

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

MARCELO TURCHETTI

PRÁTICAS DE GESTÃO EM REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS
NO RIO GRANDE DO SUL

São Leopoldo

2015

Marcelo Turchetti

PRÁTICAS DE GESTÃO EM REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS NO RIO GRANDE DO SUL

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

Orientador: Prof. Dr. Alsones Balestrin

Co-Orientador: Prof. Dr. Eduardo Kunzel
Teixeira

São Leopoldo

2015

T932p

Turchetti, Marcelo .

Práticas de gestão em redes de pequenas e médias empresas : estudo de múltiplos casos no Rio Grande do Sul / Marcelo Turchetti. – 2015.

81 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

"Orientador: Prof. Dr. Alsones Balestrin ; co-orientador: Prof. Dr. Eduardo Kunzel Teixeira".

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

Marcelo Turchetti

PRÁTICAS DE GESTÃO EM REDES DE PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS NO RIO GRANDE DO SUL

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

Aprovado em ___ / ___ / _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Claudia Bittencourt– UNISINOS

Prof. Dr. Douglas Wegner – UNISINOS

Prof. Dr. Serje Schmidt – FEEVALE

Aos meus pais,
sem os quais eu não seria nada do que sou hoje.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe e meu pai, exemplos de idoneidade, caráter, dignidade, humanidade, paciência, força e retidão.

À Adriana, pela inspiração inesgotável, pelo apoio incondicional e pelo incentivo constante, principalmente nos momentos finais do meu trabalho, pelo carinho e pela compreensão, agradeço especialmente.

Ao meu orientador, Alsones Balestrin, pela confiança depositada em mim, pelos momentos de discussão, pela paciência e pelos aconselhamentos, sem os quais não teria conseguido concluir esta dissertação.

Ao meu co-orientador, Eduardo Kunzel, pelas dicas valiosas que chegaram no momento em que eu mais precisei de ajuda acadêmica.

A todos os demais professores do PPG em Administração da Unisinos, pelos ensinamentos valiosos, pelas contribuições teóricas durante as aulas, seus conhecimentos foram muito importantes para o meu crescimento.

À Ana Zilles, uma pessoa incrível e muito especial, pela prontidão, paciência, carinho e atenção dedicados durante todo o período do Mestrado.

Ao pessoal do grupo GeRedes, Prof. Jorge, Juliana, Cristiano e Leônidas, pela presteza e pelo fornecimento da base de dados tão valiosa que deu o rumo do meu trabalho.

A todos os meus colegas de Mestrado, não citarei nomes para não ter o receio de esquecer ninguém. Vocês todos contribuíram sobremaneira para que eu tivesse uma experiência maravilhosa durante o nosso convívio.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro para a realização desta dissertação.

A todos os demais amigos que, de uma forma ou de outra, contribuíram durante este projeto de vida que eu escolhi percorrer, meu muito obrigado.

*“Compreendo o beijo ao leproso,
mas não admito o aperto de mão ao cretino.”*

Pitigrilli

RESUMO

As redes de cooperação de pequenas e médias empresas vem despertando a atenção do mundo acadêmico nas últimas décadas. Com o intuito de obter soluções coletivas, essas empresas unem-se em busca de resultados que não conseguiriam atingir sozinhas. Esta pesquisa tem como tema as práticas de gestão em redes de cooperação do RS por meio de ações coletivas. O objetivo principal desta dissertação é analisar as práticas de gestão utilizadas pelas cinco redes de cooperação melhores classificadas no *ranking* do grupo GeRedes, dentre as redes participantes do Programa Redes de Cooperação do governo do RS. A importância do tema pesquisado justifica-se pela carência de estudos específicos sobre a gestão de redes de cooperação. As redes de cooperação são entendidas como uma nova forma de organização, dotadas de características que diferem as redes das outras formas de organização, como estratégia, coordenação, liderança, processos e interação. Será usada uma base de dados a partir da qual serão avaliadas as cinco redes melhores classificadas no *ranking* do grupo GeRedes. Para a realização deste trabalho, foi utilizado o método qualitativo, por se caracterizar como aquele que permite um maior aprofundamento do objeto de estudo. Os resultados da análise comprovaram que as redes utilizam práticas de gestão inovadoras para atingirem seus objetivos. Evidenciou-se que existem várias tipologias de redes, mas que nenhuma rede é igual à outra, mesmo que estejam fundamentadas com os mesmos conceitos, utilizando as mesmas regras de conduta, as mesmas características de coordenação, os mesmos processos e as mesmas ferramentas de interação.

