOZZATO, 2016).

A Figura 2 apresenta o processo de intercooperação entre redes de empresas que cooperam.

Figura 2 – Intercooperação de Redes de Empresas



Fonte: Wegner, Begnis e Mozzato (2016, p. 4).

A seleção dos parceiros exerce ponto crítico para o estabelecimento de intercooperação, tendo como critérios importantes segurança, credibilidade, confiabilidade, conhecimento tecnológico, reciprocidade, solidez financeira, proximidade geográfica, imagem, tradição, oportunidade de novos negócios, competências complementares, proximidade cultural, valores comuns, perspectiva de crescimento conjunto e forma de gestão. Tais critérios devem ser levados em consideração para a seleção de possíveis parceiros para intercooperação (SILVA et al., 2004).

Contudo, considera-se que a intercooperação é uma forma de superar as limitações individuais da rede. A formação de redes de relações entre os diversos atores é essencial para que juntos possam enfrentar um mercado cada vez mais globalizado e competitivo (LAGO; SILVA, 2012). Além disso, para Saastamoinen et al. (2018), a relação de intercooperação entre redes de PME's são benéficas para construção de capacidades complementares em relação à aquisição de inovações para o mercado.

Um fator relevante para a promoção da intercooperação está na necessidade de contrapartida em termos financeiros, sendo os benefícios compartilhados a todos os associados envolvidos, e não somente um indivíduo ou organização. Além disso, o aumento dos custos de transação, de governança do processo organizacional e até mesmo da própria hierarquia organizacional interferem no processo de intercooperação (BIALOSKORSKI; GOMES, 2010).

Conforme exposto por Lin e Simmons (2017), a partir do seu estudo sobre redes no setor de turismo, a estratégia de intercooperação emerge como uma estratégia potencial dominante para o futuro, onde as redes se complementam em suas ações, objetivando os ganhos comuns entre as redes que cooperaram.

As organizações que exercem relacionamentos baseados na cooperação, confiança e comprometimento proporcionados pela intercooperação podem transpor as barreiras mercadológicas de forma a obterem vantagens em diversos mercados (RUA; MELO, 2015).

Porém, Lago (2009) expõe que a intercooperação não é exercida com maior intensidade, entre outros motivos, por disputas de poder, vaidades pessoais e desconfiança. Neste sentido, a intercooperação deve ter um processo de gestão sólido, proporcionando a ampliação da reciprocidade dos atores da rede, ocasionando a obtenção de seus objetivos.

A seguir serão apresentados os fatores propulsores e restritivos que impactam na intenção à intercooperação. Estes fatores emergem da literatura embasando os construtos da presente pesquisa.

## **2.2 Dimensões**

Neste subcapítulo, serão apresentadas as dimensões *a priori* deste estudo, buscando elucidar os conceitos norteadores de cada dimensão a partir da

perspectiva de redes empresariais em que estão enquadrados os fatores propulsores e restritivos.

### 2.2.1 Dimensão Estratégica

O crescimento da importância do estudo da estratégia, somado ao interesse dos assuntos relacionados a redes empresariais, sugere a necessidade de discutir a aplicação das ideias da estratégia a esse tipo de arranjo empresarial (BOAVENTURA; SIQUEIRA, 2008).

A busca pela associação com outras empresas tem como principal vantagem o alcance de benefícios como compartilhamento dos riscos e custos para exploração de novas oportunidades de negócios (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). A redução dos custos das redes proporciona maior competitividade para todos os atores envolvidos, demonstrando ser um fator propulsor para a intercooperação.

Para Porter (1999), estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Neste sentido, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente, enquanto que a eficiência operacional consiste em atividades organizacionais que buscam atingir as melhores práticas, ou seja, a eficiência das operações. O aperfeiçoamento da logística compartilhada tende a exercer a diferenciação, resultando na eficiência de suas operações. O posicionamento estratégico aplicado à organização tende a exercer diferenciação em ações de cooperação, por exemplo, em redes empresariais.

Para uma determinada organização exercer estratégia competitiva, ela deve ser diferente, isto é, significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valor. As organizações devem perceber novos arranjos de mercado, tais como as redes empresariais, ou seja, novos entrantes para desfrutar de vantagens. Os novos entrantes, muitas vezes, descobrem posições únicas que estavam disponíveis, mas eram simplesmente ignoradas pelos concorrentes estabelecidos no mercado. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. As empresas que buscam o crescimento através da ampliação no próprio setor serão capazes de adaptar melhor os riscos à estratégia através da criação de unidades isoladas, cada uma com as marcas e atividades sob medida, exercendo,

assim, diferentes posições estratégicas. A partir do exposto, o novo arranjo originado, através da intercooperação, possibilita que as redes possam competir em mercados onde estão inseridas grandes empresas.

Quanto maior é a competição na área de atuação empresarial, mais relevante é essa compreensão, pois as mudanças ambientais, como as alterações políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e as referentes ao meio natural afetam a competitividade e, por consequência, as decisões estratégicas organizacionais (BRITTO; MAZZARINO; BARDEM, 2016).

A estratégia utilizada por empresas de pequeno e médio porte em associar-se às redes empresariais, objetivando a obtenção de sinergias para aquisição de seus objetivos, é cada vez mais usual no âmbito nacional. Esta estratégia tende a proporcionar às empresas acesso a novas regiões de atuação (GASPAR et.al, 2013).

Conforme Petter et al. (2014), diversas estratégias foram desenvolvidas para as PME's em relação ao seu aperfeiçoamento da competitividade nos últimos anos. As estratégias mais difundidas têm sido a formação de redes horizontais. A estratégia de participar de uma rede de empresas, além de outros benefícios, está em promover troca de informações, conhecimentos e experiências, proporcionando às redes realizarem ações conjuntas concretas. Tais benefícios tendem a impulsionar a cooperação entre redes.

Conforme destaca Kim (2016), aliança estratégica é um tipo de ação cooperativa que contribui para o melhoramento do desempenho de cada organização pertencente. Mais do que a concorrência entre elas, para a criação da aliança cooperativa, deve haver a semelhança de recursos entre os atores, além do compartilhamento de suas atividades, proporcionando maior ganho de visibilidade das redes. O ganho de visibilidade tende a propulsionar a intercooperação.

Os relacionamentos internos a longo prazo formam uma rede estratégica que tem importância para seus membros, o que ajuda seus membros a ganhar e sustentar uma vantagem competitiva (GULAT et al., 2000).

Para Porter (1999), o compartilhamento de atividades gera benefícios que superam os custos. Ainda assim, a transferência de atividades gera uma ampliação de sinergias, demonstrando que as atividades executadas em alianças podem favorecer o acesso a novos fornecedores e clientes.



A estratégia de redes empresariais em intercooperar em conjunto com uma ou mais redes de empresas que competem no mesmo ramo ou em diferentes mercados é eficaz para obter acesso a novos mercados e fornecedores, fortalecer a marca das redes, reduzir custos em novos projetos, compartilhando o acesso a informações, conhecimento e recursos dos parceiros. Além disso, após a operacionalização de mercados em intercooperação com outras redes empresariais, permite que a rede mantenha sua gestão independente (WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016).

A construção da estratégia de forma coletiva é crucial para uma rede, pois ela objetiva a determinação das políticas de gestão, aproveitamento de recursos e posicionamento da rede, vislumbrando atingir os objetivos propostos na formação desta (BORTOLASO; VERSHOORE; ANTUNES, 2012). Os resultantes da formação de uma estratégia coletiva são considerados como fatores propulsores à intercooperação. Além disso, a ação entre redes tende a proporcionar maior poder de barganha junto a fornecedores, onde o volume gera impacto nas negociações.

Neste sentido, identifica-se que existam fatores intrínsecos no ambiente onde as redes estão inseridas que tentem a ser propulsores para adoção da estratégia de intercooperação entre redes empresariais. Será apresentada a hipótese para esta dimensão.

*H1a: Os fatores estratégicos propulsores exercem impacto positivo sobre a intenção à intercooperação em redes.*

Para Maciel et al. (2015), a estratégia é concebida como uma perspectiva, um modo de complementar toda e qualquer atividade organizacional, central ou periférica. Neste sentido, a estratégia é definida como a própria organização ou acordada com demais organizações. Tais acordos devem ser explícitos, propiciando o ajustamento ao longo de sua execução. A falta de acordos estratégicos comuns entre as redes tende a limitar a cooperação entre empresas, demonstrando que a falta de pensamento estratégico conjunto entre as redes demonstra ser um fator restritivo ao processo de intercooperação.

Na concorrência entre redes empresariais, há fatores relevantes a serem considerados. É necessário a amplitude do alinhamento estratégico através da sinergia e interação, sendo um fator determinante no desenvolvimento de novos processos, produtos, mercados e tecnologia. Porém, o alinhamento estratégico

deverá ser extremamente detalhado para que futuros problemas possam ser dirimidos (PORTER, 2004).

Porter (2004) destaca que os limites externos são sujeitos há mudanças por seu meio ambiente. As ameaças, com seus consequentes riscos e recompensas potenciais, refletem o impacto sobre a companhia de fatores, como a dificuldade no alinhamento das estratégias, análise da concorrência, posicionamento impactando no público alvo, entre outras. Além disso, a dificuldade no alinhamento de fornecedores e a diferença de público alvo tendem a restringir a intercooperação entre redes de empresas.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), deve-se considerar a existência de algumas forças que regem o ambiente competitivo das redes. Estas forças, na maioria das vezes, podem justificar a necessidade de aderir as alianças estratégicas entre empresas. Portanto, há a necessidade de alinhar as estratégias entre as empresas para o sucesso da aliança.

Olave e Amato Neto (2004) indicam que algumas redes empresariais sejam constituídas por empresas concorrentes que optem por cooperar em um certo domínio específico. Porém, ao aderir às redes, as empresas correm o risco de ter suas estratégias copiadas pelos seus concorrentes. Além disso, o alinhamento estratégico pode ser uma barreira para o sucesso da cooperação. Estes fatores apontados pelos autores demonstram ser limitadores da adoção de intercooperação entre redes. Será apresentada a hipótese para esta dimensão.

*H1b: Os fatores estratégicos restritivos exercem impacto negativo sobre a intenção à intercooperação em redes.*

Os fatores restritivos demonstram a dificuldade que os empreendedores têm em utilizar a capacidade de interação estratégica com as demais empresas (MCGRAT; O´TOOLE, 2013).

A dimensão estratégica representa um importante mecanismo de adequação aos mercados competitivos e turbulentos, dando aporte à rede para o enfrentamento de dificuldades e possibilitando a aquisição de objetivos.

### 2.2.2 Dimensão Gerencial

Nesta dimensão, o gestor busca o entendimento do seu setor aplicando estratégias para alcance dos seus objetivos. Tal dimensão é o vetor entre a estratégia e a aquisição dos objetivos propostos.

A dimensão gerencial está ligada à tentativa de se afirmar a partir da dominação do mercado, dos recursos materiais destinados à produção, da tecnologia inerente ao desenvolvimento das suas atividades e do conhecimento específico necessário para sua área de atuação (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Conforme Saastamoinen et al. (2018), a gestão da rede é importante para o desenvolvimento de produtos ou serviços, pois auxiliam as empresas a dar uma resposta de mercado, demandando produtos inovadores e competitivos.

Para Acquaaah (2003), a gestão é considerada crucial para as empresas obterem vantagens competitivas únicas, uma vez que o ambiente em mudança exige aos gestores uma análise precisa do meio ambiente, uma alocação efetiva de recursos e uma escolha correta de mercados em que a organização irá competir. Deve-se exercer uma gestão com cultura e valores cooperativos a fim de proporcionar vantagens competitivas sustentáveis através da gestão.

Conforme aponta Cheney et al. (2014), a gestão de redes empresariais deve ser pautada por alguns princípios, que incluem a organização democrática das atividades, gestão profissional participativa e a intercooperação de informações, princípios estes que tendem a impulsionar a colaboração dos participantes. As redes que exercem a gestão profissional tendem a ter seus processos estruturados, facilitando, assim, a intercooperação com outras redes empresariais.

Correa (2010) alega que a comunicação da rede é uma ferramenta de gestão em que ocorre a disseminação de objetivos e valores comuns que devem ser compartilhados por toda a rede, assim como a propagação das perspectivas de ganhos competitivos e a interação entre os participantes de uma rede empresarial. É perceptível que o relacionamento entre todos os atores de uma rede empresarial ocorra através da comunicação. Ainda neste sentido, a comunicação aberta é considerada crucial para o sucesso da cooperação. A cooperação bem-sucedida requer uma certa quantidade de transparência e confiança nas relações entre os membros da rede (RITALA et al. 2009). Para o sucesso da intercooperação entre redes, a comunicação deve ser integrada a partir das tecnologias de informação,

proporcionando a ampliação da confiança e reduzindo os riscos de mal-entendidos, sendo propulsores gerenciais para o processo de intercooperação em redes.

Para Muller (2012), a gestão de redes assume formas múltiplas, sendo algumas destacadas, como o estabelecimento de comitês, a cooperação de marketing e o uso comum de T.I. para facilitar o gerenciamento da rede. Contudo, a liderança em redes é necessária por ser o direcionador das atividades da rede, cujo papel é percebido comumente e aceito pelos demais participantes.

A partir da percepção de Mariotti e Haider (2017), orienta-se que os gestores de redes devem promover a colaboração e a interação entre os parceiros da rede. A liderança positiva nas redes possibilita a impulsionar a cooperação. Estes fatores tendem a exercer a propulsão da cooperação entre os atores e a intercooperação com outras redes, levando à obtenção dos objetivos comuns. Estas ações proporcionam trocas valiosas de conhecimento entre os participantes da rede. A seguir será apresentada a hipótese para esta dimensão.

*H2a: Os fatores gerenciais propulsores exercem impacto positivo sobre a intenção à intercooperação em redes.*

Manser et al. (2016) destacam que a gestão da rede deve coordenar os demais atores, exigindo um nível de comprometimento mútuo entre ator e rede. Esta combinação tende a favorecer a confiança e minimizar conflitos existentes. Ainda, o estudo revela que as redes necessitam de processos estruturados para alcançar seus objetivos. A falta de regulação dos processos e controles frágeis das redes tendem a exercer restrição à intercooperação em redes.

Contudo, nenhuma atividade de liderança da rede está totalmente sob controle de um único membro. A liderança da rede representa o esforço colaborativo. Sendo assim, os sistemas de regulação e controle devem ser aplicados para dirimir possíveis atritos (HUXHAM et al., 2000).

Para que a capacidade de liderança na rede seja sustentada, é necessária a inovação nos processos da rede repetidamente. O conhecimento mútuo por meio da troca de informações é essencial para o sucesso da rede. Ademais, a colaboração dos atores da rede é fundamental, pois estimula a confiança entre os atores da rede e mitiga o medo de comportamentos oportunistas (CAPALDO, 2007).

Em continuidade, Sydow (2004) relata alguns aspectos desfavoráveis que podem prejudicar a gestão de redes, sendo os conflitos contínuos e a falta de

uniformidade. O autor sugere o monitoramento contínuo das atividades da rede para que possa ser ajustado pelo gestor.

As redes, que possuem em sua gestão atores pertencentes a empresas que fazem parte da rede, necessitam de sistemas que exerçam a regulamentação e o controle sobre as ações de gestão. Tais ações restringem as organizações em desviar recursos relevantes da rede para suas atividades fora do escopo (NOSELLA; PETRONI, 2007). A falta de preparo por parte dos líderes das redes e profissionais que operam na gestão da rede tende a exercer restrição à intercooperação em redes.

As redes necessitam ter um plano de recompensa para os atores que desempenham um bom trabalho na rede, ampliando a motivação dos seus associados, visto que a falta de um modelo de remuneração tende a desestimular os atores da rede. As formas de recompensa podem ser formais ou informais. A recompensa formal se refere a dar incentivos pré-definidos para atingir os objetivos da rede, ao mesmo tempo que a recompensa informal se refere a mostrar apreço pelas conquistas de cada ator da rede. Sendo assim, as redes necessitam de controle social para guiar os atores da rede, exercendo barreiras para os participantes com comportamentos oportunistas, em que, usando normas e valores, reforçam o comportamento cooperativo dentro da rede (MANSER et al., 2016).

Ademais, Saz-Corronza e Ospina (2010) revelam que a gestão da rede deve ser clara, com processos estruturados. Sendo assim, os gestores devem difundir os objetivos da rede por entre seus associados. Tais processos tendem a unir a rede e apoiar a legitimidade da gestão.

Além do mais, uma estrutura participativa, com processos decisórios abertos e inclusivos, ajuda a garantir a união dos participantes da rede, reduzindo as incertezas sobre a gestão. No que se refere à seleção de participantes da rede, esta deverá ser de acordo com os critérios estabelecidos a nível da rede e não de acordo com as preferências independentes dos membros da rede. Isto evita que os membros de cada organização obtenham vantagens unilaterais da rede (SAZ-CORRONZA; OSPINA, 2010).

Os fatores abordados compõem a dimensão gerencial restritiva, onde exercem restrição ao processo de intercooperação em redes empresariais. A seguir será apresentada a hipótese para a dimensão gerencial restritiva.

*H2b: Os fatores gerenciais restritivos exercem impacto negativo sobre a intenção à intercooperação em redes.*

### 2.2.3 Dimensão Cultural

A cultura de uma rede empresarial será consolidada à medida que se estabelece um conjunto de fatores que permitam o acesso a significados comuns, os quais são norteadores das ações e objetivos comuns das redes (CORREA, 2009).

A estrutura da rede visa permitir a interação ou restrição dos atores, pois a estrutura cultural age como um fator limitador do comportamento interativo, tendo em vista que os locais onde há maior propensão de cultura de cooperação tendem a exercer a gestão de redes com maior engajamento dos participantes. A cultura da rede pode impulsionar à intercooperação com outras redes, pois os associados que nela se encontram propendem a disseminar a cultura da cooperação na sua rede. Tal fator é condicionante para o sucesso da intercooperação entre redes, promovendo a cooperação das redes envolvidas, proporcionando o alcance dos objetivos comuns das redes (SAZ-CARRONZA; OSPINA, 2010).

Toda organização molda sua própria cultura, seu clima organizacional, baseado em crenças, valores e tradições do meio onde está inserida. Com a dinâmica das relações e a velocidade das mudanças organizacionais, as empresas dependem umas das outras para sobreviver e permanecerem competitivas. As redes podem oferecer vantagens sobre o desenvolvimento nos processos internos e externos. As redes precisam construir uma cultura competitiva, cooperativa e orientada para o mercado. Em um contexto cultural apropriado, pode servir de suporte para superar os impactos negativos provenientes do mercado (GOPALAKRISHNAN; ZHANG, 2017). Além disso, as redes também contribuem com a mudança de cultura e comportamentos dos empreendedores em relação às estratégias empresariais até então utilizadas (VINHAS; BECKER, 2006). A transparência na troca de informação entre os atores da rede demonstra a cultura cooperativa da rede. Estes fatores possibilitam a intercooperação em redes.

Para Larentis et al. (2018), a cultura interorganizacional desenvolve-se como um sistema de símbolos e significados que são compartilhados por grupos ou indivíduos de diferentes organizações que moldam a cultura da rede. É uma cultura originada dos relacionamentos através da intersecção de culturas, denominada

pelos autores de cultura de fronteiras. A cultura individual de uma organização pode ser alterada a partir dos relacionamentos interorganizacionais devido a estratégias e processos comuns. A cultura interorganizacional pode coexistir com outras culturas, pois é produto delas e de suas interações, podendo aumentar o alcance das pessoas envolvidas. A cultura é constantemente criada e transformada à medida que os atores se relacionam socialmente. Sendo assim, as redes que exercem intercooperação com redes dinâmicas e inovadoras tendem a absorver processos e dinâmicas incluindo em seu escopo cultura de inovação, executando em seus produtos e serviços (LEE; KIM; PARK, 2015).

Conforme Barney (1986), a cultura é definida como um conjunto complexo de valores, crenças, suposições e símbolos que definem como uma empresa conduz seus negócios. As empresas que possuem culturas como atributos para o mercado podem obter desempenho financeiro sustentado e, assim, sustentar suas culturas. Outro ponto de destaque que Hofstede (1983) expõe a partir de seu estudo que indivíduos que possuem uma cultura de coletivismo destinam-se a cuidar dos interesses do seu grupo, possuindo somente opiniões que são em comum com o grupo, demonstrando que a cultura coletiva proporciona uma relação firmemente integrada. Neste sentido, a cultura coletiva tende a impulsionar a confiança entre os atores da rede, legitimando as capacidades e intensões de seus gestores. O autor ainda define cultura como uma programação coletiva que distingue um grupo ou categoria de pessoas de outro.

Larentis et al. (2018) destacam que a quantidade e a qualidade de interações entre diferentes organizações geram maior confiança, comprometimento, cooperação, proporcionando processos de aprendizagem estruturados, porém, tais interações interferem nas questões culturais da rede. Logo, para que a intercooperação seja promovida entre redes de empresas, é necessário considerar outras redes como potenciais aliados para o crescimento sustentado. Para isso, deve-se buscar redes que possuem em sua cultura interna a valorização da cooperação entre os associados.

É perceptível que a cultura desempenha um papel importante na inovação de processos e negócios. As organizações que implementam uma cultura de desenvolvimento interorganizacional, consistentes com os objetivos das organizações, exercem controle apropriado ao mercado (BUSHGENS; BAUSCH; BALKIN, 2013). Além disso, a cultura de cooperação gera efeito positivo sobre os

relacionamentos interorganizacionais (LUND; SCHEER; KOZLENKORA, 2013). Este fator possibilita a exercer propulsão no processo de intercooperação em redes empresariais

Conforme destacam Gopalakrishnan e Zhang (2017), as empresas devem aspirar e desenvolver valores culturais que lhes permitirão adquirir continuamente conhecimento de seus parceiros e responder, assim, de maneira oportuna, as necessidades de mercado. A cultura leva as empresas não somente a se concentrar na produtividade e eficiência, como também as encoraja a explorar sua base de conhecimento e seus recursos existentes. Apresenta-se a seguir a hipótese para a dimensão cultural propulsora.