Palavras-chave: Redes de Empresas. Redes de Cooperação. Práticas de Gestão.
Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

Cooperation networks of small and medium enterprises has aroused the attention of the academic world in recent decades. In order to get collective solutions these companies come together looking for results that they could not achieve alone. This research has as its theme management practices in the RS SME networks through collective action. The main objective of this work is to analyze the management practices used by top five cooperation networks classified in the ranking of GeRedes group among the networks participating in the RS government Program Cooperation Networks. The importance of the topic investigated is justified by the lack of specific studies on the management of cooperation networks. The cooperation networks are seen as a new form of organization endowed with characteristics differing networks of other forms of organization, such as, strategy, coordination, leadership, processes and interaction. A database will be used from which will be evaluated the top five networks classified in the ranking of GeRedes group. To accomplish this work, the qualitative method was used, because it is characterized as one that allows deeper understanding of the subject matter. The analysis results showed that the networks use innovative management practices to achieve their goals. It became evident that there are various types of networks, but that no network is equal to the other, even if they are based on the same concepts, using the same rules of conduct, the same coordination characteristics, the same processes and the same interaction tools.

Keywords: Enterprises Networks. Cooperation Networks. Management Practices.

Small and Medium Sized Enterprises.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de avaliação	84
Quadro 2 - Análise da estratégia.....	88
Quadro 3 - Análise da coordenação.....	91
Quadro 4 - Análise da liderança	94
Quadro 5 - Análise de processos – Negociação	98
Quadro 6 - Análise de processos – Expansão	100
Quadro 7 - Análise de processos – Marketing.....	103
Quadro 8 - Análise da interação.....	107
Quadro 9 - As melhores práticas de gestão	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa conceitual das redes de cooperação.....	40
Figura 2: Condições para o estabelecimento de redes de cooperação.....	48
Figura 3 - Elementos de gestão	54

LISTA DE SIGLAS

NTIC	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação
OAR	Organização Administrativa da Rede
PME	Pequenas e Médias Empresas
PRC	Programa Redes de Cooperação
SDECT	Secretaria de Desenvolvimento Ciência e Tecnologia
SDPI	Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAI	Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais
SESAMPE	Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
1.1 CONTEXTO DA PESQUISA	24
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	26
1.3 OBJETIVOS	29
1.3.1 Objetivo Geral	29
1.3.2 Objetivos Específicos	29
1.4 JUSTIFICATIVA	29
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	33
2.1 Definição Do Tema Da Pesquisa	33
2.2 Redes De Cooperação.....	35
2.3 Tipologias Das Redes De Cooperação	38
2.4 Gestão De Redes De Cooperação.....	47
2.3.1 Objetivos comuns.....	48
2.3.2 Interação	49
2.3.3 Modelos de gestão de redes de cooperação	51
2.4 Práticas De Gestão De Redes De Cooperação	53
3 METODOLOGIA.....	60
3.1 Método Da Pesquisa	60
3.1.1 As cinco redes estudadas	61
3.1.1.1 Primeira Rede	62
3.1.1.2 Segunda Rede	64