*H3a: Os fatores culturais propulsores exercem impacto positivo sobre a intenção à intercooperação em redes.*

Além dos fatores propulsores da dimensão cultural, são observados que os fatores restritivos nesta dimensão, os mesmos serão abordados a seguir.

As redes empresariais são compostas de múltiplas culturas e identidades. Uma vez que a rede possui heterogeneidade de organizações, suas culturas são sustentadas e incorporadas cotidianamente à cultura da rede através das interações individuais. A diversidade de cultura e valores tende a restringir a intercooperação, uma vez que pensamentos e atitudes estão desconexos com cada propósito de cada rede (HALL, 2006).

Em continuidade, Yeung (2005) revela que as diferenças de valores culturais existentes em cada rede produzem diferentes estruturas e significados que orientam as relações dos atores da rede. Tais diferenças podem restringir os processos e interações de cooperação entre as redes. Estes significados são gerados por meio das diferenças culturais das redes e são provenientes dos laços sociais dos atores a partir das interações existentes nas redes. Para que haja melhoria nas interações dos participantes da rede, deve-se promover a cooperação, para que seja anulado o individualismo dos participantes, pois tal fator tende a exercer impacto restritivo para o processo de intercooperação.

A reciprocidade dos atores em seus relacionamentos afeta a cultura da rede diretamente. Alguns significados que cada associado traz consigo da sua rede de origem pode afetar o processo cultural da intercooperação. As interconexões de conceitos relacionais utilizadas pelos membros da rede constituem um sistema específico para a cultura do grupo. Logo, as relações sociais são significativas para



o contexto da rede. A estrutura das relações sociais dos atores das redes gera conceitos que podem ser considerados como cultura da rede. Assim, deve-se reduzir o conservadorismo dos associados da rede para que gere maior envolvimento e comprometimento dos atores, identificando-se com os propósitos da rede (YEUNG, 2005). O conservadorismo dos associados tende a restringir o processo de intercooperação em redes.

Para que as redes empresariais obtenham sucesso, todos os associados da rede necessitam compartilhar as mesmas informações, objetivos e intenções, tendo a cultura e a identidade reconhecida por todos os associados (MARTINO, 2001). Isto proporciona uma maior confiança e reciprocidade dos atores da rede, visto que, para a promoção da intercooperação em redes empresariais, tais fatores impactam diretamente no sucesso ou fracasso de tal estratégia.

Para que haja a construção da cultura da rede e sua identidade, é necessário o entendimento de maneira integral e permanente dos participantes da rede, não cabendo o individualismo dos participantes (CARDOSO, 2003). Este fator propende a restringir a comunicação da rede, dificultando o processo de intercooperação em redes empresariais.

Conforme destacam Souza et al. (2014), a cultura de cada organização que coopera entre si deve ser levada em consideração quando ocorre processos de trocas, demonstrando que a existência de culturas diferentes e regionalidades impactam na cooperação entre redes. Nas organizações, como as centrais e confederações de empresas, o processo de comunicação é fundamental para articular os interesses de todos os níveis e para dar transparência à gestão, reforçando a confiança e reciprocidade dos associados. A seguir será apresentada a hipótese para a dimensão cultural restritiva.

*H3b: Os fatores culturais restritivos exercem impacto negativo sobre a intenção à intercooperação em redes.*

É demonstrado que a cultura das redes interfere na adoção de estratégias e na interação com outras redes. Sendo assim, para a promoção da intercooperação entre redes empresariais, a dimensão cultural de cada rede deve ser levada em consideração a fim de ajustar ambas as culturas para obtenção dos propósitos comuns. Os fatores culturais exercem a promoção ou a restrição das ações das redes para a cooperação em centrais ou confederações.

#### 2.2.4 Dimensão Ambiental – Institucional

As organizações operam sob níveis ambientais, que são tanto de caráter técnico quanto institucionais. Isto varia de acordo com suas atividades. Esses níveis influenciam suas escolhas estratégicas, moldando a forma de competir e, conseqüentemente, os aspectos estruturais das organizações. Na dimensão ambiental institucional, a competitividade está relacionada à capacidade dos gestores da organização de compreender e realizar a gestão dos recursos (BRITTO; MAZZARINO; BARDEM, 2016). Os fatores da dimensão ambiental institucional estão no ambiente de atuação das redes e podem ser determinantes para estimular ou restringir a adoção de estratégias de intercooperação em redes empresariais.

Presno (2001) destaca que em se tratando do ambiente institucional, pode-se destacar as mudanças implementadas na política de ajuste estrutural, onde houve a eliminação de alguns mercados protegidos de subsídios e outros tipos de intervenção, mudando, assim, a relação do estado com a atividade econômica, impactando alterações e adaptações das organizações para enfrentar a nova realidade. O autor ressalta que o ambiente institucional influencia diretamente o ambiente organizacional. Destaca-se o mercado com tendência de concentração, onde as empresas operam em redes para poder competir com grandes concorrentes em seus mercados, um exemplo é o do setor do varejo. Neste sentido, a tendência de concentração do mercado revela-se como um fator propulsor para a adoção da estratégia de intercooperação em redes empresariais.

Nos últimos anos, os instrumentos de políticas públicas foram considerados como facilitadores nas relações interorganizacionais por meio da criação de redes empresariais, permitindo o acesso à aprendizagem e às inovações (LATORRE et al., 2017). A recessão econômica proveniente dos mercados nacionais impulsionou a cooperação de redes empresariais, proporcionando um maior poder de mercado e a redução dos custos para as redes envolvidas. Este fator influencia positivamente o processo de intercooperação em redes, exercendo propulsão para adoção de tal estratégia. Bretos e Marcuello (2018) enfatizam as vantagens da intercooperação e a colaboração com outros agentes locais para enfrentar os desafios da concorrência, superando as potenciais desvantagens com redes mais consolidadas. Porém, Cheney et al. (2014), destacam que esta é uma complexa interação econômica e com fatores sociais que impactam as empresas relacionadas, sendo a concentração

de mercado e a concorrência com grandes redes já consolidadas fatores propulsores para as redes exercerem o processo de intercooperação, possibilitando competir com grandes concorrentes.

A dimensão ambiental institucional está ligada às relações de cooperação com instituições locais, como associações, sindicatos, instituições de ensino e pesquisa e organizações governamentais (CROPPER et al., 2008). A relação dos fatores que são aplicados à cooperação entre empresas pode também influenciar a decisão das redes aderirem à intercooperação em redes empresariais. Sendo assim, o apoio de órgãos externos de suporte e fomento à cooperação é fundamental para a adoção da intercooperação entre redes empresariais, exercendo propulsão para adoção desta estratégia.

Já para Pereira (1999), as empresas são sistemas abertos e dinâmicos, um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si, objetivando um fim comum em constante inter-relação com o ambiente. Neste sentido, alterações ambientais e institucionais afetam as condições organizacionais, obrigando mudanças na organização e buscando sua adaptação de mercado. Um fator propulsor para que as redes empresariais exerçam a estratégia de intercooperação advém do grande número de redes existentes no mercado.

Souza et al. (2015) destacam que as redes empresariais têm gerado desenvolvimento socioeconômico nos seus ambientes de atuação através da geração de renda com incentivo à criação de empregos e qualificação produtiva das empresas por meio da promoção de cursos, capacitações e treinamentos, demonstrando que as redes empresariais fortalecem o aparato produtivo de suas empresas, inserindo-as em uma relação de mercado-sociedade e empresa-cliente. Apresenta-se a seguir a hipótese para a dimensão ambiental institucional propulsora.

*H4a: Os fatores ambientais institucionais propulsores exercem impacto positivo sobre a intenção à intercooperação em redes.*

Para Andrade e Escrivão (2003), os autores destacam a importância de que haja a participação do poder público no desenvolvimento de redes empresariais locais, a fim de fortalecer as práticas de intercooperação entre as redes empresariais. As alternativas encontradas para lidar com a complexidade proporcionada pelo ambiente empresarial e seu crescente grau de incerteza são diversas, tais como: o tamanho, âmbito de atuação, grau de participação,

perspectivas estratégicas, entre outras. Para que seja promovida e sustentada a intercooperação entre redes empresariais, faz-se necessário incentivos por parte do poder público às redes empresariais. Este fator exerce restrição na intercooperação de redes empresariais.

Conforme Saastamoinen et al. (2018), as redes de PME's promovem a demanda por novos produtos ou serviços, tanto para as empresas, quanto para o setor público, produzindo maiores retornos associados à aquisição de inovações em processos e serviços. As políticas públicas têm por objetivo proporcionar melhores condições sociais àqueles indivíduos ou grupos que a eles estão vinculados (TEIXEIRA, 2002). Há necessidade de representação institucional das redes empresariais. Esta representação tende a aproximar as redes e propiciar a intercooperação entre redes empresariais a nível local, estadual e, até mesmo, nacional.

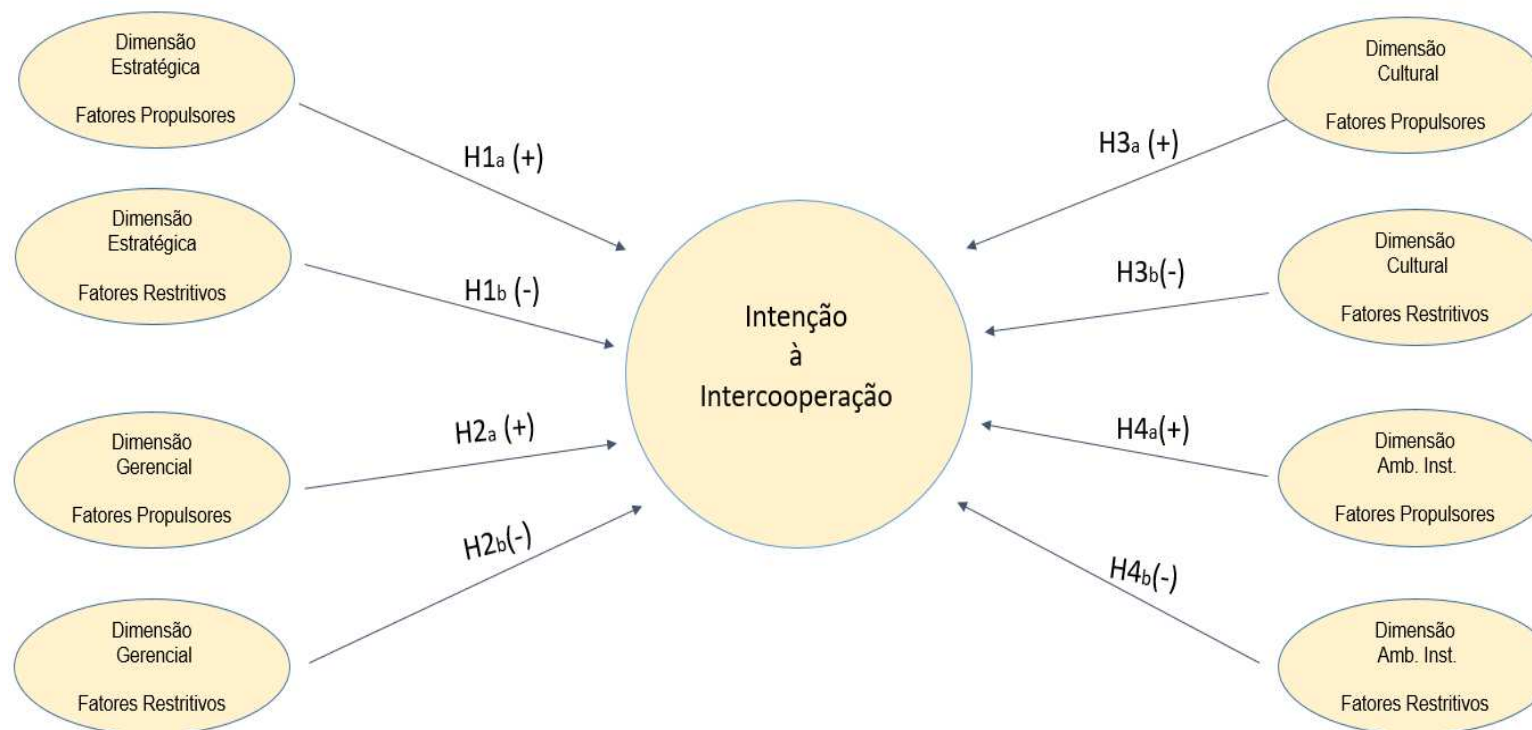
Klein e Pereira (2014) complementam que as redes empresariais possuem algumas características que são únicas, pois os seus relacionamentos são pautados na confiança mútua e reciprocidade dos associados. A dimensão institucional do ambiente econômico gera na conduta de seus agentes a existência de uma autonomia relacionada a forças externas das redes. Nesta perspectiva, é notável que as redes refletem um esforço conjunto do ambiente empresarial, garantindo cooperação e coordenação das atividades produtivas.

Complementa-se que as redes empresariais são organismos importantes para o aporte no desenvolvimento das regiões onde atuam, gerando melhorias ambientais e contribuições sociais (JESUS; FRANCO, 2016). A falta de casos de sucesso tende a restringir à intercooperação, devido a não identificação por parte dos associados. A falta de identificação em que há casos de sucesso da estratégia de intercooperação, possibilita o crescimento das redes empresariais através da intercooperação. O mercado atual carece de casos de sucesso para que as redes possam espelhar-se e juntas unir-se. A seguir será apresentado a hipótese que compõe a dimensão ambiental institucional restritiva.

*H4b: Os fatores ambientais institucionais restritivos exercem impacto negativo sobre a intenção à intercooperação em redes.*

A Figura 3 apresenta-se o Framework da pesquisa proposta, bem como o método utilizado para o presente estudo.

Figura 3 – Framework de Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

### 3 MÉTODO

Neste capítulo, apresentam-se os elementos metodológicos que foram empregados na pesquisa e o tipo de estratégia empregada para se atingir os objetivos propostos por este estudo. Neste caso, foi adotada a abordagem de métodos mistos. Portanto, primeiro, apresenta-se o estudo da etapa quantitativa descritiva exploratória, sendo aplicada a técnica de *survey* para a amostra definida para esta pesquisa e, posteriormente, efetuada a etapa qualitativa com estudo de caso para que seja depurado os achados a partir do estudo exploratório.

Para Creswell (2010), a pesquisa de métodos mistos contempla a combinação de abordagens quantitativas e qualitativas, a fim de obter maiores *insights* em campo. A combinação de pesquisa quantitativa e qualitativa é necessária para que, na presente pesquisa, se possa entender a influência dos fatores propulsores e restritivos na adoção de estratégias de intercooperação em redes empresariais. Seu uso combinado, então, proporciona uma maior compreensão dos problemas de pesquisa.

Conforme destaca Yin (2010), a pesquisa de métodos mistos força os métodos a compartilharem as mesmas questões de pesquisa e permite a abordagem de coleta de dados mais rica e com evidências mais fortes que não poderiam ser obtidas em um único método isolado.

Nas seções a seguir, serão abordados os aspectos relacionados à amostra da pesquisa, ao instrumento de coleta de dados, as técnicas utilizadas para coleta de dados e estudo de caso, além das técnicas de análises de cada método.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

A escolha pela utilização dos métodos mistos se dá pela procura do pesquisador em elaborar e expandir os achados. Esse meio busca a convergência entre os métodos quantitativos e qualitativos. Dessa maneira, o estudo de campo foi iniciado com pesquisa *survey*, com amostra composta por associados de redes empresariais. Após, foi utilizado o método qualitativo de estudo de caso para que os achados do método quantitativo pudessem ser depurados, ampliando o entendimento sobre os fatores propulsores e restritivos que influenciam a adoção de estratégias de intercooperação em redes de empresas.

### 3.2 Etapa Quantitativa

Nesta etapa, foi utilizado o método quantitativo descritivo exploratório, que é composto por amostragem da população de empresas que atuam em redes empresariais. O caráter descritivo justifica-se pelo fim de descrever um fenômeno e as relações entre as variáveis (VERGARA, 2003). O teor exploratório na classificação do estudo é justificado pela pretensão de gerar novos entendimentos acerca do impacto dos fatores propulsores e restritivos na intenção dos associados em aderir à intercooperação, tema este que se apresenta em pleno desenvolvimento de estudos na literatura científica.

O método de pesquisa que fora definido para a realização desta etapa concerne a pesquisa *survey*, para a obtenção de dados ou informações sobre características, ações e opiniões de um determinado grupo, neste caso, empresas que atuam em redes empresariais. Além disso, utilizou-se este instrumento com o uso de escala *likert* de dez pontos (DALMORO; VIEIRA, 2013).

#### 3.2.1 População e Amostra

Para o cumprimento desta etapa, foi selecionada uma amostra aleatória probabilística, a fim de se atender aos requisitos quantitativos para este tipo de levantamento.

O levantamento efetuado pelo SEBRAE (2016) revela que há 675 redes empresariais associativas em atividade no Brasil. A amostra selecionada para atender as necessidades desta pesquisa foi de no mínimo 150 empresas que atuem em redes empresariais. O acesso às informações sobre as redes empresariais associativas foi realizado por meio de contato junto a Associação Brasileira de Redes e Centrais de Negócios (ABRCN) e por meio de pesquisa através da *web*, permitindo efetuar o levantamento do contato telefônico dos associados às redes e centrais de negócios.

A partir desta coleta preliminar de informações acerca das redes e centrais de negócios atuantes no mercado nacional, foi possível efetuar o mapeamento de 1.176 contatos telefônicos de associados de redes. Após este preliminar levantamento, objetivou-se identificar as redes que não utilizaram nenhum tipo de estratégia de crescimento, para que fosse possível cumprir com os requisitos metodológicos.

Neste sentido, resultou-se em 697 contatos de associados a redes empresariais atuantes a nível nacional, totalizando 59,26% do total de contatos no banco de dados disponível.

### 3.2.2 Instrumento de Pesquisa

O instrumento proposto para utilização na presente pesquisa *survey* traz consigo a investigação das variáveis levantadas nos construtos pesquisados (fatores propulsores e restritivos na intenção de adoção a estratégia de intercooperação). Além das variáveis de controle, o instrumento foi dividido com as variáveis dependentes, após as variáveis independentes, sendo divididos em quatro dimensões, que são: a) estratégica; b) gerencial; c) cultural; e d) ambiental-institucional. Esses fatores se fazem necessários por não haver nenhum tipo de pesquisa de campo sobre o referido assunto, que utilize o estudo de método quantitativo para analisar ou identificar os fatores que influenciam a intenção dos associados às de redes empresariais em aderir a estratégia de crescimento através da intercooperação.

A relação dos fatores e suas dimensões que são propostos para compor o instrumento *survey*, foram explorados com especialistas acadêmicos com o propósito de mapear os fatores que influenciam os gestores de empresas atuantes em redes empresariais.

O Quadro 1, a seguir, apresenta os fatores e suas dimensões que foram refinados por especialistas acadêmicos da área de estratégias organizacionais.

Quadro 1 – Fatores Propulsores e Restritivos

<b>Dimensão Estratégica</b>	
<p><b>Fatores propulsores:</b></p> <p>Fator 1: trocar experiências e <i>benchmarking</i>            Fator 2: aumentar poder de barganha            Fator 3: acessar novos fornecedores e clientes            Fator 4: fortalecer a marca            Fator 5: acirrar a competição com grandes empresas            Fator 6: reduzir custos            Fator 7: ganhar mais visibilidade            Fator 8: acessar novas regiões de atuação            Fator 9: aperfeiçoar a logística compartilhada</p>	<p><b>Fatores restritivos:</b></p> <p>Fator 1: risco de ter estratégias copiadas            Fator 2: falta de pensamento estratégico das redes            Fator 3: necessidade de trocar identidade visual da rede            Fator 4: dificuldade para alinhar as estratégias entre as redes e diferenças de público alvo            Fator 5: alinhar fornecedores em comum            Fator 6: há concorrência entre as redes</p>



<b>Dimensão Gerencial</b>	
<p><b>Fatores propulsores:</b></p> <p>Fator 1: gestão profissional e madura das redes  Fator 2: tecnologia da informação facilita a comunicação e integração entre redes  Fator 3: lideranças positivas na rede</p>	<p><b>Fatores restritivos:</b></p> <p>Fator 1: falta de uniformidade de sistemas de informações das redes  Fator 2: processos sucessórios pouco estruturados  Fator 3: dificuldade de transparência de informações  Fator 4: lentidão dos processos de negociação internos  Fator 5: baixo nível de maturidade das redes  Fator 6: sistemas de regulação e controle frágeis nas redes  Fator 7: modelo de dirigentes não remunerados desestimula o comprometimento dos gestores  Fator 8: líderes e profissionais despreparados para gestão de redes  Fator 9: falta de confiança na competência gerencial dos participantes  Fator 10: não compreensão do conceito de intercooperação  Fator 11: falta de modelos gerenciais de sucesso na intercooperação</p>
<b>Dimensão Cultural</b>	
<p><b>Fatores propulsores:</b></p> <p>Fator 1: perceber outras redes como potenciais aliados  Fator 2: existência de cultura da cooperação na rede</p>	<p><b>Fatores restritivos:</b></p> <p>Fator 1: redes com valores divergentes  Fator 2: conservadorismo dos empresários  Fator 3: falta de confiança na transparência dos participantes  Fator 4: diferenças culturais e regionais  Fator 5: cultura do individualismo das redes  Fator 6: cultura da rivalidade entre as redes</p>
<b>Dimensão Ambiental-Institucional</b>	
<p><b>Fatores propulsores:</b></p> <p>Fator 1: mercado com tendência de concentração  Fator 2: apoio de órgãos de suporte no fomento à cooperação  Fator 3: recessão econômica impulsiona a cooperação  Fator 4: há um grande número de redes no mercado  Fator 5: há concorrência de redes mais consolidadas  Fator 6: fornecedores exigem grandes metas</p>	<p><b>Fatores restritivos:</b></p> <p>Fator 1: falta de iniciativas voltadas à intercooperação  Fator 2: falta de representação institucional das redes/ambiente de aproximação  Fator 3: falta de cases de sucesso</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para poder aferir a construto intenção do associado à intercooperação, foram questionados ao associado um conjunto de itens. O objetivo deste modelo é aferir a intenção do associado em adotar estratégia de intercooperação de redes

empresariais, sendo apresentada a variável dependente anterior às variáveis independentes. Os itens da variável dependente estão listados no Quadro 2.

As variáveis independentes apresentadas visam mensurar os itens de cada dimensão proposta. Sendo assim, apresenta-se, a seguir, as dimensões e suas variáveis. Os itens de cada dimensão estão listados no Quadro 2.

Para compor o questionário, além das variáveis expostas anteriormente, foram utilizadas variáveis de controle. Para o presente estudo, foram controlados o ano de fundação da empresa, o número de funcionários, o porte da empresa, o tempo de participação na rede, a formação do respondente, a idade, o gênero, o respondente ocupa cargo na rede e se a rede em que a empresa é associada havia efetuado algum tipo de estratégia de crescimento.

Os pressupostos envolvem que o tamanho da empresa pode interferir na intenção do associado, bem como se o mesmo já ocupou algum cargo na rede. A percepção do associado pode ser diferente do associado que nunca ocupou cargo na rede.

Quadro 2 – Itens das Variáveis Dependentes e Independentes

<b>Variáveis</b>	<b>Construto</b>	<b>Número de Questões</b>	<b>Autores</b>
<i>Variáveis Dependentes</i>	Intenção à Intercooperação	03	Groß (2003); Wegner e Padula (2010, 2011); Wegner, Begnis e Mozzato (2015); Soares, Wegner e Dolci (2016)
<i>Variáveis Independentes</i>	Dimensão Estratégica Fatores Propulsores	09	Jarillo (1998); Gulat et al., (2000); Bortolaso, Vershoore e Antunes (2012); Gaspar et al. (2013); Petter et al. (2014); Kim (2016).
	Dimensão Estratégica Fatores Restritivo	07	Porter (2004); Olave e Amato Neto (2004); Maciel et al. (2015).
	Dimensão Gerencial Fatores Propulsores	03	Bryson e Kelley (1978); Acquaah (2003); Martin et al. (2008); Ritala et al. (2009); Corrêa (2010); Muller (2012); Cheney et al. (2014); Manser et al. (2016); Mariotti e Haider (2017).
	Dimensão Gerencial Fatores Restritivos	07	Huxhom et al. (2000); Andrade e Escrivão (2003); Sydow (2004); Capaldo (2007); Nosella; Petroni (2007); Saz-Carranza e Ospina (2010).

	Dimensão Cultural Fatores Propulsores	06	Hofstede (1983); Vinhas e Becker (2006); Saz-Carranza e Ospina (2010); Bushgens, Baush e Balkin (2013); Lund et al. (2013); Lee, Kim e Park (2015); Gopalakrishnan e Zhang (2017); Larentis et al. (2018).
<b>Variáveis</b>	<b>Construto</b>	<b>Número de Questões</b>	<b>Autores</b>
<i>Variáveis Independentes</i>	Dimensão Cultural Fatores Restritivos	06	Martino (2001); Cardoso (2003); Yeung (2005); Hall (2006); Souza et al. (2014).
	Dimensão Ambiental Inst. Fatores Propulsores	06	Pereira (1999); Presno (2001); Cropper et al. (2008); Cheney et al., (2014); Souza et al. (2015); Brito, Mazzarino e Bardem (2016); Latorre et al. (2017); Bretos e Marcuello (2018).
	Dimensão Ambiental Inst. Fatores Restritivos	03	Teixeira (2002); Andrade; Escrivão (2003); Klein; Pereira (2014); Jesus e Franco (2016); Saastamainen et al. (2018).

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2.3 Pré-Teste

Para atender a este requisito, foi realizado o pré-teste do instrumento de pesquisa, a fim de verificar a validade de conteúdo e a interpretação correta por parte do respondente sobre as questões propostas. O instrumento desta pesquisa passou por processo de validação de face e conteúdo com especialistas e associados a redes empresariais. O processo de validação com especialistas foi realizado com (02) doutores que analisaram e avaliaram o instrumento. Um dos especialistas possui experiência na área de economia e gestão, com ênfase nas áreas temáticas de instituições e economia, desenvolvimento rural, agrobusiness, estratégia e relacionamentos interorganizacionais. Já o outro especialista, possui experiência nas áreas de redes de empresas, arranjos organizacionais, cooperação empresarial e competitividade.

A partir das observações expostas pelos especialistas, foram sugeridas alterações no instrumento de pesquisa, resultando em adaptações do questionário original. Seguindo as alterações sugeridas, o instrumento *survey* foi dividido em seções, bem como as variáveis de controle, para melhor compreensão dos respondentes.

O pré-teste com o público alvo foi efetuado através de associados de empresas pertencentes a uma rede empresarial, onde foram acessados presidente da rede, 01 faz parte do corpo de dirigentes da rede e 01 associados que nunca teve envolvimento com o corpo diretivo da rede.

O questionário foi aplicado aos associados, a fim de identificar discrepâncias e entendimento, havendo campo específico para que o respondente pudesse sugerir alterações no instrumento de pesquisa. Conforme a percepção dos mesmos, não foram observados pontos discrepantes, sendo validado como instrumento de fácil percepção e entendimento por parte dos participantes do pré-teste.

### 3.2.4 Técnica de Coleta de Dados

Para que fosse possível operacionalizar a pesquisa, fez-se necessário o contato com cada associado pertencente a rede empresarial. Neste sentido, foi elaborada a construção de base de dados com respectivos contatos comerciais de cada associado. Esta etapa foi executada entre junho e julho de 2017.

A técnica que se propôs para este estudo foi por meio do contato direto do pesquisador com os associados das empresas que atuam em redes empresariais via contato telefônico. A opção por este meio está relacionada à busca por maior taxa de retorno e pela velocidade em compilar as informações dos respondentes. Esta etapa foi efetuada entre os meses de julho a outubro de 2017.

O contato com o público alvo foi efetuado nas seguintes etapas: (a) contato telefônico com a empresa; (b) identificação do associado (proprietário); (c) contato direto com o associado para solicitação de participação e, caso fosse necessário, o agendamento para a entrevista via contato telefônico.

Ressalta-se que, inicialmente, a entrevista foi efetuada através de contato telefônico e, após o aceite de participação pelo associado, era dada o início da entrevista. Contudo, é importante destacar que, pelo alto grau de rejeição em participar da pesquisa, decidiu-se partir para uma estratégia complementar, que foi o envio da pesquisa via e-mail, facilitando, assim, o retorno por parte do associado. Apesar disso, a taxa de retorno se manteve baixa, provocando uma nova estratégia por parte do pesquisador. Neste momento, foi efetuada a modelagem da pesquisa através do *google forms*, onde, por meio do contato do associado, era solicitado o

número de telefone celular para envio da pesquisa através de aplicativo, visando uma maior obtenção de taxas de respostas na pesquisa.

A fase final de coleta contabilizou-se o total de 697 contatos a partir da pesquisa preliminar, sendo: (120) contatos não existiam mais ou o telefone não completava a chamada, (40) foi efetuado o contato, mas o respondente não era mais associado a rede, resultando em uma amostra total de 537 empresas associadas a redes empresariais. Os resultados de coleta desta etapa contemplam 180 respondentes.

### 3.2.5 Técnica de Análise de Dados

As técnicas estatísticas que foram utilizadas no estudo são compostas por: análise fatorial exploratória e discriminante, estatística descritiva e regressão linear múltipla, para verificação da normalidade das variáveis utilizadas por meio de análise estatística da curtose e da assimetria, bem como, análise gráfica de resíduo. A partir destas técnicas, possibilitaram a identificação e a relação estatística para o teste de hipóteses propostas pela pesquisa, seguindo os pressupostos metodológicos propostos por Hair et al. (2005).

A estatística descritiva é utilizada para pesquisas de levantamentos em que se compreende o manejo de dados, visando resumi-los ou descrevê-los. Essa técnica não sofre inferências de qualquer outra coisa que não sejam os dados coletados em campo. Nessa perspectiva, a estatística descritiva estará presente sempre que a coleta, o processamento, a interpretação e a apresentação de dados numéricos se fizeram necessários (SIMON; FREUND, 2000).

Entretanto, com a análise fatorial exploratória e discriminante, pretende-se verificar a interdependência entre os indicadores dispostos em um questionário, tendo como intuito gerar a compreensão da estrutura fundamental das perguntas, a fim de combiná-las em novos fatores. Após esta etapa, foi efetuada a análise fatorial de validade convergente, buscando-se dividir os fatores em blocos. Pretendeu-se, com isso, verificar se os fatores estão fortemente associados entre si e se os mesmos representam um conceito único, garantindo a validade dos construtos pesquisados (HAIR et al., 2005).

### 3.3 Etapa Qualitativa

Nesta etapa, foi utilizado o método de pesquisa de estudo de caso qualitativo de natureza exploratória e descritiva. A escolha pela abordagem qualitativa deve-se ao fato de ela permitir, com maior profundidade, a ampliação sobre o entendimento dos fatores propulsores e restritivos que estão presentes na intenção das redes de empresas em adotar estratégias de crescimento através da intercooperação, a partir da percepção do associado em redes empresariais. Com tal metodologia, busca-se ampliar o entendimento dos fatores e seu impacto sobre as decisões dos associados em aderirem a estratégia de crescimento através da intercooperação. Como estratégia de pesquisa, utilizou-se o desenvolvimento de estudo de caso, tendo como unidade de análise uma central de redes do setor varejista localizada no Estado do Rio Grande do Sul que já efetuaram a adoção da estratégia de intercooperação. A intenção é verificar e depurar os fatores propulsores e restritivos na adoção de estratégias de intercooperação em redes empresariais.

Para Yin (2010), o estudo de caso é a ferramenta que mais se adequa aos propósitos como o desta pesquisa. Essa ferramenta é eficaz quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos. Esta pesquisa se preocupou com as questões acima citadas ao verificar como ocorre o impacto dos fatores propulsores e restritivos à intensão de intercooperação em redes empresariais e quais são os principais fatores percebidos pelo associado à redes empresariais que propulsionam ou restringem a adoção de estratégia de crescimento através da intercooperação. Esta etapa tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação direta, coleta de dados secundários e a entrevista em profundidade.

Como instrumento para a coleta de dados, foi adotada a entrevista focada com o auxílio de questionário semiestruturado. Tais questionários foram elaborados a partir da categorização das análises referenciadas e foram construídos também a partir dos achados da etapa quantitativa, estudo anterior de caráter exploratório. Os dados foram coletados em campo por meio de entrevistas semiestruturadas. Além da observação direta do pesquisador e coleta de dados secundários ao longo da pesquisa, todas as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição. Em uma etapa complementar, utilizou-se a análise de conteúdo, a fim de depurar os relatos colhidos em campo.

### 3.3.1 Definição do Caso

Para o desenvolvimento desta etapa, o caso selecionado se refere à central de negócios e redes empresariais do Estado do Rio Grande do Sul. Este caso é concebido por ser uma central de redes do setor varejista que é composta por 18 redes empresariais. Com o propósito de manter o nome da rede em anonimato, foi rotulado este caso como *Rede Central*. A *Rede Central*, aliada aos associados e fornecedores, forma uma base firme que permite o fortalecimento das empresas diante da forte concorrência, possibilitando que as pequenas e médias empresas gaúchas mantenham-se competitivas. Sua missão está na realização de ações que promovam a união associativa, visando o fortalecimento das redes, a rentabilidade operacional e a visibilidade corporativa das redes. A *Rede Central*, através da sua união, possui 611 lojas em 221 municípios do Estado do Rio Grande do Sul, com um faturamento proveniente das redes aproximado a R\$ 5.716.214.311,00, no ano de 2017, sendo um canal expressivo para negociações comerciais com a indústria, insumos, serviços e equipamentos. Tem representatividade nos comitês do setor de supermercados e varejo no âmbito estadual e nacional. A seleção do caso e dos entrevistados deu-se pela razão da *Rede Central* ser *case* de sucesso no processo de intercooperação no varejo no Estado do Rio Grande do Sul, além da oportunidade e conveniência do pesquisador com o caso.

### 3.3.2 Técnicas de Coleta e Análise de Dados

Os agentes foram contatados informalmente (por meio de contato telefônico), para realizar o convite e verificar a disponibilidade em participar deste estudo. Caso o mesmo se posicionasse a favor da participação, era dado prosseguimento com o agendamento da entrevista junto ao gestor da rede associada. Para o levantamento de campo, foram selecionados 5 gestores de redes pertencentes a *Rede Central* por se tratarem de pessoas que estão diretamente envolvidas no processo de intercooperação. O critério de determinação de quantidade de entrevistados foi o ponto de saturação, o qual não fora percebido outros pontos de vista ou novas informações a partir dos entrevistados.

### 3.3.2.1 Roteiro de Entrevista

Conforme destaca Yin (2010), uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista. Tal técnica é a fonte essencial de informação para os estudos de caso. A entrevista ajudará o pesquisador a explorar em profundidade o contexto real pesquisado, proporcionando informações indiretas, filtradas pelos pontos de vista dos entrevistados (CRESWELL, 2010).

No Apêndice D, apresenta-se o roteiro de entrevista semiestruturado que delimitou a etapa qualitativa deste estudo. O roteiro de entrevista foi constituído e organizado em categorias, visando abordar os construtos, sendo separados em questões no roteiro de entrevista, conforme destacado a seguir no Quadro 3.

Quadro 3 – Roteiro de Entrevistas

<b>Categorias</b>	<b>Número de Questões</b>	<b>Questão exemplo</b>
Dimensão Estratégica	1 e 2	<i>“Considerando a estratégia das redes que atuam no seu setor, que fatores podem facilitar a intercooperação? Pode dar exemplos?”</i>
Dimensão Gerencial	3 e 4	<i>“Considerando a forma como as redes do seu setor são gerenciadas, que fatores você considera como barreiras para a intercooperação? Pode dar Exemplos?”</i>
Dimensão Cultural	5 e 6	<i>“Considerando as diferenças culturais das redes, que fatores podem facilitar a intercooperação? Pode dar Exemplos?”</i>
Dimensão Ambiental Inst.	7,8 e 9	<i>“Você considera que a falta de apoio de órgãos externos para impulsionar a cooperação entre redes, seja uma barreira a intercooperação? Por que?”</i>
Identificação de Outros fatores	10	<i>“Na sua opinião, há algum outro fator que pode estimular as redes a executarem estratégia de crescimento através da intercooperação?”</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3.2.2 Procedimento de Coleta

Os dados coletados, a partir das entrevistas, foram gravados e transcritos de modo literal, exercendo cuidado para cumprir os padrões técnicos de transcrição,



com a estratificação das falas e elencando a quais perguntas são pertencentes. As entrevistas de campo foram realizadas entre 18/01/2018 a 05/04/2018.

Quanto ao tempo médio de duração das entrevistas, foi de 48 minutos após efetuada a apresentação dos objetivos da pesquisa.

Para que sejam referenciados os entrevistados, a fim de manter seu anonimato, utilizou-se a rotulagem por código para representar cada entrevistado. Sendo assim, fora codificado cada entrevistado pela letra 'R' (no caso, de Respondente), seguido de numeração decimal (ex.: 01) para representar a ordem de cada respondente. O Padrão formado pelos respectivos rótulos são compostos da seguinte maneira: R01 – rótulo para referenciar a entrevista nº 01.

Os participantes da pesquisa são gestores de redes empresariais e representam o seguimento de varejo. A idade média dos entrevistados é de 58,6 anos, e a média do tempo de experiência é de 13,4 anos.

A seguir, apresenta-se o detalhamento de cada entrevistado, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Perfil dos Participantes da Etapa Qualitativa

Código	Dados do Entrevistado			Experiência Profissional	
	Idade	Gênero	Formação Acadêmica	Atuação Profissional	Tempo
R01	59	Masculino	Graduação em Administração de Empresas; Pós-graduação em Gestão e Planejamento de RH.	Gestor da Rede	17 anos
R02	54	Masculino	Ensino Médio Completo.	Gestor da Rede	11 anos
R03	56	Masculino	Ensino Médio Completo.	Gestor da Rede	35 anos
R04	55	Masculino	Graduação em Administração de Empresas.	Gestor da Rede	30 anos
R05	69	Masculino	Ensino Médio Completo.	Presidente/Gestor	50 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

## **4 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA**

Apresenta-se a análise dos resultados obtidos. Na estrutura da seção, apresenta-se a análise descritiva e, a seguir, os resultados e testes de hipóteses expostos na pesquisa.

### **4.1 Análise Descritiva de Dados**

A seguir, apresenta-se as caracterizações da amostra, possibilitando a análise do perfil e identificação do respondente. Esta descrição se faz necessária, tendo em vista que as variáveis de controle estão relacionadas à descrição da amostra.

É possível identificar que a grande maioria dos respondentes da pesquisa é do sexo masculino, sendo este um total de 73,10% da amostra selecionada e para o sexo feminino o total de 26,90%. Quanto à variável de o associado possuir cargo na rede, identifica-se que a grande maioria dos respondentes nunca participou de qualquer cargo de gestão da rede, sendo este o total de 74,30% dos associados.

Nota-se uma diversidade referente ao tempo de existência da rede, porém, o fato predominante é de tempo de existência entre 11 e 15 anos (37,3%), o que revela uma maturidade das redes respondentes. Não obstante, é perceptível larga experiência das redes com mais de 20 anos de atuação com um percentual da amostra de 31,40%. A partir destes dados, pode-se inferir que os respondentes fazem parte de redes que possuem expertise de mercado e de gestão, demonstrando estarem atuantes no mercado por mais de dez anos.

É possível identificar que 90,40% da amostra é composta por associados de redes que não efetuaram nenhum tipo de estratégia de intercooperação com outra rede. Esta análise é conveniente para analisar a intenção do associado em adotar estratégia de intercooperação com outra rede empresarial, identificando que somente 9,60% da amostra já conhece o processo de intercooperação, onde sua rede coopera em algum âmbito, seja ele em centros de distribuição ou compras coletivas.

#### 4.1.1 Análise Fatorial

Será apresentada a análise fatorial exploratória e as técnicas desenvolvidas para a construção dos fatores propulsores e restritivos de cada construto que serão abordados. A matriz rotacionada da análise fatorial exploratória com os fatores e suas respectivas dimensões encontram-se na Tabela 2.

Para o tratamento dos dados, foram realizadas análises fatoriais exploratórias, análise de confiabilidade através do alpha de Cronbach, bem como rotação dos componentes principais pelo método Varimax, com a normalização de Kaiser. Foram retiradas as variáveis que possuíam baixa carga fatorial. Adiante, utilizou-se o método de extração de componentes principais, não havendo consideração de números fixos para a construção dos fatores deste construto, por se tratar de um método exploratório (HAIR et al., 2005).

A partir de quatro rodadas de análise fatorial exploratória, o agrupamento das variáveis revela a homogeneidade das variáveis em se enquadrarem nos respectivos fatores.

Para a primeira rodada da análise fatorial exploratória, foram utilizadas 50 variáveis que compuseram o instrumento de pesquisa, após quatro rodadas de análise fatorial exploratória, excluindo itens que apresentavam valores omissos, compartilhavam carga com outros fatores ou não apresentavam cargas satisfatórias ( $>0,5$ ), restando 34 variáveis, conforme será apresentado a seguir.

Tabela 1 – Matriz Rotacionada Dimensional Fatores Propulsores e Restritivos

<b>Matriz Rotacionada Dimensional Fatores Propulsores e Restritivos</b>							
Componentes							
	1	2	3	4	5	6	7
Estratégico Propulsor 04	<b>0,622</b>						
Estratégico Propulsor 05	<b>0,657</b>						
Estratégico Propulsor 06	<b>0,828</b>						
Estratégico Propulsor 07	<b>0,837</b>						
Estratégico Propulsor 08	<b>0,799</b>						
Estratégico Propulsor 09	<b>0,794</b>						
Estratégico Propulsor 10	<b>0,862</b>						
Estratégico Propulsor 11	<b>0,753</b>						
Estratégico Propulsor 12	<b>0,638</b>						
Estratégico Restritivo 17		<b>0,841</b>					
Estratégico Restritivo 18		<b>0,746</b>					
Gerencial Restritivo 13			<b>0,678</b>				
Gerencial Restritivo 21			<b>0,681</b>				
Gerencial Restritivo 22			<b>0,680</b>				
Gerencial Restritivo 23			<b>0,671</b>				
Gerencial Restritivo 24			<b>0,820</b>				
Gerencial Restritivo 25			<b>0,826</b>				
Gerencial Restritivo 26			<b>0,726</b>				
Cultural Propulsor 31				<b>0,705</b>			
Cultural Propulsor 32				<b>0,803</b>			
Cultural Propulsor 33				<b>0,809</b>			
Cultural Propulsor 35				<b>0,798</b>			
Cultural Restritivo 36					<b>0,745</b>		
Cultural Restritivo 37					<b>0,641</b>		
Cultural Restritivo 38					<b>0,509</b>		
Cultural Restritivo 39					<b>0,735</b>		
Cultural Restritivo 40					<b>0,827</b>		
Cultural Restritivo 41					<b>0,712</b>		
Ambiental Inst. Propulsor 43						<b>0,741</b>	
Ambiental Inst. Restritivo 48						<b>0,787</b>	
Ambiental Inst. Restritivo 50						<b>0,770</b>	
Intenção Intercooperação 01							<b>0,864</b>
Intenção Intercooperação 02							<b>0,850</b>
Intenção Intercooperação 03							<b>0,769</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

O primeiro fator gerado é composto por nove itens que representam exclusivamente a dimensão teórica estratégica. Por este motivo, será chamado de Dimensão Estratégica Propulsora (Dimensão Estratégica Prop.). Para esta dimensão, a carga de Alpha de Cronbach (0,92) apresenta-se superior aos parâmetros mínimos propostos por Hair et al. (2005), sendo aceita demonstrando a confiabilidade do fator gerado.