3.1.1.3 Terceira Rede.....	67
3.1.1.4 Quarta Rede.....	70
3.1.1.5 Quinta Rede.....	74
3.2 Técnicas E Procedimentos De Coleta Dos Dados.....	78
3.3 Procedimentos De Análise De Dados.....	79
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	82
4.1 Estratégia.....	85
4.2 Coordenação.....	89
4.3 Liderança.....	91
4.4 Processos.....	94
4.4.1 Processo de Negociação.....	95
4.4.2 Processo de Expansão.....	98
4.4.3 Processo de Marketing.....	100
4.5 Interação.....	103
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
5.1 Contribuições Do Estudo.....	108
5.2 Implicações Teóricas E Práticas.....	110
5.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	111
5.4 Sugestões De Pesquisas Futuras.....	112
REFERÊNCIAS.....	114
ANEXO A – RANKING DAS REDES DE COOPERAÇÃO.....	126
ANEXO B – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	128

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, segundo os dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2007), o conjunto das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) representa 5,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e prestadores de serviço, o qual responde por 20% do Produto Interno Bruto (PIB), 12% das exportações, 43% da renda total e geram 60% dos empregos.

Com o intuito de se manterem no mercado de trabalho, devido à forte concorrência das grandes empresas, além de problemas internos tais como nível de controle e avaliação precários, problemas de falta de capital de giro, conhecimento incipiente do mercado, escolha do ponto ou local inadequado, dentre outros, no que tange à sua gestão, várias dessas PMEs optam pela alternativa de unir-se em redes de cooperação.

A busca por melhores práticas de gestão de redes de cooperação é um dos principais objetivos dos empresários envolvidos nesses arranjos coletivos. Com efeito, a união de empresas com o intuito de obter soluções coletivas vem recebendo maior atenção de estudos e práticas organizacionais nas últimas décadas, visto que os níveis de investimento dos governos nestes tipos de arranjos coletivos têm aumentado significativamente, bem como o número de artigos em revistas e *journals* também evoluíram.

Neste contexto, encaixa-se o conceito de ação coletiva, preconizado por Mancur Olson (2011): é quando grupos de indivíduos têm interesses comuns e a ideia de que os grupos sempre agem para promover seus interesses é baseada na

premissa de que, na verdade, os membros de um grupo agem por interesse pessoal, individual, porém, alinhados aos interesses do todo, mas é imperativo que haja mecanismos de coordenação e incentivos. Assim, a ideia de que os grupos tendem a agir em favor de seus interesses grupais é concebida como uma extensão lógica dessa premissa amplamente aceita do comportamento racional e centrado na maximização de seus próprios objetivos (OLSON, 2011).

A concepção de que as organizações ou associações existem para promover os interesses de seus membros está longe de ser uma novidade ou de ser uma noção peculiar da teoria econômica (OLSON, 2011). O cientista político Harold Laski *apud* Olson (2011), no final de sua carreira, considerava ponto pacífico que as associações existem para realizar propósitos que um grupo de pessoas tem em comum.

Para concretizar as ações coletivas, existe uma diversidade de arranjos colaborativos, um desses arranjos são as redes de cooperação empresarial. Graças à evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), este novo contexto de negócios começou a ganhar importância e a se disseminar junto à comunidade acadêmica e empresarial. As redes de cooperação são alvo de crescente interesse de pesquisas em áreas como economia, sociologia, ciência política e administração. Isto se dá pelo fato de que redes de cooperação transpõem os obstáculos causados por restrições financeiras, às quais estão normalmente submetidas às empresas de pequeno porte (WITTMANN *et al.*, 2003).

Desta forma, de acordo com Balestrin & Verschoore (2008), as redes de cooperação podem ser definidas como a organização composta por um grupo de empresas que propugnam objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide de forma igualitária, na medida do possível, os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. As redes são formas de organização social, que são mais do que a soma dos atores e suas ligações e que merecem ser estudadas (O'TOOLE, 1997).

Assim, o nascimento e a evolução das redes entre empresas são uma das consequências mais importantes combinadas a esse novo contexto de negócios, cada vez mais universalmente interligado. A ideia de redes de cooperação está embasada nos conceitos de cooperação e de rede. A ideia da cooperação está, usualmente, associada com a capacidade de potencializar as organizações a responderem de forma mais eficaz às mudanças no ambiente e/ou no mercado (ANTUNES *et al*, 2010).

As empresas, ao cooperarem entre si, formam uma nova empresa, a rede, que necessita ter práticas de gestão esquematizadas e nítidas, além de gestores habilitados para gerenciá-la. Todas as características fundamentais e intrínsecas às redes devem estar presentes neste novo arranjo, tais como o valor da reputação (NOWAK, 2006), a interdependência de recursos e das empresas (PEDROZO; PEREIRA, 2006), a complementaridade de recursos (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005), a comunicação relacional (MARTELETO, 2001), a busca

permanente da flexibilidade (WEGNER; WITTMANN; DOTTO, 2006) e o comprometimento coletivo no planejamento e nas ações (DA CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2007).

O Governo do RS, no intuito de promover o progresso econômico do Estado, enfatizou o desenvolvimento de políticas públicas para fomento das empresas de pequeno e médio porte. Dentre essas políticas, é imprescindível destacar o programa Redes de Cooperação. Esse programa fez parte do Departamento de Desenvolvimento Empresarial, da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI). Foi criado no ano de 2000, no governo de Olívio Dutra, tendo sido continuado pelos governadores seguintes, devido aos resultados apresentados pelo projeto. Em janeiro de 2011, a SEDAII passou a ser Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (SDPI), que, por sua vez, em 2015, foi anexada pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (SDECT).

1.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Novas configurações organizacionais emergem com o intuito de corrigir as deficiências inerentes às tradicionais formas de organização, pois a dinâmica e as modificações acumuladas no ambiente fazem com que as empresas tornem-se cada vez menos adequadas a responderem às demandas cada vez mais rápidas. Em virtude da globalização da economia, as PMEs padecem com a abertura dos mercados, resultando em práticas de competitividade exasperadas e necessidade de mudanças na tecnologia da produção e dos serviços. Destaca-se que vem ocorrendo um curso de migração de empresas estrangeiras para vários países, principalmente para os que estão em desenvolvimento, onde existe vasto mercado consumidor ainda a ser explorado.

Ao mesmo tempo, as grandes empresas, já instaladas no panorama nacional, estão focando suas energias para mercados periféricos, na esfera interna, antes pouco exploradas, e dominadas, em sua maioria, por pequenas e médias empresas. (TURETA; PAÇO-CUNHA, 2010). Isso sugere um novo conjunto de competição, significando novos desafios para as PMEs. Esse movimento, consequência da saturação dos mercados de origem, que não asseguram metas de desenvolvimento, tem ocasionado a criação de barreiras de entrada para novos concorrentes, impedindo, também, a sobrevivência das PMEs. Assim, a cooperação sob a forma de arranjos coletivos torna-se uma saída bastante viável para a permanência de pequenas e médias empresas no mercado.

De acordo com Nohria & Eccles (1992), a cooperação entre organizações com o objetivo de obter soluções coletivas tem recebido progressiva atenção nos estudos e práticas organizacionais nas últimas três décadas. Ainda, segundo Balestrin *et al.* (2014, p. 48), “os arranjos colaborativos interorganizacionais têm sido objeto de crescente interesse no campo de estudos organizacionais”. Balestrin *et al.* (2010) afirmam que foi a partir do ano 2000 que se percebeu a emergência e o crescente interesse desse tema no campo de estudos organizacionais no Brasil. Vários pesquisadores explicitamente incorporaram o enraizamento em nossa compreensão de questões de gestão estratégica, relacionados com o comportamento e desempenho das empresas. De fato, este interesse é cada vez maior, visto que o número de pesquisadores na área aumentou expressivamente. Isso não significa que as dificuldades na gestão das práticas nas redes de cooperação sejam menores. Com efeito, a noção de que as conexões sociais de uma empresa orientam o seu interesse em novas alianças e fornecem novas oportunidades para perceber que o interesse está intimamente enraizado nos processos que constituem a base da entrada de uma firma em novas alianças. A empresa, por sua própria iniciativa, identifica a necessidade de uma aliança, identifica o melhor parceiro disponível e escolhe um contrato adequado para formalizar a aliança. (GULATI, 1998).