O segundo fator gerado é composto por dois itens que representam majoritariamente itens da dimensão estratégica. Por este motivo, será chamado de Dimensão Estratégica Restritiva (Dimensão Estratégica Rest.). Para amostras

superiores a 100 casos, a carga fatorial mínima aceitável para uma significância estatística de um determinado fator é de 0,60, sendo no mínimo aceitável 03 variáveis por fator (HAIR et al., 2005). Contudo, aceitou-se os fatores restritivos estratégicos, mesmo sendo compostos por 02 variáveis latentes devido a sua carga de Alpha de Cronbach ser superior a 0,71, demonstrando alta confiabilidade no fator gerado (HAIR et al., 2005). Por este motivo, o mesmo foi considerado para as análises posteriores, a fim de efetuar a manutenção do construto para as análises. Todos os demais itens excluídos que compõe as variáveis da dimensão estratégica não foram aceitos por não compartilharem carga aceitável nos fatores ou por a análise de confiabilidade não estar dentro dos parâmetros descritos por Hair et al. (2005).

Para verificação da amostra, utilizou-se a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), sendo representada pelo valor de 0,793, considerado adequado por ser superior a 0,50, conforme destaca (MALHOTRA, 2001). Conforme Hair et al. (2005), o teste de esfericidade de Bartlett mede a probabilidade estatística de haver correlação entre, pelo menos, uma das variáveis da matriz. Tal teste obteve os resultados adequados com significância de  $0,00 < 0,05$ .

A partir da rodada final da análise fatorial exploratória e análise discriminante das variáveis, efetuou-se a análise do alpha de Cronbach, conforme exposto anteriormente, demonstrando confiabilidade dos fatores gerados, sendo os mesmos suportados acima de  $>0,6$ , conforme destaca Hair et al. (2005). Neste sentido, chegamos à apresentação de dois fatores da dimensão estratégica, sendo estes rotulados como Fatores Estratégicos Propulsores e Fatores Estratégicos restritivos. A seguir, apresenta-se a estatística descritiva da dimensão estratégica, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Estatística Descritiva Fatores Dimensão Estratégia

<b>Estatística Descritiva Fatores Dimensão Estratégica</b>									
Fator	N	Min	Máx	M	DP	Variância	Assimetria	Curtose	Alpha de Cronbach
Dimensão Estratégica Prop	156	9,0	90,0	69,9	15,76	248,5	-1,33	2,03	0,92
Dimensão Estratégica Rest.	156	2,0	20,0	11,5	4,21	17,8	-0,32	-0,11	0,71

Fonte: Elaborada pelo autor.

O terceiro fator gerado é composto por sete itens que representam exclusivamente a dimensão teórica gerencial. Por este motivo, será chamado de Dimensão Gerencial Restritiva (Dimensão Gerencial Rest.). A partir das análises exploratórias e confirmatórias, partiu-se para a análise discriminante através do Alpha de Cronbach, que demonstrou que o fator gerado está dentro dos parâmetros de confiabilidade expostos por Hair et al. (2005), sendo aceitos, demonstrando confiabilidade do fator. O teste de esfericidade de Bartlett demonstrou significância de  $0,00 < 0,05$ . Para verificação da amostra, utilizou-se a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), sendo representada pelo valor de 0,869, considerado adequado por ser superior a 0,50, conforme destaca (MALHOTRA, 2001).

A partir da análise fatorial exploratória, as variáveis propulsoras desta dimensão, que não compartilharam carga ( $>0,5$ ) em cada fator ou por estarem compartilhando sozinhas somente um fator, foram excluídas.

A seguir, a Tabela 3 apresenta os resultados encontrados, além das características dos fatores.

Tabela 3 – Estatística Descritiva Fatores Dimensão Gerencial

<b>Estatística Descritiva Fatores Dimensão Gerencial</b>									
Fator	N	Min	Máx	M	DP	Variância	Assimetria	Curtose	Alpha de Cronbach
Dimensão Gerencial Rest.	156	7,0	70,0	45,2	14,02	196,56	0,24	-0,44	0,87

Fonte: Elaborada pelo autor.

O quarto fator gerado é composto por quatro itens que representam exclusivamente a dimensão teórica cultural. Por este motivo, será chamado majoritariamente de Dimensão Cultural Propulsora (Dimensão Cultural Prop.). Para esta dimensão, a carga de Alpha de Cronbach (0,85) apresenta-se superior aos parâmetros mínimos propostos por Hair et al. (2005), sendo aceitos, demonstrando confiabilidade do fator. A partir da análise fatorial exploratória, as variáveis propulsoras que foram excluídas, por não compartilharem carga fatorial superior ( $>0,5$ ), ou por apresentarem valores únicos para um fator (HAIR et al., 2005).

O quinto fator gerado é composto por dez itens que representam exclusivamente a dimensão teórica cultural. Por este motivo, será chamado de

Dimensão Cultural Restritiva (Dimensão Cultural Rest.). Para esta dimensão, a carga de Alpha de Cronbach (0,82) apresenta-se superior aos parâmetros mínimos propostos por Hair et al. (2005), sendo aceitos, demonstrando a confiabilidade do fator.

Para comprovação da medida de adequacidade da amostra de KMO foi de 0,737, considerando-se adequada por encontrar-se nos parâmetros superiores a (>0,50) (MALHOTRA, 2001). Nesta continuidade, o teste de esfericidade de Bartlett demonstrou significância de  $0,00 < 0,05$ . A Tabela 4, a seguir, apresenta os resultados descritivos e suas características para os fatores gerados.

Tabela 4 – Estatística Descritiva Fatores Dimensão Cultural

<b>Estatística Descritiva Fatores Dimensão Cultural</b>									
Fator	N	Min	Máx	M	DP	Variância	Assimetria	Curtose	Alpha de Cronbach
Dimensão Cultural Prop.	156	6,0	60,0	39,2	10,93	119,4	-0,60	0,28	0,85
Dimensão Cultural Rest.	156	4,0	40,0	31,46	6,82	46,4	-1,0	2,00	0,82

Fonte: Elaborada pelo autor.

O sexto fator gerado é composto por três itens que representam exclusivamente a dimensão teórica ambiental institucional. Por este motivo, será chamado exclusivamente de Dimensão Ambiental Institucional Restritiva (Dimensão Amb. Inst. Rest.). Para esta dimensão, a carga de Alpha de Cronbach (0,68) apresenta-se superior aos parâmetros mínimos propostos por Hair et al. (2005), sendo aceitos, demonstrando confiabilidade do fator gerado. As variáveis que não compartilharam carga estatística satisfatória ou por não possuir confiabilidade no fator gerado sendo inferior (<0,6) foram retiradas da amostra (HAIR et al., 2005).

Percebe-se que a variável AMBINST\_PROPX43 foi compartilhada juntamente com os fatores restritivos. Acredita-se que os respondentes da pesquisa identificam esta variável como uma variável que restringe a intenção de intercooperação na dimensão ambiental institucional por se tratar de um estudo exploratório e não haver controle sobre os fatores. Aceita-se esta variável nos restritivos para posteriores análises, assumindo o pressuposto a partir da percepção do associado.

Para comprovação da medida de adequacidade da amostra de KMO, obteve-se o valor de 0,653, considerando-se adequada por encontrar-se nos parâmetros

superiores ( $>0,5$ ) (MALHOTRA, 2001). Ainda assim, o teste de esfericidade de Bartlett demonstra significância de  $0,00 < 0,05$ . A Tabela 5, a seguir, apresenta os resultados descritivos e suas características para o fator gerado para a dimensão ambiental institucional.

Tabela 5 – Estatística Descritiva Fatores Dimensão Ambiental Institucional

<b>Estatística Descritiva Fatores Dimensão Ambiental Institucional</b>									
Fator	N	Min	Máx	M	DP	Variância	Assimetria	Curtose	Alpha de Cronbach
Dimensão Amb. Inst. Rest.	156	3,0	30,0	13,9	6,60	43,59	0,28	-0,62	0,68

Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.1.2 Variável Dependente (Y) – Intenção à Intercooperação

O sétimo fator gerado concerne a respeito da variável dependente, sendo composto por três itens que representam exclusivamente a variável dependente intencional à intercooperação (Intenção Intercoop.). O fator gerado apresenta carga de Alpha de Cronbach (0,86), sendo superior aos parâmetros mínimos propostos por Hair et al. (2005), sendo aceitos, demonstrando a confiabilidade do fator gerado. A fim de realizar o tratamento dos dados da variável dependente, foram realizadas análises fatoriais exploratórias sem controle de fatores, análise de confiabilidade através do Alpha de Cronbach, bem como rotação de componentes principais pelo método Varimax com a normalização de Kaiser.

A partir da análise fatorial exploratória, percebe-se que as variáveis dependentes (Y) compartilharam cargas satisfatórias no mesmo fator, corroborando para as análises estatísticas e demonstrando o entendimento por parte dos respondentes da pesquisa.

Para compor a validação da variável dependente (Y) intencional à intercooperação, foram efetuadas análises da medida de adequabilidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), em que se obteve o valor de 0,711, considerando adequada por encontrar-se nos parâmetros superiores ( $>0,5$ ) (MALHOTRA, 2001). Ainda assim, o teste de esfericidade de Bartlett demonstra significância de  $0,00 < 0,05$ . A Tabela 6, a seguir, apresenta os resultados descritivos e suas características para o fator gerado para a variável dependente (Y) intencional à intercooperação.



Tabela 6 – Estatística Descritiva Fator Variável Dependente (Y) Intenção à Intercooperação

Estatística Descritiva Fatores Variável Dependente (Y) Intenção à Intercooperação									
Fator	N	Min	Máx	M	DP	Variância	Assimetria	Curtose	Alpha de Cronbach
Intenção Intercoop.	156	3,0	30,0	17,7	7,15	51,11	-0,39	-0,71	0,86

Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.1.3 Teste de Hipóteses

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos nas análises de regressão das dimensões expostas anteriormente, bem como as variáveis de controle. Foram elaborados dois modelos de regressão, em que o modelo 1 inclui somente as variáveis de controle, enquanto o modelo 2 inclui as variáveis de controle acrescidos das variáveis independentes geradas na análise fatorial. A regressão, contendo as dimensões em conjunto, unificando as variáveis de controle, faz-se necessária pelo fato de as dimensões afetarem a intenção à intercooperação em conjunto.

Contudo, a apresentação dos resultados será efetuada separadamente em cada dimensão, a fim de esclarecer os procedimentos estatísticos e os resultados. Para demonstração da memória do cálculo estatístico, os dados estatísticos descritivos e as correlações entre os construtos encontram-se no Apêndice C.

Para a análise de regressão, foi utilizado o método de regressão linear multivariada (MRLM) com o método *enter* para todos os modelos testados. A seguir, apresenta-se a Tabela 7 com os coeficientes de regressão, onde serão apresentados os resultados explorados separados por cada dimensão e, por fim, as variáveis de controle:

Tabela 7 – Coeficientes da Regressão das Variáveis Independentes e Controle

Variáveis de Independentes		Variável Dependente: Intenção Intercoop. (N=156)			
		MODELO 1		MODELO 2	
		Beta	Sig.	Beta	Sig.
(Constante)			(,472)		(,694)
Gênero		-,114	,141	-,134	,060
Ocupa cargo na rede		,032	,693	,025	,741
Formação do Respondente		,010	,897	,071	,310
Número de empregados da Empresa		-,011	,891	-,028	,730
A Rede já efetuou estrat. Intercooperação		,169	<b>,003*</b>	,204	<b>,006*</b>
Número de Associados		-,411	<b>,001**</b>	-,250	<b>,048*</b>
Tempo de Existência da Rede		,059	,591	,096	,385
<b>Variáveis Independentes Observadas</b>					
Dimensão Estratégica Prop.				,287	<b>,000**</b>
Dimensão Estratégica Rest.				,011	,755
Dimensão Gerencial Rest.				,187	<b>,029*</b>
Dimensão Cultural Prop.				,172	<b>,026*</b>
Dimensão Cultural Rest.				,024	,748
Dimensão Amb. Inst. Rest.				,036	,622
Modelo		R <sup>2</sup>	,251	R <sup>2</sup>	,444
		R <sup>2</sup> (ajustado)	,199	R <sup>2</sup> (ajustado)	,380
		Sig. de F	<b>,000**</b>	Sig. de F	<b>,000**</b>
		F=	4,857	F=	6,931

\*p < 0,05 \*\*p < 0,01. Betas padronizados.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para ambos os modelos testados, utilizou-se a variável dependente intenção à intercooperação (Intenção Intercoop.).

O primeiro modelo de análise de regressão, que testa o efeito das variáveis de controle sobre a intenção à intercooperação, mostra que a variável de controle (A rede já efetuou estratégia de intercooperação) influencia positivamente (,169; p<,05) e o número de associados exerce influência negativa (-,411; p<,01). Ademais, as variáveis independentes (Gênero, Formação do Respondente, ocupa cargo na rede, número de empregados da empresa, tempo de existência da rede) não apresentaram influência estatisticamente significativa sobre a intenção à intercooperação.

O segundo modelo de análise de regressão, que testa o efeito tanto das variáveis de controle quanto das variáveis independentes, extraídas da análise fatorial, mostra que a variável (Dimensão Estratégica Prop.) exerce influência positiva (,287; p<,01) sobre a (Intenção intercoop.) Além disso, a variável apresenta

resíduos independentes a partir do teste de Durbin-Watson com o valor de 1,62, demonstrando a independência dos resíduos.

Para a hipótese relacionada aos fatores restritivos da dimensão estratégica, (Dimensão Estratégica Rest.) não apresentam influência estatisticamente significativa sobre a (Intenção Intercoop.), apresenta-se os resíduos independentes a partir do teste de Durbin-Watson com o valor de 2,01, demonstrando a independência dos resíduos desta variável.

Para a hipótese relacionada aos fatores gerenciais restritivos (Dimensão Gerencial Rest.), foram identificadas influência de efeito positivo (,187;  $p < ,05$ ) desta variável sobre a (Intenção Intercoop.), bem como apresenta os resíduos a partir do teste de Durbin-Watson com o valor de 1,97, demonstrando a independência dos resíduos. Pode-se pressupor que o associado percebe como um fator restritivo à intenção à intercooperação.

Para a hipótese que relaciona os fatores propulsores da dimensão cultural (Dimensão Cultural Prop.) exerce influência positiva (,172;  $p < ,05$ ) sobre a (Intenção Intercoop.), bem como apresenta-se os resíduos a partir do teste de Durbin-Watson com o valor de 1,96, demonstrando a independência de resíduos. Pode-se pressupor esta variável como um fator propulsor à intenção à intercooperação.

Para a hipótese relacionada aos fatores restritivos da dimensão cultural (Dimensão Cultural Rest.), não apresenta influência estatisticamente significativa sobre a (Intenção Intercoop.) Apresenta-se os resíduos a partir do teste de Durbin-Watson com o valor de 1,99, demonstrando que os resíduos são independentes.

Para a hipótese relacionada aos fatores restritivos da dimensão ambiental institucional (Dimensão Amb. Inst. Rest.), não apresenta influência estatisticamente significativa sobre (Intenção Intercoop.) Além disso, apresentam-se os resíduos a partir do teste de Durbin-Watson com o valor de 1,98, demonstrando que os resíduos são independentes (HAIR et al., 2005).

No Apêndice B, apresentam-se os gráficos de independência resíduos referente ao modelo testado, obtendo homoscedasticidade da amostra, não sendo identificados erros de correlação com a variável dependente. Além disso, apresentam-se os resíduos a partir do teste de Durbin-Watson com o valor de 1,98, demonstrando que os resíduos são independentes (HAIR et al., 2005).

## 4.2 Resultados da Etapa Qualitativa

Para ampliação sobre o entendimento dos fatores propulsores e restritivos que se fazem presentes na intenção das redes de empresas em adotar estratégias de crescimento através da intercooperação, após a etapa quantitativa, são apresentados os resultados da etapa qualitativa.

Conforme exposto anteriormente, o caso selecionado se refere à central de negócios do Estado do Rio Grande do Sul, sendo relacionado como *Rede Central*.

Os dados foram organizados para a codificação e categorização dos resultados com o apoio do sistema computacional de análise textual – *QSR NVIVO*. Versão 11. As respectivas análises de conteúdo e as relações existentes foram compreendidos a partir das construções teóricas e de campo pelo estudo exploratório quantitativo.

Para o desenvolvimento deste estudo, realizou-se a técnica de análise de conteúdo, que estabelece um conjunto de procedimentos sistemáticos para analisar as comunicações e o conteúdo das mensagens. O processo de análise dos dados envolve extrair sentido do texto e preparar os dados a partir da codificação e categorização, viabilizando uma interpretação dos significados (CRESWELL, 2010). Bardin (2009) complementa que a codificação e categorização apoiam a classificação e agrupamento do conteúdo.

Foram feitas, além das gravações, análise de dados secundários, observação direta e anotações detalhadas realizadas durante as entrevistas e completadas com relatórios realizados logo após cada entrevista.

As entrevistas transcritas foram codificadas seguindo um esquema de codificação hierárquico em que os dados foram categorizados em três estágios. Primeiramente, foram geradas categorias iniciais para cada codificação totalizando 40 rótulos de categorias iniciais com 123 fontes de ocorrência. Posteriormente, executando categorização intermediária, totalizando 38 rótulos intermediários e, a partir desta, foi efetuado a categorização final, cujos fatores foram distribuídos cobrindo cada dimensão deste estudo.

A primeira categoria a ser analisada é a dimensão estratégica e está relacionada com os fatores propulsores e restritivos, sendo que os mesmos serão tratados separadamente. A partir das análises das entrevistas, emergem os fatores propulsores da dimensão estratégica, totalizando dez categorias percebidas pelos

entrevistados. Além disso, apresenta-se uma categoria que emergiu a partir da coleta de campo, evidenciando a importância dos fatores propulsores para o estímulo da intercooperação entre redes empresariais, tais como: a) acesso a novas regiões de atuação; b) acesso a novos fornecedores e clientes; c) acirrada competição com grandes empresas; d) intercooperação auxilia e aperfeiçoa a logística compartilhada das redes; e) ganho de escala; f) poder de barganha; g) redução de custos; e h) troca de conhecimentos, experiência e *benchmarking*.

A categoria propulsora que emerge concerne à representatividade institucional da central. Para este fator, o entrevistado, **R04**, destaca:

*“[...] a questão institucional política é um dos pontos em que há ganhos coletivos sobre a ‘Rede Central’, sem dúvida isto é perceptível notamos que a ‘Rede Central’ tem uma forte representatividade. O ganho maior é institucional representatividade do governo, diante de alguma outra instituição quem sabe em publicidade e propaganda, veículos de comunicação, isto são questões pontuais institucionais isso gera valor [...]”.* (ENTREVISTADO R04).

A partir da pesquisa de campo, emerge como categoria propulsora o acesso a novas regiões de atuação, havendo três ocorrências de diferentes entrevistados. Conforme exposto pelo entrevistado **R01**:

*“[...] é importante destacar o fortalecimento do segmento na área onde as redes atuam, então a central está dando um upgrade na questão da dimensão dos seus pontos de vendas alcançando outros públicos”.* (ENTREVISTADO R01).

Ademais, os entrevistados complementam que este fator auxilia na visão de forma geral de mercado, pois o acesso a novas regiões de atuação tende a exercer uma extensão diferente do que a operação da rede individualmente.

A terceira categoria que emergiu das entrevistas, característico da dimensão estratégica, é o acesso a novos fornecedores e clientes. Este fator tende a propulsionar a intercooperação entre redes empresariais, conforme declarado pelos entrevistados.

*“[...] temos que entender este guarda-chuva da ‘Rede Central’ como uma federação, uma central que tem que agir onde os pontos que haja interesse comum e com possibilidade de ganhos para todos, tanto que eu*

*levo meus fornecedores para dentro da central e também tenho acesso aos fornecedores de outras redes”. (ENTREVISTADO R04).*

Além disso, é possível identificar, a partir das observações dos respondentes, que o acesso a fornecedores é constantemente renovado por novos entrantes que advêm das redes participantes, demonstrando um intercâmbio de fornecedores, gerando a competitividade entre eles.

Com relação à acirrada competição com grandes empresas, o entrevistado **R05** expõe o seguinte:

*“Olha, eu acho que, hoje sozinhos não somos nada e isso eu já te falo sozinho em questão de rede, se em rede já somos pequenos, imagina o empresário sozinho. Então esta questão de cooperar com outras redes nos trouxe muitos, mas muitos benefícios, isso é um fator importante, estamos vivos até hoje por causa disso. Os custos e a concorrência estão muito altos se não formos fortes juntos, não iremos chegar muito longe”. (ENTREVISTADO R05).*

É perceptível que os entrevistados consideram esta categoria como fator propulsor para a intercooperação entre redes do setor varejista, tendo em vista as grandes empresas que operam neste mercado.