Percebe-se, desta forma, que a presente dissertação é relevante, visto que o assunto está em crescente interesse em nível acadêmico e empresarial e é bastante discutido em revistas do gênero há mais de três décadas. É neste contexto que

pretende-se aprofundar a lógica da ação coletiva nas redes de cooperação, assim como as práticas de gestão utilizadas pelos empresários que se organizam nesses arranjos colaborativos em busca de firmarem-se no mercado com ganhos de escala e escopo, maior competitividade produtiva, vantagens de compra e venda, melhor governança corporativa e acesso a recursos estratégicos importantes.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), a ideia central do estabelecimento de redes de cooperação é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém, descentralizadas, que viabilize ganhos competitivos pelas empresas associadas. A maioria da literatura sobre escolha coletiva ou ação coletiva incide sobre opções e escolhas que os atores (ou *players*) fazem dentro do contexto de uma matriz de *payoff* ou um conjunto de matrizes de recompensa alternativa. Ou seja, dentro de conjuntos existentes de restrições e oportunidades, ou recompensas e penalidades, que confrontam os *players*. No entanto, o foco da análise aqui é sobre o contexto estrutural em que a ação coletiva tem lugar, em vez de processos ou resultados de escolha específicas em um dado contexto.

As estratégias de colaboração e competição são altamente agressivas com alta receptividade para absorver conhecimento novo, porém, a estratégia de aprendizagem de colaboração negligencia a dimensão distributiva de apropriação do conhecimento, enquanto a estratégia de competição negligencia a dimensão

integrativa de desenvolvimento do conhecimento (BEGNIS, ESTIVALETE; PEDROZO, 2008). Primeiramente, o compartilhamento dos riscos e a geração de ganhos de escala são suficientes para manter a rede conectada (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Com o desenvolvimento processual da rede, essas vantagens tornam-se assumidas e tendem a não serem mais qualificadas como relevantes pelos associados. Neste sentido, é preciso uma gestão competente e hábil, com o intuito de fazer com que os associados compreendam que a rede também pode colaborar significativamente para desenvolver o relacionamento, a troca de informação e a geração de conhecimento entre os atores que dela fazem parte.

Ostroff (1999) afirma que as estruturas em rede subvertem a autoridade gerencial, inspirando um estilo informal. Há menos supervisão do conteúdo do trabalho e mais supervisão do desempenho e da carreira do indivíduo. Com a associação dos atores em cooperação, abre-se o acesso a informações sobre as competências de outros indivíduos para potenciais parcerias no futuro.

A rede proporciona vantagens que as empresas não podem obter individualmente. Sendo assim, o papel fundamental da rede é transformar-se em um mecanismo de suporte alinhado e articulado para o associado, promovendo as relações de cooperação entre todos os envolvidos (BORTOLASO, 2009). A fim de que a rede possa desenvolver todo o seu potencial, é relevante serem realizados estudos acerca do modelo de gestão adotado pelas redes. Isso é necessário para que a rede saiba se o caminho escolhido é o adequado para assegurar condições de

sobrevivência para sua sustentabilidade e crescimento em longo prazo (RATTNER, 1984).

Para uma gestão eficiente, é preciso adotar ferramentas contratuais da rede, organismos que possam regulamentar, resguardar e amparar a maioria dos associados (BORTOLASO, 2009). Esses instrumentos devem ser preparados e revisados juntamente aos associados, buscando a dispersão das regras e sanções. Dessa forma, a relação entre os associados é gerida por regulamentos superiores e inserida com o consentimento de todos os associados. Essa conscientização das normas é indispensável para facilitar o convívio, conservar a participação dos associados ativos na rede e arrecadar ideias para o desenvolvimento da rede (GRANDORI; CACCIATORI, 2006; JONES, HESTERLY, BORGATTI, 1997; GRANDORI, SODA, 1995).

Outro aspecto complexo da gestão de redes é destacado por Provan & Kenis (2007): o problema para a governança da rede não é apenas para construir a legitimidade da rede interna e externamente, mas, também, para lidar com a tensão potencial entre eles. Participantes da rede precisam acreditar que a colaboração uns com os outros é benéfica. Assim, o valor das interações entre os potencialmente concorrentes e diversos participantes deve ser legitimada.

A questão de pesquisa então é: quais são práticas de gestão em redes de cooperação do Estado do RS?

1.3OBJETIVOS

Os objetivos dividem-se em: geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo principal da dissertação é analisar as práticas de gestão adotadas em redes de cooperação do Estado do Rio Grande do Sul que alcançaram resultados superiores.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as melhores práticas de gestão das redes de PMEs;
- b) analisar a implementação das práticas de gestão das redes de PMEs;
- c) identificar os principais resultados das práticas de redes de cooperação.
- d) identificar os antecedentes de cada prática de gestão.

1.4JUSTIFICATIVA

Esta dissertação apresenta pertinência para o âmbito acadêmico pela relevância que as redes de PMEs tem tido no contexto interorganizacional. Do ponto de vista teórico, ainda existem lacunas a serem preenchidas no campo de estudos das redes de PMEs, tal como verificar quais são as boas e as más práticas de gestão utilizadas pelos empresários que comandam essas redes. É também de

suma importância identificar de que forma essas práticas de gestão podem ser transformadas para um melhor controle dos objetivos de cada rede.

Redes interorganizacionais representam uma forma particular de organização, ou de governo e relações de troca entre as organizações. A rede pode assumir diferentes formas e todas essas formas são caracterizadas por relações de troca recorrentes entre um número limitado de organizações que mantêm o controle residual de seus recursos individuais, ainda que, periodicamente, decidam em conjunto sobre a sua utilização (EBERS, 1997). Existem diversas formas de materializar esta aprendizagem organizacional. Uma delas, a apresentação das boas práticas aos elementos da organização, transformá-las em rotinas organizacionais eficazes e, de novo, questioná-las quando deixam de funcionar.

Há uma necessidade prática de aprofundar o conhecimento sobre as práticas de gestão, visto que, em alguns casos, pode ocorrer o fracasso do estabelecimento da rede. Segundo Pereira *et al.* (2010), uma situação problemática apresentada em relações interorganizacionais é a diferente orientação estratégica dos participantes, o que significa que eles podem ter razões diferentes para se incorporar à aliança, podendo esta ser uma causa do desgaste e do fracasso da aliança. Com efeito, de acordo com Messner e Meyer-Stamer (1998), o aumento do número de atores aumenta o risco de posições de veto que podem paralisar a rede.

Do ponto de vista da gestão, a dimensão em que as redes interorganizacionais de cooperação estão assumindo no mundo todo, por meio do aumento do número de publicações, bem como um incremento da quantidade de

redes criadas ao longo dos últimos anos, corrobora para a relevância deste estudo. Além disso, dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011) apontam para a existência de mais de 1.000 redes horizontais de empresas no Brasil. Ainda segundo o SEBRAE (2013), a taxa de sobrevivência das PMEs com até dois anos de atividades (nascidas em 2007) vem aumentando no decorrer dos anos, subindo de 73,6% para 75,6% em 2010. Isto significa que a taxa de mortalidade, que é complementar à taxa de sobrevivência, vem caindo ano após ano, de 26,4% (nascidas em 2005) para 24,4% (nascidas em 2007). Mas é necessário que as empresas utilizem boas práticas de gestão para avançarem na formação e expansão destas redes.