Quanto a categoria que diz respeito, há intercooperação em auxiliar e aperfeiçoar a logística compartilhada das redes. O entrevistado **R02** declara que:

*“[...] hoje temos um centro de distribuição que funciona junto com a ‘Rede Central’, então tem coisas que eu nem me envolvo”. (ENTREVISTADO R02).*

Nota-se que a logística compartilhada por entre as redes auxilia nas demandas diárias de cada rede. O compartilhamento da logística integrada das redes na central, além de facilitar as demandas para os gestores de cada rede, reduz os custos de transação com transportes, evidenciando que tal fator propulsiona o processo de intercooperação entre redes empresariais.

A respeito do ganho de escala, para o entrevistado **R04**

*“[...] a união das redes é importante, isto nos dá um ganho de escala que não teríamos como conseguir sozinhos”. (ENTREVISTADO R04).*

A categoria ganho de escala está relacionada com o aumento da visibilidade da rede, que também é considerado um fator propulsor para a intercooperação. Percebe-se que, conforme destacado pelo **R04**,

*“Deu mais visibilidade às redes, ela propulsionou esta cooperação entre as redes”.* (ENTREVISTADO R04).

Em complemento, o entrevistado, **R05**, declara que:

*“Então, o que aconteceu, foi que tentamos ter representatividade da rede nos órgãos públicos, sozinhos nossa rede não tinha força para poder articular algo, então resolvemos cooperar com a ‘Rede Central’.* (ENTREVISTADO R05).

A categoria poder de barganha é percebido por unanimidade dos entrevistados, demonstrando ser um fator propulsor de extrema importância para o processo de intercooperação ocorrer, sendo destacado, conforme expõe o entrevistado **R03**:

*“[...] algumas negociações maiores, tanto que entrei na ‘Rede Central’, por ela possuir um poder de barganha mais aflorado, veja só, a questão das taxas de cartões de crédito, eu jamais iria conseguir uma negociação como a ‘Rede Central’ conseguiu para seus associados, este foi um dos grandes fatores que impulsionaram a entrada na ‘Central das Redes’.* (ENTREVISTADO R03).

A partir disso, vê-se que o poder de barganha estimula o processo de intercooperação e está diretamente ligado à percepção de ganhos por parte dos associados.

Outro entrevistado complementa que o poder de barganha advém do número de associados da central e está diretamente ligado à quantidade de redes pertencentes a *Rede Central*. Isso reflete seu poder nas grandes negociações conforme **R03** diz:

*“[...] algumas negociações maiores se conseguem com a ‘Central das Redes’, tanto que entrei na ‘Central das Redes’ pois ela possui um poder de barganha mais aflorado, veja só, a questão das taxas de cartões de crédito eu jamais iria conseguir uma negociação como a ‘Rede Central’ conseguiu para seus associados”.* (ENTREVISTADO R03).

Observa-se que não somente o poder de barganha é exercido junto a fornecedores, mas também a prestadores de serviços, corroborando para o entendimento deste fator, demonstrando que tal fator é importante para o processo de intercooperação com outras redes do mesmo setor.

Já para a categoria redução de custos, o entrevistado **R04** revela que:

*“Os princípios que nos levaram a cooperar com a ‘Central das Redes’, foram os incentivos de cartões, a união de forças e aproveitar as oportunidades. Principalmente, com a questão das negociações das taxas de recebíveis, estes foram um dos principais fatores que nos levou a entrar nesta intercooperação com a ‘Central das Redes’, foi em reduzir nossos custos com os cartões de crédito”. (ENTREVISTADO R04).*

Em complemento aos fatores propulsores, a categoria troca de conhecimentos, experiência e *benchmarking* é percebida por todos os entrevistados, como sendo um fator relevante para que a intercooperação seja impulsionada. Conforme, o entrevistado **R04**, que destaca:

*“[...] a troca de informações é valiosa para todos que intercooperam [...]”. (ENTREVISTADO R04).*

O entrevistado, **R01**, complementa que:

*“[...] uma das coisas que eu vejo é o intercâmbio de informações, compras conjuntas, outros seguimentos te abrem a cabeça, esse intercâmbio que a ‘Rede Central’ proporciona é muito importante. O intercâmbio de informações estimula a intercooperação e faz com que tenha sucesso [...]”. (ENTREVISTADO R01).*

Em contrapartida, os fatores restritivos tratados na dimensão estratégica serão apresentados a seguir. A partir da pesquisa de campo, as categorias que emergiram para esta dimensão tendem a restringir a intercooperação, tais como: a) dificuldade de alinhar as estratégias entre redes e o público alvo; b) dificuldade em alinhar fornecedores em comum; c) forte concorrência entre as redes; d) necessidade de trocar a identidade visual; e e) risco de ter as estratégias copiadas.

Para a primeira categoria relacionada, a dificuldade de alinhar as estratégias entre as redes e o público alvo é observada por três entrevistados, conforme declara **R04**:



*“[...] a forma de atuação de cada rede e sua posição regional impacta muito nisso, cada área tem que ter uma negociação diferente, ao invés de gerar ganhos, gera mais trabalho, pois tentamos unificar para todos [...]”.* (ENTREVISTADO R04).

Ademais, para a categoria, a dificuldade em alinhar fornecedores em comum é identificado por grande parte dos entrevistados e declarado conforme o entrevistado **R04**:

*“[...] por isso que, a questão comercial tem mais sucesso nas redes originais que na ‘Rede Central’, cada rede consegue negociar onde ela está presente, a ‘Rede Central’ unifica tudo e isso gera alguns problemas”.* (ENTREVISTADO R04).

Em continuidade, a categoria a forte concorrência entre as redes tende a ser fator restritivo para que aconteça a intercooperação, o entrevistado **R01** relewa que:

*“[...] existe uma visão de concorrência, pois, as lojas estão no mercado queira ou não queira, na base da pirâmide temos que brigar pelo cliente, temos que ter união e ser parceiros, para trabalhar melhor”.* (ENTREVISTADO R01).

A categoria necessidade de trocar a identidade visual, este revela ser restritivo, conforme observado pelo entrevistado **R02**, que declara que:

*“Tem muita rede que pensa que tem que mudar sua identidade, mas tipo, como nós fazemos parte da ‘Rede Central’, ela é a rede das redes, nós não precisamos mudar nossa identidade visual, mas isso é um entrave que ocorre em primeiro momento e faz com que algumas redes percam o interesse”.* (ENTREVISTADO R02).

Quando se trata da categoria risco de ter as estratégias copiadas, o entrevistado **R05** informa que:

*“Além disso, eu te digo uma coisa, tem muita gente que faz parte das redes que são da ‘Rede Central’, que querem mesmo é copiar nossas ações de sucesso, eles não ajudam com nada mas estão lá para copiar algo bom, veja você, estes associados, não pensam no crescimento de todos e sim neles mesmos [...]”.* (ENTREVISTADO R05).

Entretanto, a dimensão estratégica exerce impacto sobre a intenção de intercooperação em redes empresariais. Nota-se, a partir dos respondentes, que os

fatores propulsores exercem maior evidência e são considerados pelos associados como elementos que são favoráveis à intercooperação em detrimento a alguns fatores restritivos, percebendo-se que nesta dimensão os fatores propulsores exercem maior percepção por parte do associado.

Os fatores propulsores estratégicos são fontes de ganho para todas as redes, bem como são identificadas mais categorias propulsoras do que restritivas a partir da percepção dos entrevistados, o Quadro 5, sintetiza todos os fatores para esta dimensão.

Quadro 5 – Categoria Final: Dimensão Estratégica

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
Dimensão dos pontos de venda	<p><b>Fatores estratégicos propulsores</b></p> <p>Acesso a novas regiões de atuação;  Acesso a novos fornecedores e clientes;  Acirrada competição com grandes clientes;  Aperfeiçoamento da logística compartilhada;  Poder de negociação;  Ganho de Visibilidade;  Redução dos custos das redes envolvidas;  Troca de conhecimentos, informações e <i>benchmarking</i>;  Representatividade inst. Da central.</p>
Acesso a fornecedores	
Acirrada competição e concorrência	
Melhoria da logística da rede	
Ganho de escala	
Poder de barganha	
Maior visibilidade	
Redução dos custos	
Troca de conhecimentos e informações	
Representatividade institucional da central	
Falta de alinhamento das estratégias	<p><b>Fatores estratégicos restritivos</b></p> <p>Dificuldade de alinhar estratégias entre as redes e público alvo;  Forte concorrência entre as redes;  Necessidade de trocar a identidade visual;  Risco de ter as estratégias copiadas;</p>
Forte concorrência entre redes	
Alteração de identidade visual	
Risco de ter as estratégias copiadas por outras redes	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, serão abordados os fatores da dimensão gerencial. Apresenta-se as categorias emergentes que são propulsoras para a estratégia de intercooperação, a fim de que possam gerar conhecimento e sua influência sobre a intenção à intercooperação em redes empresariais. A partir das entrevistas, emergiram somente duas categorias percebidas pelos associados, sendo elas: a) gestão profissional das redes; e b) tecnologia da informação facilita a comunicação e integração entre redes.

Para que o processo de intercooperação seja efetuado com sucesso e que as redes participantes possam perceber seus ganhos, faz-se necessária uma gestão profissional da rede originada, tendo em vista o alto número de associados, bem como a necessidade de haver uma gestão profissional junto às redes participantes do processo. Tal gestão tende a ser imparcial com as demandas da rede, gerando maior transparência nas ações. Esta categoria foi identificada por todos os entrevistados. Neste sentido, o entrevistado **R01** diz:

*“Claro, uma gestão profissional da intercooperação é um fator muitíssimo importante, toda a rede deve ter uma gestão profissional, ela deve ter a participação intensa dos associados, mas ela tem que ter a profissionalização muito forte. Por que ela quebra a questão de alguém meio que concentrar suas ideias, tirar proveito próprio. Então a profissionalização da rede deve ser imparcial deve ter a capacidade de gerir conflitos, pois nas redes há muitas diferenças de pensamentos e isso pode rachar a cooperação [...]”.* (ENTREVISTADO R01).

No que se refere a categoria Tecnologia da informação, que facilita a comunicação e integração entre redes, percebe-se que este propulsiona a intercooperação, viabilizando a comunicação integrada entre as redes e a utilização de T.I. compartilhada entre os associados das redes, favorecendo os processos de negociações, bem como o ajuste de preços para o associado, conforme é destacado a partir do entrevistado **R04**:

*“[...] a gestão de software semelhantes é indispensável para uma boa gestão da intercooperação, é um grande investimento, mas vamos colher os lucros logo ali, isso afeta muito a gestão da intercooperação”.* (ENTREVISTADO R04).

Neste sentido, conforme expostos os fatores propulsores gerenciais, são demonstrados a partir da percepção dos associados pouca relevância sobre a intenção à intercooperação, não havendo identificação de outras categorias por parte dos entrevistados.

No entanto, os fatores restritivos da dimensão gerencial serão abordados a partir das observações dos entrevistados. A presença de cinco ocorrências de categorias restritivas que emergiram a partir das entrevistas demonstra que para esta dimensão há percepção maior de fatores que restringem à intercooperação, tais como: a) falta de uniformidade nos sistemas de informações das redes; b) líderes e

profissionais despreparados para a gestão das redes; c) modelo de dirigentes não remunerados; d) processos sucessórios pouco estruturados das redes; e e) sistemas de regulação e controles frágeis.

A primeira categoria a ser explorada trata-se da falta de uniformidade nos sistemas de informações das redes, sendo restritivo a intercooperação, onde as redes necessitam operar, além do seu sistema corporativo, com o sistema da central, sendo necessária a alimentação de dados em ambos sistemas. É percebido por unanimidade dos entrevistados como influenciador restritivo, conforme destacado por **R04**:

*“[...] cada rede trabalha com um software diferente e a integração disso é muito complicada”. (ENTREVISTADO R04).*

Além da uniformização dos sistemas ser um entrave para que a intercooperação seja promovida entre redes empresariais, outra categoria restritiva percebida pelos entrevistados é a questão dos líderes e profissionais das redes serem despreparados para gerir as redes empresariais, esta falta de profissionalismo gera barreiras na gestão das redes envolvidas, conforme menciona o entrevistado **R01**:

*“[...] a forma de gestão da rede também interfere, tem umas redes muito mal geridas. Quando estamos em uma intercooperação, se não alinharmos a política de cima para baixo, pois o que ocorre é que um gestor age de uma forma outro gestor de outra e isso gera entraves, temos que estar sempre atentos [...]”. (ENTREVISTADO R01).*

Já para a categoria que trata do modelo de dirigentes não remunerados desestimula o comprometimento dos gestores, demonstra que a falta de remuneração gera falta de interesse para compor o quadro diretivo das redes, o que é observado a partir dos entrevistados. Conforme, **R02**:

*“[...] um fator que muitos reclamam é a questão de ganhar para fazer parte do quadro das diretorias, ninguém quer trabalhar de graça, perder tempo, gastar dinheiro para ir em reuniões e não levar nada [...]”. (ENTREVISTADO R02).*

Outra categoria que revela ser restritiva, a qual foi evidenciada nesta etapa, refere-se aos processos sucessórios pouco estruturados das redes. Neste sentido, o entrevistado **R02** declara que:

*“Na nossa rede nós temos no estatuto que caso o associado venha morrer o sucessor passará por uma rigorosa análise. A sucessão é algo que a nossa rede nós tomamos muito cuidado com isso [...]”.* (ENTREVISTADO R02).

Entretanto, a categoria sistemas de regulação e controles frágeis nas redes tendem a exercer restrição sobre a intenção de intercooperação. É observado pelo entrevistado **R01**:

*“[...] é outra questão que pode interferir é o modelo de gestão de uma rede, que pode ser diferente das demais. Esta questão pode ser uma barreira para que a intercooperação tenha sucesso. Todas as redes têm que se adequar a um modelo único”.* (ENTREVISTADO R01).

Já para a dimensão gerencial, a partir dos respondentes, identifica-se que os fatores restritivos gerenciais são fatores mais relevantes a partir da percepção do associado. Nesta dimensão, a gestão e os processos são elementos que tendem a restringir o processo de intercooperação. O Quadro 6 expõe os fatores desta dimensão.

Quadro 6 – Categoria Final: Dimensão Gerencial

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
Gestão profissional	<b>Fatores Gerenciais Propulsores</b> Gestão Profissional das redes; T.I facilita a comunicação e integração entre redes;
Integração da T.I entre redes	
Falta de uniformidade dos sistemas	<b>Fatores Gerenciais Restritivos</b> Falta de uniformidade dos sistemas de informações das redes; Líderes e profissionais despreparados para a gestão das redes; Modelo dos dirigentes não remunerados desestimula o comprometimento dos gestores; Processos sucessórios pouco estruturados; Sistemas de regulação e controles frágeis nas redes.
Líderes e profissionais despreparados	
Remuneração dos dirigentes	
Processos sucessórios pouco estruturados	
Sistemas de regulação	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a dimensão cultural, será iniciada com a identificação dos fatores propulsores para a intercooperação provenientes desta dimensão. A ocorrência de seis categorias propulsoras demonstra a importância da consideração desta dimensão para o processo de intercooperação, tais como: a) confiança nas capacidades e intenções de nossos líderes; b) percepção de outras redes como potenciais aliados; c) cultura de inovação; d) cultura de cooperação; e) possibilidade e desafios; e f) transparência e abertura na troca de informações.

A categoria confiança nas capacidades e intenções de nossos líderes é demonstrando que a confiança das relações da rede, gera influência na gestão, conforme é percebido, conforme declara o entrevistado **R02**:

*“[...] há diferença de cada rede, a nossa rede todos confiam uns nos outros, nós tomamos as decisões sempre pensando em todos [...]”.* (ENTREVISTADO R02).

Além disso, outra categoria que se revela propulsora é a percepção de outras redes como potenciais aliados, conforme destacado a seguir:

*“A intercooperação com a central e outras redes nos abriu muitas portas, nossa rede sempre teve o pensamento de crescer junto e isso é o que a gente faz com a central [...]”.* (ENTREVISTADO R05).

Destaca-se que a cultura de inovação da rede tende a ser uma categoria propulsora para intercooperação, onde a interação com outras redes, proporciona inovações nos processos internos e de produtos, dentre outros. Neste sentido, o entrevistado R02 afirma que

*“[...] faz com que a rede esteja sempre se moldando, inovando nos nossos processos internos, fazendo algo diferente sempre [...]”.* (ENTREVISTADO R02).

Outra categoria primordial para que possa haver a intercooperação está relacionada a cultura de cooperação que a rede possui. Esta categoria é importante para as trocas entre as redes e a obtenção dos objetivos comuns. A categoria propulsora que emerge a partir das entrevistas é identificado, conforme **R01** destaca:

*“[...] então a gente tem que colocar na cultura de todos isto, que ele deve ajudar a rede, ele pode perder aqui as ali na frente ele vai fortalecer, isso*

*é um ponto que considero importante, a cooperação entre as redes, isto tem que estar na cultura do associado a redes [...]”. (ENTREVISTADO R01).*

E, ainda, outra categoria considerada como propulsora para o processo de intercooperação está relacionada aos desafios de mercado e expansão. As redes devem ser abertas a novas possibilidades e desafios, demonstrando que o processo de intercooperação possa ser uma estratégia desafiadora para as redes envolvidas, porém ajustada e com uma boa gestão, há ganhos para todos os envolvidos. A partir deste, o entrevistado **R03** declara que

*“O sucesso da ‘Rede Central’ depende do sucesso das outras redes, todas as redes devem estar abertas aos desafios de mercado. O modelo de intercooperação é desafiador para todas as redes [...]”. (ENTREVISTADO R03).*

Toda rede deve ser transparente com todas as partes que estão no processo de cooperação, pois isto aprimora a confiança e garante o sucesso da rede. Entretanto, a identificação da categoria transparência e abertura para troca de informações é percebida pela grande maioria dos entrevistados, conforme destacado a seguir:

*“[...] é uma questão importante para a intercooperação, o que a gente observa é o ganho de informação. Cada associado pode contribuir muito para fazer uma coisa maior, a contribuição maior da intercooperação é a troca de informações conectado a experiência regional de cada associado, isso agrega muito as redes [...]”. (ENTREVISTADO R01).*

As categorias que emergiram nesta dimensão demonstram que há fatores propulsores culturais, o que remete a importância da dimensão cultural sobre a intenção à intercooperação de redes empresariais. Contudo, a dimensão cultural conta com fatores que restringem a intenção à intercooperação. Tais fatores foram observados em campo, apoiando que a cultura da rede exerce propulsão e restrição em determinados fatores.

Neste sentido, foi observada, a partir dos dados coletados em campo, a existência de categorias restritivas que exercem influência na intenção à intercooperação de redes empresariais, sendo elas: a) conservadorismo dos empresários; b) cultura do individualismo; c) diferenças culturais; d) diferenças

regionais; e) falta de confiança e transparência nas tomadas de decisões; e f) valores diferentes.

A primeira categoria restritiva que emerge relaciona-se o conservadorismo dos empresários associados das redes empresariais. Tal categoria é observada por todos os entrevistados, demonstrando a importância para o processo de intercooperação, onde os associados devem estar abertos a novas possibilidades.

*“[...] é muito difícil a intercooperação entre redes por que alguns associados não enxergam isso com bons olhos, eles querem muito benefício, mas não querem ajudar, são extremamente conservadores [...]”. (ENTREVISTADO R05).*

A segunda categoria emergente relaciona-se ao individualismo de cada associado à rede de empresa. Esta categoria tende a exercer restrição no processo de intercooperação. Para que a cooperação seja exercida, a coletividade deve ser primordial nas relações entre os atores das redes. Porém, existe a cultura do individualismo das redes, conforme declara **R03**:

*“[...] há falta de união dos associados nas negociações”. (ENTREVISTADO R03).*

A categoria diferenças culturais existentes em cada rede tendem a exercer restrição no processo de intercooperação. Esta categoria emergente foi percebida por todos os entrevistados, demonstrando sua importância. Para o entrevistado **R04**,

*“Existe diferenças culturais entre as redes, diferenças de pensamentos entre os associados, regiões de atuação. Tudo isso impacta na intercooperação, as redes são muito heterogêneas elas mudam muito isto gera diferenças entre as redes”. (ENTREVISTADO R04).*

Em continuidade, a categoria diferenças regionais foram apontadas a partir dos entrevistados, demonstrando exercer restrição, influenciando na intenção à intercooperação, isto é percebido por parte dos respondentes. Para o entrevistado **R01**,

*“A gente vive isso, a gente sabe e participa das reuniões e observa a divergência de pensamento pelas regiões onde estes associados estão, tem uns que não entendem que tem que achar um meio termo entre todos, um consenso [...]”. (ENTREVISTADO R01).*



Outra categoria que restringe a intenção de intercooperação é a falta de confiança e a transparência nas tomadas de decisões, além da reciprocidade dos participantes. Neste sentido, é declarado o seguinte:

*“Sabe que quando tu tens um monte de cabeças que pensam e de diferentes localidades às vezes se não tiver confiança as coisas não funcionam tem que ter confiança nos gestores das redes [...]”.* (ENTREVISTADO R02).

Ao tratar os valores diferentes existentes entre as redes, identificou-se tal categoria como restritiva proveniente da dimensão cultural. As diferenças são percebidas por parte dos entrevistados, demonstrando que as redes necessitam aproximar-se de outras redes parceiras onde há semelhança de valores, favorecendo a gestão das redes que intercooperam, conforme complementa o entrevistado **R04**:

*“Podemos comparar as redes, e elas possuem políticas diferentes, visão diferentes a gestão é muito complicada”.* (ENTREVISTADO R04).