Estruturalmente, uma rede é um resultado emergente gerado por regras que orientam as decisões de cooperação de empresas em mercados competitivos específicos (KOGUT, 2000). Sendo assim, quando uma empresa decide partir para a cooperação, ela precisa estar ciente de que são necessários uma série de pré-requisitos básicos. Para Provan e Kenis (2007), algumas formas de governança podem ser estruturas transitórias, modificadas à medida que a rede se desenvolve. O crescimento e desenvolvimento da rede podem levar à imposição de uma estrutura mais formalizada. Em um estudo de uma rede interorganizacional, Knight e Pye (2005) observaram que ela se iniciou com uma organização informal e governança compartilhada, estruturando uma Organização Administrativa da Rede (OAR) formal com o passar do tempo, em função do próprio crescimento e desenvolvimento da rede (WEGNER, PADULA, 2010).

A importância do tema pesquisado justifica-se pela carência de estudos específicos sobre a gestão de redes de cooperação. Sendo assim, é relevante engendrar ferramentas que permitam aferir a gestão das redes por meio de características palpáveis, mensuráveis, tanto quantitativa como qualitativamente. Segundo Grandori e Soda (1995), redes de empresas são cada vez mais importantes na vida econômica, devido à capacidade para regular interdependências transacionais complexas, bem como a interdependência cooperativa entre as firmas. Neste contexto, as redes de cooperação do Estado do Rio Grande do Sul constituíram-se como estruturas de organização e orientação das pequenas e médias empresas, ensejando a sua inclusão e participação na economia global, por meio da valorização de suas qualidades mais intrínsecas.

Este trabalho insere-se no encadeamento da necessidade de incremento dos negócios de micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul. O estudo baseia-se, de acordo com a teoria, na ciência de que o progresso dos mecanismos de gestão das redes que compõem o Programa Redes de Cooperação é um vetor capital para conter a vulnerabilidade das iniciativas e, simultaneamente, parece tolerar a construção de bases sólidas para gerar a perenidade das firmas que atuam nas diferentes redes no cenário regional.

As práticas de gestão de redes é um assunto que exige entendimento de tudo o que envolve o gerenciamento destas redes. Bons exemplos é o que não faltam, conforme será demonstrado mais adiante na presente dissertação.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, será abordado o referencial teórico que dará embasamento para o trabalho e para a pesquisa de campo. Serão tratados aspectos relativos às redes de cooperação e a ação coletiva que é o grande pilar deste trabalho. Também serão apresentados subcapítulos com os seguintes assuntos: definição do tema da pesquisa, redes de cooperação, tipologia das redes de cooperação e gestão de redes de cooperação.

2.1 Definição Do Tema Da Pesquisa

A pesquisa em questão tem como tema as práticas de gestão em redes de PMEs do RS por meio de ações coletivas. Segundo Olson (2011), quando um certo número de indivíduos tem um interesse comum busca articular a busca desse objetivo por meio da ação coletiva. Ainda de acordo com Olson (2011), a premissa de que as organizações existem tipicamente para promover os interesses comuns de grupos de indivíduos está implícita na maior parte da literatura sobre organizações. Pode-se usar como base de análise de redes de cooperação uma afirmação de Marcon e Moinet (2001, p.22):

Um conjunto de pessoas ligadas umas às outras, na busca de concretizar um objetivo comum a todos, trabalhando de forma conjunta; uma noção de projeto comum, em torno do qual se agrupam atores que trabalham juntos para formar um sistema, um dispositivo inteligente.