Na dimensão cultural, a emergência de categorias demonstra haver fatores propulsores e restritivos, conforme observado pelos entrevistados. Fica claro que a consideração desta dimensão é fundamental para o processo de intercooperação. O Quadro 7, apresentado a seguir, sintetiza os fatores para esta dimensão.

Quadro 7 – Categoria Final: Dimensão Cultural

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
Confiança nas capacidades	<b>Fatores Culturais Propulsores</b> Confiamos nas capacidades e intenções de nossos líderes; Possuímos cultura de inovação; Possuímos cultura de cooperação na nossa rede; Somos abertos a possibilidade e desafios; Somos transparentes e abertos a troca de informações.
Cultura de inovação da rede	
Cultura de cooperação da rede	
Abertos a possibilidades e desafios	
Transparência na troca de informações	
Conservadorismo	<b>Fatores Culturais Restritivos</b> Conservadorismo dos empresários; Cultura do individualismo das redes; Diferenças culturais; Diferenças regionais; Falta de confiança na transparência e reciprocidade dos participantes; Redes com valores diferentes.
Individualismo das redes	
Diferenças culturais	
Diferenças entre regiões	
Baixa confiança e reciprocidade	
Redes com valores diferentes	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a dimensão ambiental institucional, o mesmo ocorre. Foram identificadas categorias a partir do estudo de campo, onde identifica-se fatores propulsores e restritivos. Sendo assim, inicia-se primeiramente por entender os fatores propulsores do ponto de vista dos entrevistados. É observada a ocorrência de somente três categorias propulsoras, conforme seguem: a) recessão econômica impulsiona a cooperação entre redes; b) volume de compras; e c) mercado com tendência de concentração.

A primeira categoria emergente relaciona-se à política econômica, onde a recessão econômica impulsiona a cooperação entre redes, a qual foi identificada como fator propulsor à intercooperação.

*“[...] neste mercado complicado que vivemos, é difícil se manter no mercado sem intercooperar, nem que seja por taxas de cartões. Mas, a intercooperação te dá uma representatividade junto aos fornecedores que sozinho uma única rede jamais teria”. (ENTREVISTADO R03).*

A segunda categoria é proveniente do volume de compras exigido pelos fornecedores, onde as redes buscam parceiros para auxiliar no volume de compras, auxiliando na redução de custos. Neste caso, o entrevistado **R04** informa que:

*“A questão comercial é o elo mais frágil para a gente poder efetivamente ter ganhos, os fornecedores hoje já são fornecedores de todas as redes, veja bem há grande maioria dos fornecedores querem vender grandes volumes. Mas a central tem maiores volumes, sendo assim, claro que eles vão reduzir os valores [...]”.* (ENTREVISTADO R04).

Além disso, foi identificada a categoria, onde o mercado com tendência de concentração tende a exercer influência na adoção da estratégia de intercooperação. Para este, o entrevistado **R02** expõe o seguinte:

*“[...] se não tiver em uma rede tu não consegue competir, a rede te dá resistência de mercado [...]”.* (ENTREVISTADO R02).

No que concerne aos fatores restritivos da dimensão ambiental institucional, foram identificadas quatro categorias relevantes para o processo de intercooperação. Tais categorias são identificadas por todos os entrevistados, sendo elas: a) falta de incentivos para a cooperação entre redes; b) falta de representação institucional das redes; c) falta de iniciativas voltadas para a intercooperação; e d) falta de casos de sucesso.

Foi identificada a categoria falta de incentivos para a cooperação entre redes, demonstrando exercer restrição sobre a intenção de intercooperação, onde políticas públicas de aproximação entre redes e incentivos fiscais poderiam ajudar a intercooperação em redes empresariais, conforme o entrevistado **R04** afirma:

*“[...] não vejo nenhum incentivo governamental ou privado, nenhum movimento sobre isto. Eles são absolutamente reativos [...]”.* *“[...] não existe um arcabouço legal que beneficie o associativismo e a intercooperação, eles complicam mais a possibilidade de crescimento, a gente vê que estamos sozinhos no mercado, o governo não nos dá nenhum tipo de apoio [...]”.* (ENTREVISTADO R04).

Além disso, a categoria falta de representação institucional das redes é observada como restritivo para intercooperação. É necessário que haja, tanto por parte dos órgãos de classe, quanto dos órgãos públicos, a representatividade das redes no cenário econômico e político, auxiliando suas ações.

*“[...] não tem nenhuma ajuda do governo ou parte institucional do estado, nós não temos uma entidade que nos represente ao governo estadual ou outro tipo. Não temos hoje nenhuma representação [...]”* (ENTREVISTADO R03).

Para a categoria restritiva, a falta de iniciativas voltadas para a intercooperação, todos os entrevistados identificam que há poucos modelos que incentivem a intercooperação entre redes empresariais, demonstrando que a falta de modelos e iniciativa de órgãos de classe privados e públicos influencia a adoção de intercooperação.

*“Não existe absolutamente nada no âmbito legal né, de que favoreça a atuação das centrais associativas ou centrais de intercooperação [...]”.* (ENTREVISTADO R04).

A partir das colocações dos respondentes, é percebido que há falta de iniciativas e suporte voltado à intercooperação de redes empresariais, tanto por parte de órgãos públicos, quanto privados. Contudo, a quarta categoria relaciona-se à falta de casos de sucesso. Podemos identificar que há, ainda, a necessidade de explorar e disseminar o assunto intercooperação com os associados e empresários de redes, conforme observado pelo entrevistado **R03**:

*“[...] então eu vejo a nossa central como um caso de intercooperação que deve ser propagado, mas cases de sucesso tirando a ‘Rede Central’ eu desconheço”.* (ENTREVISTADO R03).

E assim, com base nas declarações dos entrevistados, é ampliada a compreensão sobre os fatores propulsores e restritivos e sua respectiva dimensão, que influenciam os associados de redes empresariais a adotar a intercooperação como estratégia de crescimento. O Quadro 8, a seguir, expõe os fatores para esta dimensão.

Quadro 8 – Categoria Final: Dimensão Ambiental Institucional

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
Recessão Econômica	<b>Fatores Ambientais Inst. Propulsores</b> A recessão econômica impulsiona a cooperação entre redes; Fornecedores exigem grandes volumes; Mercado com tendência de concentração
Grandes volumes de compras	
Mercado com concentração	
Falta de incentivos	<b>Fatores Ambientais Inst. Restritivos</b> Falta de incentivos para a cooperação entre as redes; Falta de representação Institucional das redes; Falta de iniciativas voltadas para a Intercooperação; Falta de cases de sucesso.
Representação instrucional	
Falta de iniciativas para intercooperar	
Falta de cases de sucesso	

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.1 Análise dos Resultados da Etapa Qualitativa

Nesta etapa, para orientação dos resultados qualitativos do presente estudo, procedeu-se com a disposição conceitual dos achados contidos a partir do conteúdo das entrevistas.

Dessa forma, de acordo com a literatura (HUMAN; PROVAN, 1997; LIN; SIMMONS, 2017; PETTER et al., 2014; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), considerando os fatores propulsores da dimensão estratégica, constata-se que tendem a estimular a intercooperação em redes, proporcionando benefícios comuns que superam os custos (PORTER, 1999), ampliando a sinergia para aquisição de benefícios (GASPAR et al., 2013), e, ainda, permite que a rede mantenha sua gestão independente (WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016).

Portanto, observa-se a importância dos fatores propulsores para a construção de uma estratégia coletiva (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2012), através da intercooperação, é demonstrada a obtenção de ganhos comuns e a ampliação do escopo de cada rede, alterando a visão individualista de ação da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016) para uma ação ampla entre as redes envolvidas, ocasionando em benefícios comuns para todas as redes.

Além disso, são considerados pelos entrevistados como fonte de ganhos comuns à redução de custos das redes e a troca de conhecimentos, experiências e *benchmarking*, pois a troca de conhecimento é necessária para o sucesso das estratégias das redes envolvidas na intercooperação, objetivando, além dos ganhos

comuns às redes, o aperfeiçoamento da gestão não só da intercooperação, mas de cada rede envolvida no processo (ALVES et al., 2013; CENTENARO; LAIMER, 2017; MARTINS; FARIA, A.; FARINA, M., 2016; MACGRATH; O'TOOLE, 2013; WEBER; HEIDENREICH, 2016; ZENG et al., 2010).

Em contrapartida, os achados de campos demonstram que os fatores restritivos da dimensão estratégica considerados pelos entrevistados estão relacionados às dificuldades no alinhamento estratégico (MACIEL et al., 2015), unificado entre as redes. A dificuldade de alinhar os objetivos entre as redes (WRIGHT; KROLL; PORMELL, 2000), demonstra a importância destes fatores para os gestores das redes.

Além do mais, a forte concorrência entre as redes, o risco de ter as estratégias copiadas e a necessidade de trocar a identidade visual das redes tendem a restringir a intercooperação, prejudicando a gestão estratégica, tanto das redes singularmente, quanto da intercooperação (COSTA, 2010; MCGRATH; O'TOOLE, 2013; PEREIRA; DORNELAS, 2010b; ROMEIRO; OLAVE; AMATO NETO, 2004).

O estudo de campo identificou fatores propulsores e restritivos para dimensão gerencial, o que demonstra a importância desta para a intercooperação. Esta dimensão está diretamente relacionada aos processos de gestão das redes envolvidas na intercooperação, bem como a gestão da estratégia de crescimento. Sendo assim, a partir dos achados empíricos, a gestão profissional influencia no desenvolvimento das redes (ACQUAAH, 2003; SASTOMOINEN et al., 2018). A comunicação integrada de informações (CHENEY et al., 2014) das redes atua como facilitador para a adoção da intercooperação em redes empresariais.

Por outro lado, os entrevistados identificaram diversos fatores restritivos provenientes da dimensão gerencial que tendem a influenciar diretamente na intenção do associado às redes empresariais em aderir a estratégia de intercooperação. Tais fatores são relevantes para o processo de gestão das redes e a ocorrência destes tende a restringir a intercooperação em redes empresariais. Estes fatores restritivos estão relacionados à falta de uniformidade nos sistemas de informação das redes, além dos sistemas de regulação e controles frágeis nas redes. Estes fatores são apontados pelos entrevistados por interferir no modelo de gestão das redes pertencentes à intercooperação (MANSER et al., 2016; MULLER,

2012; MCGRATH; O'TOOLE, 2013; NOSELLA; PETRONI, 2007; SYDOW, 2004; VLACHOS; GUTNIK, 2018).

Ademais, para a dimensão cultural, é importante, conforme observado pelos entrevistados, por se tratar de redes empresariais, que haja uma cultura de cooperação entre as redes (LUND; SCHEER; KOZLENKORA, 2013), propiciando maior interação entre os membros de cada rede e consequentemente a obtenção dos objetivos.

Sendo assim, os fatores achados em campo demonstram que, por exemplo, a confiança nas capacidades e intensões dos líderes das redes advém da cultura da rede. Além disso, a percepção de outras redes que possuem cultura de inovação é percebida como potenciais aliados. A existência de uma cultura de cooperação na rede, a possibilidade de estar aberto a novos desafios e a transparência na troca de informações entre os associados são considerados fatores propulsores pelos entrevistados. Tais fatores revelam-se importantes para o processo de intercooperação, onde tendem a impulsionar o processo entre redes (BUSHGENS; BAUSH; BAKIM, 2013; GOPALAKRISHNAN; LARENTIS et al., 2018; LEE; KIM; PARK, 2015; LUND; SCHEER; KOZLENKORA, 2013; ZHANG, 2017).

De maneira oposta, os fatores restritivos culturais foram observados, a partir dos entrevistados, que a grande maioria destes está relacionada às diferenças culturais e regionais, o que demonstra a necessidade do alinhamento e a proximidade cultural entre as redes (HALL, 2006; YEUNG, 2005).

Além do mais, os entrevistados identificaram fatores culturais restritivos relacionados, como, por exemplo, a falta de confiança na transparência das informações, que são barreiras para que a intercooperação tenha sucesso em seu propósito (COSTA, 2010; ROMERO; PEREIRA; DORNELAS, 2010b; SOUZA et al., 2014).

A dimensão ambiental institucional também é composta por fatores propulsores e restritivos. Tais fatores demonstram a importância da dimensão ambiental institucional para o processo de intercooperação, onde a competição acirrada de mercado faz com que a união entre redes gere maior representatividade, tanto de mercado, quanto com fornecedores. Neste sentido, especificamente no varejo, é observado, a partir dos entrevistados, que o setor passa por um processo de concentração (PRESNO, 2011), onde há grandes redes competindo no mercado (BRETOS; MARCUELLO, 2018; CHENEY et al., 2014; LATORRE et al., 2017).

No que concerne sobre os fatores restritivos da dimensão ambiental, há falta de apoio institucional de políticas públicas e falta de representatividade de órgãos do seguimento varejista. É evidenciada a necessidade de políticas públicas para a propagação da intercooperação entre redes empresariais, além dos órgãos de classe privados necessitarem auxiliar a proximidade das redes para a propagação da intercooperação (ANDRADE; ESCRIVÃO, 2003; GUTNIK, 2016; KLEIN; PEREIRA, 2014; SAASTAMOINEM et al., 2018; VLACHOS;). Além dos fatores abordados, o fator restritivo percebido por todos os entrevistados, onde foram unânimes em apontar, que há falta de casos de sucesso de intercooperação no âmbito regional e nacional, isto é importante para o incentivo de redes empresariais em visualizar os ganhos e aderirem a esta estratégia de crescimento (JESUS; FRANCO, 2016).

### **4.3 Análise Integrada dos Resultados**

Será desenvolvida uma análise integrada, tendo em vista a consolidação dos resultados provenientes das etapas quantitativa e qualitativa da pesquisa. A busca pela integração dos resultados implica na ampliação do entendimento de um método para outro, além de confirmar a literatura que serviu de base para responder aos objetivos da pesquisa

Em relação aos fatores propulsores para dimensão estratégica, tanto na pesquisa quantitativa e qualitativa, revelam que, para haver a intercooperação entre redes empresariais, os fatores percebidos pelos respondentes concernem aos ganhos relacionais provenientes de cada rede. Fica demonstrado que o acesso a novas regiões de atuação, a novos fornecedores e clientes e o aperfeiçoamento da logística compartilhada concebe a ampliação do escopo de atendimento, onde a complementariedade torna-se ampla, não só no escopo de atendimento da rede, mas também seus processos contínuos.

Além disso, os ganhos relacionais provenientes da redução de custos estão demonstrados através dos fatores, ganho de escala, ganho de visibilidade, redução de custos e o poder de barganha. Todos estes fatores foram depurados em campo através da combinação dos métodos quantitativos e qualitativos, demonstrando que os associados às redes empresariais buscam a redução de custos para o fortalecimento de sua rede. Entretanto, o fator propulsor troca de conhecimentos,



experiência e *benchmarking* demonstra que as redes estão abertas à troca de conhecimentos e buscam, com isso, melhorias nos seus processos e adequação da estrutura organizacional da rede, comprovando que a cooperação entre as redes, a partir da troca de informações, torna-se fundamental para o sucesso da intercooperação.

Estes resultados corroboram com alguns autores (MARTINS; FARIA, A.; FARINA, M., 2016; WEGNER; PADULA, 2011; WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2015). A estratégia de intercooperação possibilita a divisão dos riscos, custos e benefícios, oportunizando o crescimento em novos mercados (MOREIRA; DOMINGUES, 2017).

Contudo, para a etapa qualitativa, emergiu um fator que, até então, não havia sido elucidado pela literatura. O fator emergente em campo está relacionado com a representatividade institucional que a central proveniente do processo de intercooperação proporciona para as redes envolvidas. Tal fator demonstra ser propulsor ao processo de intercooperação, sendo a central um canal de forte representação junto aos órgãos públicos e privados.

A estratégia de intercooperação é uma possível estratégia para redes empresariais, pois ela proporciona ganhos de escala e potencializa os resultados das redes. A intercooperação motiva os processos de aprendizagem em cada uma das redes que fazem parte do processo de intercooperação, demonstrando que a troca de informações é crucial para este processo (WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2015).

A intercooperação é considerada uma estratégia importante, pois a troca de experiências entre as redes gera resultados positivos para todos os envolvidos (GOES, 2011). Lin e Simmons (2017), complementam que a estratégia de intercooperação emerge como uma fonte de estratégia potencial para o futuro, onde as redes complementam suas ações, objetivando os ganhos comuns entre as redes que cooperam.

De acordo com os autores, o compartilhamento das atividades das redes, como a troca de conhecimento e expertise, o compartilhamento da logística, ampliação do escopo das redes, o poder de barganha e a redução de custos, tendem a impulsionar a intercooperação entre redes empresariais.

Quanto à dimensão gerencial, as etapas quantitativas e qualitativas também demonstram semelhança nos resultados. Segundo a percepção dos associados, os

fatores restritivos tendem a exercer maior impacto sobre a intenção de intercooperação. Os fatores restritivos gerenciais concernem à falta de uniformidade nos sistemas das redes. Este fator gera restrição no processo de intercooperação, pois, conforme os achados empíricos, é muito difícil a integração dos sistemas das redes, além do custo alto; um software somente iria gerar entraves na gestão de cada rede.

Para os demais fatores percebidos, estes estão relacionados à gestão das redes que compõe o processo de intercooperação. Conforme destacado, os principais fatores percebidos foram os líderes e profissionais despreparados para gerir as redes, a falta de remuneração dos dirigentes e os processos sucessórios das redes. Tais fatores demonstram que as redes devem ter uma gestão profissional para que possam absorver melhor os resultados da intercooperação. Nota-se que a falta de remuneração dos dirigentes e o processo sucessório pouco estruturado, além do despreparo dos seus dirigentes, remetem à gestão profissional que se faz necessária para o sucesso da intercooperação, demonstrando que as redes ainda carecem de expertise no âmbito gerencial.

As redes necessitam de processos estruturados para alcançar seus objetivos. A regulação e controle nos processos tendem a dirimir possíveis atritos (HUXHAM et al., 2010; MANSER et al., 2016). Saz-corrónza e Ospina (2010), complementam que a gestão das redes deve ser clara e profissional a partir de processos estruturados na gestão da intercooperação.

Quanto à dimensão cultural, ambas as etapas quantitativa e qualitativa demonstram haver maior observância sobre os fatores propulsores culturais, demonstrando a importância que estes fatores exercem sobre a intenção à intercooperação. Percebe-se que ambos os fatores se relacionam com a confiança existente na rede, cujos associados confiam nas capacidades e intenções de seus líderes, além da percepção de outras redes como potenciais aliados. Outro fator que se relaciona à confiança é a transparência e abertura para troca de informações. Estes fatores estão diretamente imbricados à confiança relacional que rege as ações de troca provenientes das interações entre as redes e faz com que as redes, em um processo de intercooperação, sejam participativas e exerçam a pleno a cooperação existentes nas ações da central.

A seleção das redes parceiras para o processo de intercooperação é um ponto importante que deve ser considerado para o estabelecimento de cooperação

entre redes empresariais. A proximidade cultural e os valores comuns, dentre outros, são critérios que devem ser levados em consideração no processo de intercooperação (SILVA et al., 2014). As redes necessitam construir uma cultura cooperativa e orientada para o mercado. Em um contexto apropriado, a cultura das redes pode servir de suporte para superar os impactos negativos de mercado (GOPALAKRISHNAN; ZHANG, 2017).

A estrutura cultural da rede age como um fator que tende a ser facilitador para intercooperação. Caso esta rede tenha em sua cultura a cooperação, proporciona à rede exercer maior engajamento dos participantes do processo de intercooperação, impulsionando as trocas e a confiança. Neste sentido, fora identificado, em ambos os estudos, o fator propulsor cultural de existência de cooperação da rede. Este fator é importante para que os objetivos comuns das redes possam ser alcançados. A cultura da rede possibilita a impulsionar a intercooperação com outras redes, pois os associados que nela se encontram propendem a disseminar a cultura de cooperação (SAZ-CARRONZA; OSPINA, 2010).

Além destes, foram identificados fatores que estão relacionados com as redes estarem abertas a novas possibilidades e desafios, além de as redes possuírem uma cultura de inovação. A partir dos resultados de ambas as etapas, percebe-se a necessidade de as redes estarem moldando suas ações, buscando inovar em seus processos e produtos. Isto fomenta as atividades das redes, difundindo a inovação de processos e produtos para o alcance dos objetivos comuns.

É perceptível que a cultura desempenha um papel importante nas inovações de processos e negócios (BUSHGENS; BOUHCH; BAKI, 2013). As relações de cooperação entre redes são benéficas na construção de capacidades complementares, tais como a aquisição de inovações para o mercado (SASTAMOINEN et al., 2018).

Para a dimensão ambiental institucional, os resultados da etapa quantitativa a partir do teste de hipóteses não foram demonstradas evidências estatísticas, não há qualquer relação entre os fatores propulsores e restritivos e a intenção à intercooperação.

Percebe-se que as redes que intercooperam refletem o esforço conjunto no ambiente empresarial, garantindo a coordenação das atividades produtivas (KLEIN; PEREIRA, 2014).

#### 4.4 Implicações do Estudo

A seguir, são apresentadas as implicações gerenciais e teóricas propostas a partir do presente estudo.

A partir dos achados, propõe-se que a estratégia de intercooperação é uma estratégia de crescimento válida para auxiliar redes de pequenas e médias empresas a superar as dificuldades de mercado e se tornarem robustas perante seus concorrentes. Nota-se que os fatores estratégicos propulsores são considerados como impulsionadores para as redes aderirem à intercooperação. Estes fatores estão relacionados ao poder de barganha com fornecedores, clientes e prestadores de serviço, bem como à redução dos custos.

Os gestores de redes devem levar em consideração os fatores da dimensão gerencial apresentados neste estudo para maior adesão por parte dos associados das redes que objetivam o processo de intercooperação. Já para os fatores restritivos gerenciais, a gestão profissional das redes influencia a intenção de intercooperação com outras redes empresariais. A gestão profissional para a intercooperação é fundamental, eliminando, assim, alguns gargalos, como a falta de transparência, lentidão nas negociações, falta de maturidade das redes e controles frágeis. Com uma gestão profissional, o associado pode acompanhar as tomadas de decisões e estar sempre ao par de todos os processos existentes na intercooperação.

O fator cultural remete que a intercooperação entre redes deve ser efetuado com parceiros onde há proximidade, tanto cultural, quanto geográfica facilitando, assim, o processo de intercooperação. As redes devem buscar parceiros que se assemelhem tanto na visão inovadora quanto na confiança e transparência nas ações.

Os resultados expostos no presente estudo contribuem para o aprimoramento de práticas gerenciais à medida que demonstram o impacto e especificam quais os fatores propulsores e restritivos que devem ser levados em consideração no momento de aderir à estratégia de intercooperação, servindo para gestores de redes e associados como aporte para análises de potenciais redes parceiras, priorizando, assim, os fatores aqui apresentados, objetivando o sucesso da adoção de estratégia de intercooperação.

O estudo contribui para a teoria especificamente com Carvalho et al., (2018), Soares, Wegner e Dolci (2016), Wegner; Alievi e Begnis (2015) e Wegner, Bortolaso e Zonatto (2016) ao demonstrar a existência de fatores que são propulsores ou restritivos às redes de empresas em adotarem estratégia de intercooperação, além do entendimento sobre o impacto destes fatores na intenção do associado em aderir às estratégias de intercooperação com outras redes empresariais. Por não haver tal estudo neste campo, a presente pesquisa amplia o conhecimento dos fatores propulsores e restritivos, sendo possível aprofundar a compreensão sobre os elementos que refletem os construtos abordados.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou compreender quais são os fatores que propulsionam a intercooperação entre redes empresariais e quais são os fatores que restringem a intercooperação e o impacto que tais fatores exercem na intenção do associado a redes empresariais em aderir a estratégia de intercooperação.

O primeiro objetivo específico consistia em identificar os fatores propulsores e restritivos que impactam na intenção à intercooperação em redes de empresas e o resultado foi sustentado a partir da identificação de fatores que compõem quatro dimensões, sendo divididas em estratégica, gerencial, cultural e ambiental institucional.

O segundo objetivo específico consistia em identificar os principais fatores sob a percepção do associado de redes empresariais e o resultado foi demonstrando a partir da etapa qualitativa que há nove fatores propulsores para a dimensão estratégica, cinco fatores restritivos para a dimensão estratégica, dois fatores propulsores para a dimensão gerencial, cinco fatores restritivos da dimensão gerencial, seis fatores propulsores para a dimensão cultural, seis fatores restritivos para a dimensão cultural, além de três fatores propulsores para a dimensão ambiental institucional e quatro fatores restritivos da dimensão ambiental institucional.

O terceiro objetivo específico concerne em verificar o impacto dos fatores propulsores e restritivos na intenção à intercooperação. Estes resultados foram suportados a partir do teste de hipóteses, onde foram validadas as hipóteses, H1<sub>a</sub> e H3<sub>a</sub>. Para a hipótese H2<sub>b</sub> a mesma não foi validada, porém, apresenta resultados interessantes a partir dos testes estatísticos, onde os fatores restritivos gerenciais demonstram impacto positivo sobre a intenção à intercooperação, o que leva a crer que os respondentes identificam, que estes fatores podem ser sanados a partir da intercooperação com redes mais estruturadas, onde os gargalos nos processos gerenciais, possam ser dirimidos a partir da intercooperação.

A partir dos resultados do estudo, foi constatado a influência dos fatores propulsores estratégicos, fatores propulsores culturais e fatores restritivos gerenciais, bem como a especificação dos fatores de cada dimensão sobre a intenção do associado às redes empresariais em aderir à estratégia de crescimento através da intercooperação, estes fatores foram evidenciados em campo.

Além destes, vale ressaltar que algumas variáveis de controle apresentaram relações significantes a partir da regressão linear múltipla, como a variável de controle (Número de associados da Rede), demonstrando uma relação negativa à variável dependente (intenção a intercooperação), sugerindo que, quanto maior for o número de associados da rede, menor será sua propensão em executar estratégias de crescimento através da intercooperação. Outra variável de controle (A rede já efetuou estratégia de crescimento através de intercooperação?) que demonstrou significância na regressão linear múltipla, supondo que os associados que já efetuaram estratégia de intercooperação percebem os ganhos gerados por tal estratégia.

Para o estudo de caso, emergiram fatores sendo rotulados como propulsores e restritivos e, subsequentemente, inseridos em suas respectivas dimensões. Os achados da etapa qualitativa ajudaram no entendimento destes fatores sobre a intenção dos associados a redes empresariais em efetuar a intercooperação. Os achados de campo advêm de gestores de redes empresariais que participam de processo de intercooperação em uma central do setor varejista no Estado do Rio Grande do Sul.

De maneira geral, o presente estudo demonstrou contribuições gerenciais e teóricas a respeito da identificação dos fatores propulsores e restritivos e suas dimensões sobre o impacto destes na intenção das redes empresariais em adotar estratégias de crescimento por meio da intercooperação. O estudo, através das etapas quantitativas e qualitativas, cumpre os requisitos propostos, demonstrando que o processo de intercooperação é uma maneira viável de crescimento sustentado em redes empresariais.

### **5.1 Limitações de Pesquisa e Sugestões para Pesquisas Futuras**

Ainda que se tenha encontrado resultados em consonância com os objetivos propostos nesta pesquisa, o estudo possui limitações. A impossibilidade de testar a hipótese relacionada aos fatores ambientais institucionais propulsores, devido a não validação das variáveis na análise fatorial exploratória, limitam este estudo.

Por se tratar de um estudo exploratório, algumas variáveis podem sofrer imprecisões de entendimento por parte do respondente ou a elaboração das mesmas não se encontram em afinidade com a percepção do respondente. Outro

fator a ser observado é que o estudo objetivou redes de pequenas e médias empresas, podendo ser ampliada a análise para redes empresariais de grandes empresas.

Apesar de existir limitações de pesquisa, o estudo apresenta consideráveis evidências com relação aos fatores propulsores e restritivos em diversas dimensões, demonstrando a importância de tal estudo para o panorama gerencial e teórico na área de relações interorganizacionais.

As sugestões de pesquisas futuras concernem na validação de escalas para mensurar o tamanho da rede, fator que apresentou neste estudo achados interessantes, demonstrando que o tamanho da rede pode impactar na intenção de intercooperação. Outro fator a ser analisado é o perfil do associado à rede empresarial, pois este perfil impacta na dimensão cultural da rede. Ainda, sugere-se que seja validado escala quanto à governança da rede, fator este que exerce impacto gerencial sobre a intercooperação. Sugere-se, também, que o objeto de pesquisa seja observado em redes com número elevado de associados.



## REFERÊNCIAS

AGROINDÚSTRIAS ASSOCIADAS. Concórdia, 2017. Disponível em: <<http://saboreense.com.br>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

ALBUQUERQUE, P.P. Reflexões sobre contemporaneidade, educação e agir cooperativo. **Revista uniRcoop**, v. 1, p. 19-32, 2003.

ALVES, J. N.; ALVES, B. A.; KLEIN, L. L. Avanços e tendências nos relacionamentos Interorganizacionais: um paralelo entre estudos brasileiros e internacionais. **REGE – Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 3-20, jan./abr. 2013.

ALVESSON, Mats; SVENINGSSON, Stefan. **Changing organizational culture: Cultural change work in progress**. Routledge, 2015.

ANDRADE, JH de; ESCRIVÃO, Edmundo. Cluster e cooperação entre empresas: uma enquete (survey) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do Estado de São Paulo. **III EGEPE–Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2003.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorias e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. spe, p. 203–227, 2004.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 94–106, 2008.

PERUCIA, A.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R. Coordenação das atividades produtivas na indústria brasileira de jogos eletrônicos: hierarquia, mercado ou aliança. **Revista Produção**, v. 21, n. 1, p. 64-75, 2011.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Bookman Editora, 2016.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES J. E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 458–477, 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES J. E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 458–477, 2010.

BARCELLOS, P. et al. Insucesso em redes de cooperação: estudo multicaseos. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 11, n. 4, p. 49-57, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo** (Edição revista e actualizada). Lisboa: Edições, v. 70, 2009.

BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, Addison-Wesley, 1997.

BARNEY, Jay B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, 11(3), 656–665, 1986.

BIALOSKORSKI N., S.; GOMES, C. B. Um ensaio sobre os desafios da intercooperação entre cooperativas agropecuárias no Brasil. In: **Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC)**. 1. 2010. Anais... Brasília: 2010.

BOAVENTURA, J. M. G.; SIQUEIRA, J. P. L. **A estratégia e as redes de negócio**. Anais de: X SEMEAD, São Paulo, FEA, USP, 2008.

BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. Estratégias cooperativas: avaliando a gestão da estratégia de redes de pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**. v. 14, n.45, p.419-437, 2012.

BRAGA, M. J. Networks, strategic alliances and cooperation: the case of production chain of beef meat. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, n. supl. especial, p. 11–16, 2010.

BRETOS, I.; MARCUELLO, C. Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 88, n. 1, p. 47-73, 2017.

BRITTO, J. C.; MAZZARINO, J. M.; BARDEN, J. E. A concepção da estratégia da cooperativa vinícola Garibaldi a partir de valores organizacionais e princípios cooperativos. **Revista Estudo & Debate**, v. 23, n. 1, 2016.

BRYSON, J.; KELLEY, G. A political perspective on leadership emergence, stability, and change in organizational networks. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 4, p. 713-723, 1978.

BÜSCHGENS, T.; BAUSCH, A.; BALKIN, D. B. Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. **Journal of product innovation management**, v. 30, n. 4, p. 763-781, 2013.

BURGER, A. Avaliação de empresas. In: ROTH, A.; ANTONIONI, A. Alianças empresariais: estratégias para aumento da competitividade das empresas do setor de TI. Campinas: **Softex**, 2013. p. 69-83.

CAPALDO, A. Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic management journal**, v. 28, n. 6, p. 585-608, 2007.

CARDOSO, O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro v. 40, n.6, p.1123-1144, Nov./Dez.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre, BR: UFRGS, 2003.

CENTENARO, A.; LAIMER, C. G. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 63, p. 65-81, 2017.

CHENEY, G. et al. Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 591-603, 2014.

COOPERATIVAS, E. E. **Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas**. v. 2, p. 1–16, 2003.

CORREA, V. E. **Cultura e identidade organizacional disseminadas pela comunicação dirigida**: o caso Redlar. 2009. UFRGS 2009.

CROPPER, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. **The oxford handbook of inter-organizational relations Oxford**: Oxford Press, 2008.

DA SILVA, T. N. et al. Relações de cooperação e confiança entre organizações cooperativas promovendo capital social. **Management in Dialogue Review**, v. 6, n. 1, 2004.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2000, p. 161–174, 2013.

DE CARVALHO, Jorgete Freire et al. A Cooperação Entre Redes de Pequenas Empresas: Antecedentes, Etapas e Resultados da Estratégia de Intercooperação. REGEPE - **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 35-70, 2018.

DE SOUZA, G. H. S. et al. A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPES). **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 31, p. 259-294, 2015.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada**. Economia, Administração e, 2000.

GASPAR, M. A.; BORGATO, F.; DE LIMA, I. C. Estratégia de atuação em rede de negócios: estudo de caso no pequeno varejo de alimentos/Operation strategy in business network: Case study in small retail food. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 1, p. 3-16, 2013.

GROß, W. (2003). Strategische Entwicklungsrichtungen für erbundgruppen des Handels. In Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (Hrsg.) **Erfolg im Handel: Praxis des Kooperationsmanagements**. Frankfurt am Main, Alemanha: Deutscher Fachverlag. 47-49.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia E O Cenário Dos Negócios**. 2ed. Bookman, 2012.

GIBB, J.; SUNE, A.; ALBERS, S. Network learning: Episodes of interorganizational learning towards a collective performance goal. **European Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 15-25, 2017.

GOPALAKRISHNAN, S.; ZHANG, H. Client dependence and vendor innovation: The moderating role of organizational culture. **Industrial Marketing Management**, v. 66, p. 80-89, 2017.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183–214, 1995.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203, 2000.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. TupyKurumin, 2006.

HOFSTEDE, Geert. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of international business studies**, v. 14, n. 2, p. 75-89, 1983.

HOFSTEDE, G. Cultural constraints in management theories. **The Academy of Management Executive**, v. 7, n. 1, p. 81-94, 1993.

HUXHAM, C. et al. The challenge of collaborative governance. **Public Management an International Journal of Research and Theory**, v. 2, n. 3, p. 337-358, 2000.

I INTERCOOPERAÇÃO: um sonho ainda distante. **Mundocoop**, São Paulo, 24 jun. 2015. Disponível em: <<http://www.mundocoop.com.br/destaque/intercooperacao-um-sonho-aindadistante.html>>. Acesso em: 10 maio 2018.

Jarillo, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, 9(1), 31-41. doi:10.1002/smj.4250090104, 1998.

JESUS, C.; FRANCO, M. Cooperation networks in tourism: A study of hotels and rural tourism establishments in an inland region of Portugal. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 29, p. 165-175, 2016.

KENIS, P.; KNOKE, D. How organizational field networks shape interorganizational tie-formation rates. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 275–293, 1 abr. 2002.

LUIZ K. L.; DINIZ P. B. A. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. REAd - **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 2, 2014.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. Cultura organizacional e marketing de relacionamentos: uma perspectiva Interorganizacional. **Revista brasileira de gestão de negócios**. São Paulo v.20 n.1 Jan-Marc. 2018 p. 37-56.

LAGO, A.; NUNES DA SILVA, T. Condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. **Organizações**

**Rurais & Agroindustriais**, v. 14, n. 2, 2012.

LATORRE, M. P.; HERMOSO, R.; RUBIO, M. A. A novel network-based analysis to measure efficiency in science and technology parks: the ISA framework approach. **The Journal of Technology Transfer**, v. 42, n. 6, p. 1255-1275, 2017.

LEE, S. J., Kim, J., & Park, B. I. (2015). Culture clashes in cross-border mergers and acquisitions: A case study of Sweden's Volvo and South Korea's Samsung. **International Business Review**, 24(4), 580-593.

LEITE, N. P.; AQUINO, L. M. A. P. DE. Aprendizagem Organizacional, Fatores Propulsores e Inibidores. **Pretexto**, v. 9, p. 117-142, 2008.

LIN, D.; SIMMONS, D. Structured inter-network collaboration: Public participation in tourism planning in Southern China. **Tourism Management**, v. 63, p. 315-328, 2017.

LUND, D. J.; SCHEER, L. K.; KOZLENKOVA, I. V. Culture's impact on the importance of fairness in interorganizational relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 21, n. 4, p. 21-43, 2013.

MACIEL, C. O.; AUGUSTO, P. O. M. Strategy practitioners and the praxeological foundations of management industry. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 6, p. 660-672, 2015.

MALHOTRA, M. K.; GROVER, V. **An assessment of survey research in POM : from constructs to theory**. 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.

MANSER, K. et al. An activities-based approach to network management: An explorative study. **Industrial Marketing Management**, v. 55, p. 187-199, 2016.

MARCON, C., & MOINET, N. **Estratégia-rede: Ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: Educs, 2001.

MARCONI, M. D. A., & LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. In *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*, 2011.

MARIOTTI, F.; HAIDER, S. 'Networks of practice' in the Italian motorsport industry. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 30, n. 3, p. 351-362, 2017.

MARTIN, G. P.; CURRIE, G.; FINN, R. Leadership, service reform, and public-service networks: the case of cancer-genetics pilots in the English NHS. **Journal of public administration research and theory**, v. 19, n. 4, p. 769-794, 2008.

MARTINO, L. C. **De qual comunicação estamos falando**. Teorias da comunicação:

conceitos, escolas e tendências, v. 9, 2001.

MARTINS, D. M.; FARIA, A. C de; FARINA, M. C. Cooperação e poder na qualidade do relacionamento das cooperativas de crédito. R. Adm. **FACES Journal Belo Horizonte**, v. 15, n. 2, p. 25-45, 2016.

MCGRATH, H.; O'TOOLE, T. Enablers and inhibitors of the development of network capability in entrepreneurial firms: A study of the Irish micro-brewing network. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1141–1153, 2013.

MEINEN, E.; PORT, M. **Cooperativismo Financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confedbras, 2014.

MOZZATO, A. R. **Intercooperação e fusão de redes empresariais sob a perspectiva sociológica da aprendizagem da rede**: Proposição de um. p. 1–17, 2014.

MÜLLER-SEITZ, G. Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 4, p. 428-443, 2012.

NOHRSTEDT, D. Networking and Crisis Management Capacity: A Nested Analysis of Local-Level Collaboration in Sweden. **The American Review of Public Administration**, v. 48, n. 3, p. 232-244, 2018.

NOSELLA, A.; PETRONI, G. Multiple network leadership as a strategic asset: The Carlo Gavazzi Space case. **Long Range Planning**, v. 40, n. 2, p. 178-201, 2007.

O FUTURO das centrais de negócios no Brasil na visão do Sebrae. Porto Alegre, 30 out. 2017. Disponível em: <<http://www.redexpert.com.br/o-futuro-das-centrais-e-redes-de-negocios-no-brasil-na-visao-do-sebrae/>>. Acesso em: 23 nov. 2017. **Blog: Redexpert**.

OLAVE, M. E. L. et al. Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 583–603, 2001.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 289-318, dez. 2004.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241–265, 1990.

OLIVEIRA, S. M.; RUBIN, L. S.; DIAS, M. F. P.; SILVA, T. N. Redes interorganizacionais como promotoras da inovação sustentável no setor coureiro gaúcho. **Gestão Contemporânea**, ano 7, n. 7, p. 33-58, jan./jun, 2010.

OLIVIERI, L. A importância histórico-social das redes: Rede de informações para o terceiro setor. **ENANPAD**, v. 31, p. 1-17, 2003.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica—GECON**. São Paulo: Atlas, p. 35-80, 1999.

PEREIRA, C. M. L.; DORNELAS, J. S. Fatores promotores e inibidores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação em uma situação de fusão: o caso de uma rede varejista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 495–515, 2010.

PETTER, R. R. H. et al. Systematic review: an analysis model for measuring the cooperative performance in horizontal cooperation networks mapping the critical success factors and their variables. **The Annals of Regional Science**, v. 53, n. 1, p. 157-178, 2014.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Gulf Professional Publishing, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro. Campus, 1986

PUFFAL, D. P.; PUFFAL, C. W. A evolução do campo de estudos de redes interorganizacionais: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 1, n. 3, p. 63-86, 2014.

PRESNO, N. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Revista Estudos Sociedade e Agricultura**, n. 17, p. 119-144, out. 2001.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229–252, 2008.

REDECEN. Sobre a RedeCen. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://redecen.com.br/sobre-a-redecen/>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

REDES se unem no Sul. **Portal Móveis de Valor**, Curitiba, 16 dez. 2016. Disponível em: <<http://moveisdevalor.com.br/portal/redes-de-moveis-se-unem-para-ganhar-forca>>. Acesso em: 23 maio 2017.

RITALA, P.; ARMILA, L.; BLOMQUIST, K. Innovation orchestration capability—Defining the organizational and individual level determinants. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 04, p. 569-591, 2009.

ROMEIRO, P.; COSTA, C. The potential of management networks in the innovation and competitiveness of rural tourism: a case study on the Valle del Jerte (Spain). **Current Issues in Tourism**, v. 13, n. 1, p. 75-91, 2010.

ROSSI, A. C. S. **Cooperativismo: à Luz dos Princípios Constitucionais**. Curitiba, 2005.

RUA, O. L.; MELO, L. F. O papel da vantagem competitiva na relação entre

internacionalização e desempenho das exportações: estudo de caso da EFACEC. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 1, p. 28-42, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/riae.v14i1.1995>>.

SAASTAMOINEN, J.; REIJONEN, H.; TAMMI, T. Should SMEs pursue public procurement to improve innovative performance?. **Technovation**, v. 69, p. 2-14, 2018.

SAZ-CARRANZA, A.; OSPINA, S. M. The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks—Managing the unity-diversity tension. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 2, p. 327-365, 2010.

SOARES, W. B.; WEGNER, D.; DOLCI, P. C. Fusão Como Estratégia de Crescimento de Redes de Cooperação Empresarial: Um Estudo de Caso em uma Rede de Farmácias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 83–96, 2016.

SOBRE a RedeCen. **RedeCen**. Porto Alegre. Disponível em: <<http://redecen.com.br/sobre-a-redecen/>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

SOUSA, D. N. de et al. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, n. 3, p. 495-514, 2014.

SYDOW, J. Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry. **Human Relations**, v. 57, n. 2, p. 201-220, 2004.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, Maria das Graças Torres. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TEIXEIRA, E. C. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade**. Salvador: AATR, v. 200, 2002.

TODEVA, E. **Business Networks: Strategy & Structure**. p. 271, 2006.

VAN DE VEN, A. H.; DELBECQ, A. L.; KOENIG JR, R. Determinants of coordination modes within organizations. **American Sociological Review**, v. 41, n. 2, p. 322-43, Apr. 1976.

VERGARA, S. C.; PECL, A. Escolhas metodológicas em estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 13-26, 2003.

VERSCHOORE, J. R. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, p. 15-46, 2004.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de**



**Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1043–1069, 2008.

VLACHOS, I. P.; GUTNIK, S. Together we e-export: Horizontal cooperation among Austrian food companies in global supply chains and the role of electronic business tools. **International Journal of Information Systems and Supply Chain Management** (IJISSCM), v. 9, n. 1, p. 17-40, 2016.

VINHAS, A.; BECKER, G. V. Redes de cooperação interorganizacional: O caso da rede macsul. **Análise – Revista de Administração da PUCRS**, v. 17, n. 1, 2006.

YEUNG, K.T. What does love mean? Exploring network culture in two network settings. **Social Forces**, v. 84, n. 1, p. 391-420, 2005.

WAARDEN, F. V. A. N. 0 1992. p. 29–52, 1992.

WEBER, B.; HEIDENREICH, S. Improving Innovation Capabilities By Cooperation: Examining Effects Of Core Network Management Functions And Relational Mechanisms In The Industrial Goods Sector. **International Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 07, p. 1650074, 2016.

WEGNER, D.; ALIEVI, R. M.; BEGNIS, H. The life cycle of small-firm networks: an evaluation of Brazilian business networks. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 12, n. 1, p. 39-62, 2015.

WEGNER, D.; BORTOLASO, I. V.; ZONATTO, P. A. F. Redes de pequenas empresas e estratégias de consolidação: Evidências do contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 62, p. 525–544, 2016.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 45, n. 3, p. 221–237, 2010.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Estratégias de crescimento e a governança de redes horizontais de empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha DOI:10.5007/2175-8077.2011v13n30p220. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 220–248, 2011.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. a Influência De Fatores Contextuais Na Governança De Redes Interorganizacionais ( Rios ). **Revista Gestão e Planejamento**, v. 13, n. 1, p. 116–136, 2013.

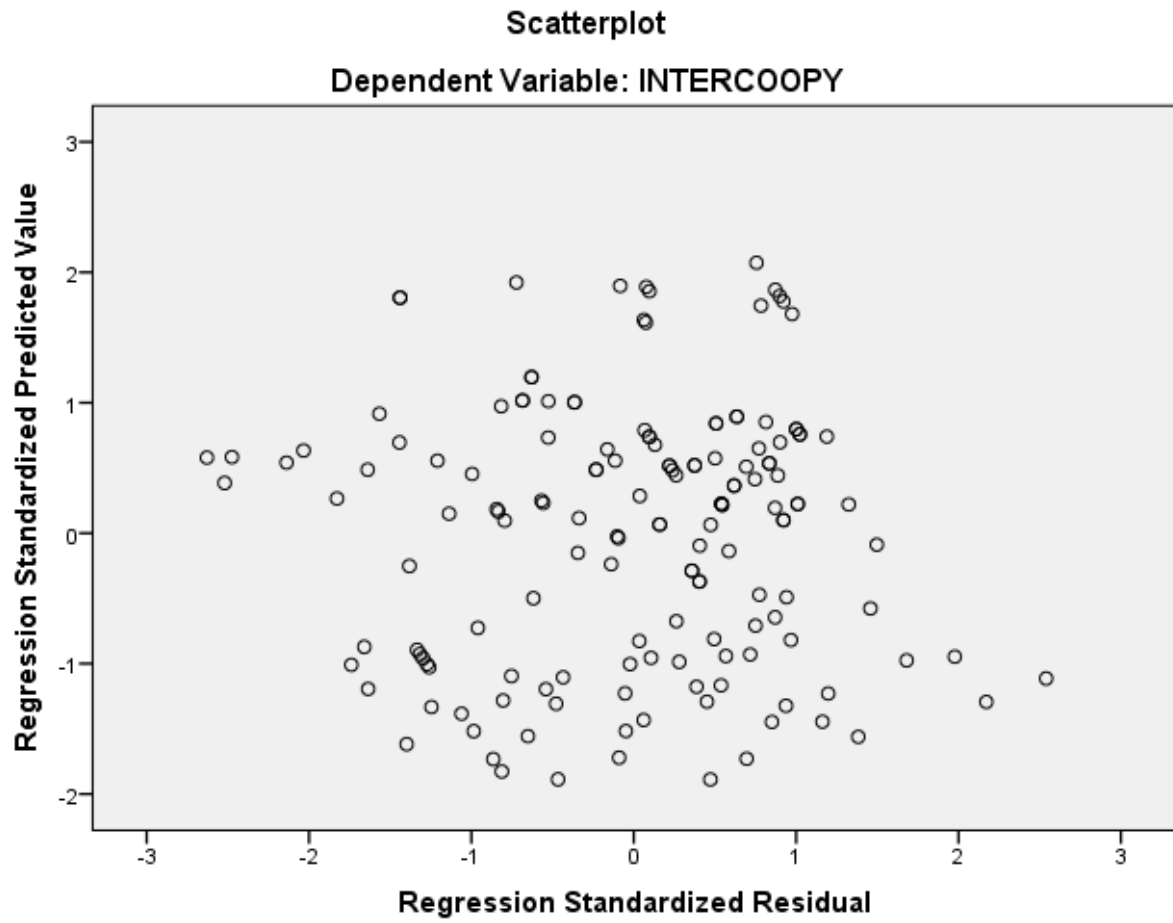
WEGNER, D.; WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R. Redes De Empresas No Rio Grande do Sul: Uma Análise De Resultados Competitivos E Fatores De Desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 2006, 2006.

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

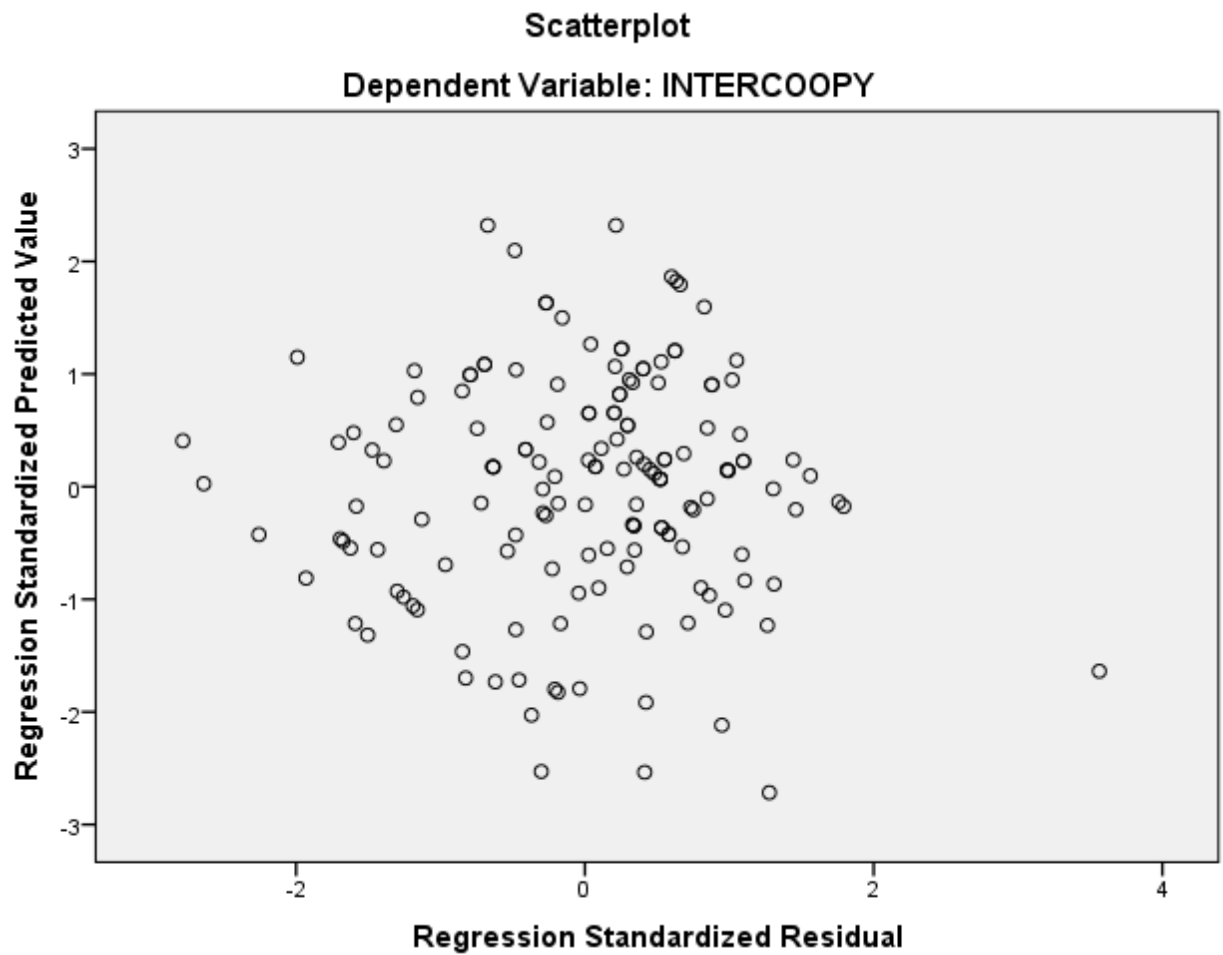
ZENG, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. Relationship between cooperation networks

and innovation performance of SMEs. **Technovation**, 30(3), 2010, 181-194.

**APÊNDICE A – GRÁFICO DE RESÍDUOS REGRESSÃO MODELO 1 (VARIÁVEIS DE CONTROLE)**



**APÊNDICE B – GRÁFICO DOS RESÍDUOS REGRESSÃO MODELO 2  
(VARIÁVEIS INDEPENDENTES)**



### APÊNDICE C – MATRIZ DE CORRELAÇÃO

FATORES PROPULSORES E RESTITIVOS		1	2	3	4	5	6	7
1.INT_INTERCOOPY	Pearson Correlation	1	<b>,406**</b>	<b>0,271**</b>	,054	<b>,247**</b>	,024	,141
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,503	,002	,756	,079
	N	156	156	156	156	156	156	156
2.ESTRAT_ROPX	Pearson Correlation		1	,156	,107	<b>,462**</b>	-,010	-,015
	Sig. (2-tailed)			,052	,184	,000	,900	,856
	N			156	156	156	156	156
3.GERENC_RESTX	Pearson Correlation			1	<b>,395**</b>	-,064	-,034	<b>,312**</b>
	Sig. (2-tailed)				,000	,431	,674	,000
	N				156	156	156	156
4.CULTURA_RESTX	Pearson Correlation				1	-,036	-,029	<b>,129*</b>
	Sig. (2-tailed)					,654	,715	,108
	N					156	156	156
5.CULTURA_PROPX	Pearson Correlation					1	<b>,215**</b>	-,058
	Sig. (2-tailed)						,007	,473
	N						156	156
6.AMBINST_RESTX	Pearson Correlation						1	,055
	Sig. (2-tailed)							,493
	N							156
7.ESTRAT_RESTX	Pearson Correlation							1
	Sig. (2-tailed)							
	N							

## APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### **Instrumento Qualitativo – Roteiro de Entrevista – Estudo dos fatores Propulsores e Restritivos à Intercooperação**

Meu nome é Matheus Almeida. Sou Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Gostaria de convidá-lo a integrar sua participação desta pesquisa científica, que trata sobre o tema Intercooperação de Redes Empresariais. Tal pesquisa destina-se a identificar quais os fatores propulsores e restritivos que exercem impacto na intenção à Intercooperação.

A **intercooperação** consiste na criação de uma nova organização a partir da união de duas ou mais redes de empresas, mantendo sua independência legal, onde buscam benefícios comuns. (WEGNER, BEGNIS, MOZZATO, 2015).

**Objetivo Geral:** Identificar os fatores propulsores ou restritivos à intensão à intercooperação entre redes e centrais de negócios no âmbito nacional.

**Esclarecimento ao entrevistado:** Informamos que os dados obtidos por meio desta pesquisa serão utilizados, única e exclusivamente para fins acadêmicos. Neste sentido, vossa assinatura no termo de consentimento livre e esclarecido se faz necessário. Durante o processo de entrevista, estaremos coletando algumas informações para fins de caracterização da amostra. No momento da sua resposta, peço que sejam baseadas na sua experiência dentro da rede em que você atua. Como retribuição da sua participação, após o termino da pesquisa, será disponibilizado os achados a todos os participantes, os mesmos serão encaminhados aos participantes por meio de relatório gerencial.

#### **Perfil do Respondente:**

Data da Entrevista:

Nome do Entrevistado:

Cargo que ocupa na Rede:

Nome da Rede:

Tempo de Experiência:

**Questões:**  
**Dimensão Estratégica**

1) Considerando a estratégia das redes que atuam no seu setor, que fatores podem facilitar a intercooperação? Pode dar exemplos?

2) Considerando a estratégia das redes que atuam no seu setor, que fatores poderiam ser barreiras para a intercooperação? Pode dar exemplos?

**Dimensão Gerencial**

3) Considerando a forma como as redes do seu setor são gerenciadas, que fatores você considera como barreiras para a intercooperação? Pode dar Exemplos?

4) Considerando a forma como as redes do seu setor são gerenciadas, que fatores poderiam facilitar a intercooperação? Pode dar Exemplos?

**Dimensão Cultural**

5) Considerando as diferenças culturais das redes, que fatores podem facilitar a intercooperação? Pode dar Exemplos?

6) Considerando as diferenças culturais das redes, que fatores podem ser barreiras para a intercooperação? Pode dar Exemplos

### **Dimensão Ambiental Institucional**

7) Você considera que a falta de apoio de órgãos externos para impulsionar a cooperação entre redes, seja uma barreira a intercooperação? Por que?

8) Você considera que há incentivos para a intercooperação? Por que?

09) Você considera que a falta de casos de sucesso, como um fator que restringe a intercooperação?

### **Identificação de outros fatores**

10) Na sua opinião, há algum outro fator que pode estimular as redes a executarem estratégia de crescimento através da intercooperação?



**APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a) participante:

Sou aluno do curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Doutor Douglas Wegner, que tem como objetivo identificar os fatores propulsores e restritivos à intenção à intercooperação de redes e centrais de negócios.

Sua participação envolve uma entrevista com o objetivo de compreender o impacto dos fatores que propulsionam ou restringem a adoção de estratégias de crescimento como a intercooperação de redes e centrais de negócios. Caso você permita, esta entrevista será gravada e terá a duração aproximada de uma hora.

Sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo quando da publicação dos resultados desta pesquisa. Qualquer informação que possibilite a sua identificação será omitida.

Ainda assim, saliento que a sua participação nesse estudo é voluntária, e que você tem absoluta liberdade de declinar deste convite ou de desistir de continuar em qualquer momento.

Sua contribuição para a pesquisa será de extrema valia e você poderá ter acesso aos resultados finais, caso seja de seu interesse.

Caso queira esclarecer quaisquer dúvidas relativas à pesquisa, fique à vontade para entrar em contato pelo telefone (51) 999098029 ou via e-mail, matheusalmeida@hotmail.com, caso preferir.

**Atenciosamente**

\_\_\_\_\_  
Matheus O. de Almeida

\_\_\_\_\_  
Local e data

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Local e data

## APÊNDICE F – INSTRUMENTO DE PESQUISA QUANTITATIVO

INSTRUMENTO DE PESQUISA – FATORES PROPULSORES E RESTRITIVOS À COOPERAÇÃO ENTRE REDES E CENTRAIS DE NEGÓCIOS.	
Objetivo Geral: Identificar os fatores que motivam ou restringem redes e centrais de negócios brasileiras a adotar estratégias de <u>Intercooperação</u> com outras redes de cooperação empresarial.	
A Rede em que a empresa é associada, já efetuou alguma estratégia de crescimento através da <u>Intercooperação</u> e fusão:	
Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	
Caracterização da Empresa	
Ano de fundação da empresa:	Número de empregados (incluindo familiares):
Qual o porte da sua empresa em comparação com os demais participantes da rede:	
Menor do que a média: <input type="checkbox"/>	Igual à média: <input type="checkbox"/> Maior do que a média: <input type="checkbox"/>
Há quanto tempo sua empresa é associada da rede?	
Caracterização do Respondente	
Formação:	Idade: Gênero: Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/>
Ocupa algum cargo na rede? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Qual? <input type="checkbox"/>
Data da Entrevista:	
Caracterização da Rede	
Nome da Rede:	Ano de fundação da Rede:
Número aprox. de lojas:	
Estado de atuação da Rede:	Número aproximado de Associados:
Em que medida você concorda com as seguintes afirmações:	
Responda de acordo com a escala de 1 (Discordo Totalmente) a 10 (Concordo Plenamente)	
01. Minha rede deveria cooperar com outra rede do mesmo setor	<input type="text"/>
02. Cooperar com outra rede é uma estratégia adequada para nossa rede	<input type="text"/>
03. A estratégia de cooperar com outra rede deveria ser prioridade para a nossa rede	<input type="text"/>

<p align="center"><b>Considere que a sua rede vai estabelecer uma relação de cooperação com outra rede, em que medida você acredita que essa cooperação tornaria possível.</b></p> <p align="center"><b>Responda de acordo com a escala de 1 (Pouco Relevante) a 10 (Muito Relevante)</b></p>	
04. Promover a troca de conhecimentos e experiência entre Redes	<input type="text"/>
05. Aumentar o poder de barganha das redes envolvidas	<input type="text"/>
06. Acessar novos fornecedores e clientes para as redes	<input type="text"/>
07. Fortalecer a marca das redes	<input type="text"/>
08. Competir com grandes empresas	<input type="text"/>
09. Reduzir custos das redes envolvidas	<input type="text"/>
10. Dar mais visibilidade às redes	<input type="text"/>
11. Acessar novas regiões de atuação	<input type="text"/>
12. Aperfeiçoar a logística das redes envolvidas	<input type="text"/>
<p align="center"><b>Como você avalia as seguintes dificuldades para estabelecer uma relação de cooperação da sua rede com outra rede.</b></p> <p align="center"><b>Responda de acordo com a escala de 1 Dificuldade pouco Relevante) a 10 (Dificuldade muito Relevante)</b></p>	
13. Falta de pensamento estratégico das redes	<input type="text"/>
14. Risco de ter as estratégias da sua rede copiadas	<input type="text"/>
15. Necessidade de trocar a identidade visual da sua rede	<input type="text"/>
16. Dificuldade de alinhar as estratégias entre as redes	<input type="text"/>
17. Dificuldade por diferenças de público alvo	<input type="text"/>
18. Dificuldade de alinhar fornecedores em comum	<input type="text"/>
19. A forte concorrência que existe entre as redes	<input type="text"/>
20. As redes não usam softwares de gestão semelhantes	<input type="text"/>
21. As redes não possuem processos sucessórios estruturados	<input type="text"/>
22. Há pouca transparência nas informações das redes	<input type="text"/>
23. Há muita lentidão nos processos de negociação internos	<input type="text"/>
24. As redes possuem um baixo nível de maturidade	<input type="text"/>
25. As redes possuem controles frágeis	<input type="text"/>
26. Dirigentes não remunerados desestimula o comprometimento dos gestores	<input type="text"/>

<b>Em que medida você concorda com as seguintes afirmações:</b>	
<b>Responda de acordo com a escala de 1 (Discordo Totalmente) a 10 (Concordo Plenamente)</b>	
27. É fundamental ter uma gestão profissional para o sucesso da rede	<input type="text"/>
28. É necessário utilizar as tecnologias de comunicação para integrar os associados	<input type="text"/>
29. As redes necessitam ter lideranças positivas	<input type="text"/>
<b>Em que medida você concorda com as seguintes afirmações:</b>	
<b>Responda de acordo com a escala de 1 (Discordo Totalmente) a 10 (Concordo Plenamente)</b>	
30. Percebemos outras redes como potenciais aliados	<input type="text"/>
31. Existe uma cultura de cooperação na minha rede	<input type="text"/>
32. Confiamos nas capacidades e intenções de nossos líderes	<input type="text"/>
33. Somos abertos a novas possibilidades e desafios	<input type="text"/>
34. Possuímos uma cultura de inovação	<input type="text"/>
35. Somos transparentes e abertos à troca de informações	<input type="text"/>
<b>Em que medida você concorda com as seguintes afirmações:</b>	
<b>Responda de acordo com a escala de 1 (Discordo Totalmente) a 10 (Concordo Plenamente)</b>	
36. As redes do nosso setor têm culturas muito diferentes	<input type="text"/>
37. As redes do nosso setor possuem muitas diferenças regionais	<input type="text"/>
38. Os empresários que atuam nas redes são muito conservadores	<input type="text"/>
39. Há muita falta de transparência nas redes do nosso setor	<input type="text"/>
40. Há muita cultura de individualismo nas redes do nosso setor	<input type="text"/>
41. Há cultura de rivalidade entre as redes do nosso setor	<input type="text"/>
<b>Em que medida você concorda com as seguintes afirmações:</b>	
<b>Responda de acordo com a escala de 1 (Discordo Totalmente) a 10 (Concordo Plenamente)</b>	
42. Nosso setor está passando por um processo de concentração	<input type="text"/>
43. Existe apoio de órgãos externos para impulsionar a cooperação entre redes	<input type="text"/>
44. A recessão econômica impulsiona a cooperação entre redes	<input type="text"/>
45. No nosso setor existe um grande número de redes	<input type="text"/>
46. No nosso setor há forte concorrência com empresas mais consolidadas	<input type="text"/>
47. No nosso setor os fornecedores exigem grandes volumes	<input type="text"/>
48. De maneira geral existem incentivos para a cooperação entre as redes	<input type="text"/>
49. No nosso setor há uma entidade que representa as redes	<input type="text"/>
50. Há cases de sucesso de cooperação entre redes	<input type="text"/>