Com a ascensão da nova competição, qual seja, um modelo de organização baseado na rede de inter-relações laterais intra e interfirmas (BALESTRIN, VARGAS, 2004), a cooperação em rede entre organizações assume uma maior importância, devido à dificuldade das empresas em atender às exigências competitivas isoladamente. No momento em que duas ou mais organizações percebem a possibilidade de alcançar conjuntamente seus objetivos e obter ganhos mútuos, a cooperação entre elas se desenvolve.

No contexto regional, a criação de novas formas de organização, nas quais se incluem as redes de cooperação, proporcionou às PMEs a possibilidade de se sustentarem no mercado. Hoje, a maioria das redes lançadas no âmbito do Programa Redes de Cooperação possui em torno de dez a quatorze anos de fundação. Para Balestrin e Verschoore (2008), as redes são organizações complexas que carecem de um maior aprofundamento sobre sua gestão.

As redes, à medida que crescem e se desenvolvem, compreendem a necessidade de idealizar e implantar ferramentas através das quais se torne possível conduzir-se para avaliar suas disposições e administrar de forma a modificar a aptidão e heterogeneidade da rede em resultados. É importante ressaltar que a gestão de uma rede de cooperação é diferente em várias perspectivas dos modelos clássicos de gestão, como, por exemplo, quanto ao escopo, estrutura de gestão e sustentabilidade.

2.2 Redes De Cooperação

De acordo com a língua de origem, a palavra rede possui sentidos e utilizações muito diferentes. Nos países onde se falam línguas descendentes do latim, inicialmente rede tinha um significado extremamente restrito: era algo ou alguma coisa que fecha, que cerca, que aprisiona, no francês, *filet*, a rede utilizada para caçar e/ou pescar. Mais tarde, a partir do século XVII, a palavra rede começa a ter um significado um pouco mais abstrato, embora ainda com o sentido de aprisionamento. Somente na segunda metade do século XIX que o termo rede adquire o seu sentido mais amplo, hoje utilizado, que é de um conjunto de pessoas ligadas, conectadas entre si, de uma estrutura logística de distribuição, de locomoção. Já os anglo-saxões sempre tiveram a noção de rede como união de pessoas, afinal, a palavra *network*, literalmente traduzida resulta em uma rede que trabalha, mas seu significado real é de uma ação coletiva, é de um esforço conjunto. Então, mesclando o significado latino e anglo-saxão de rede, chega-se ao que hoje é aceito como uma noção de redes, ou seja, “um conjunto de pessoas ligadas umas às outras, na busca de concretizar um objetivo comum a todos, trabalhando de forma conjunta; uma noção de projeto comum, em torno do qual se agrupam atores que trabalham juntos para formar um sistema, um dispositivo inteligente”, segundo Marcon e Moinet (2001).

Não que isso signifique que as redes de atores, na forma como se utiliza hoje, surgiram nestas últimas décadas, quando as tecnologias de informação e comunicação tiveram um avanço considerável. Estas novas tecnologias apenas

permitiram que as conexões e o contato entre os atores fossem mais estreitos e frequentes, respectivamente. Marcon e Moinet (2001, p. 17) ressaltam que “a rede é um modo de organização e de ação tão velho quanto o mundo, ou melhor, quanto a humanidade”. Com efeito, sabe-se, por exemplo, que os povos Incas tinham uma vasta rede de ligações entre as suas cidades mais distantes e utilizavam instrumentos avançados para a sua era, para recolher e transmitir informações precisas sobre todo o seu território.

O conceito de redes como se usa hoje é recente. De acordo com Balestrin e Verschoore (2008), no século XX, esse termo adquiriu um sentido mais abstrato, passando a denominar todo o conjunto de pontos com mútua comunicação, mas somente a partir da virada da década de 1960 para a de 1970 é que surgiram as primeiras tentativas de definir o conceito de rede. Mitchell (1969) determina rede como um tipo específico de relacionamento entre homens, objetos e eventos, em que os nós da rede de pesca, buscando a ideia original, correspondem aos homens, objetos e eventos, enquanto os fios correspondem às informações e aos recursos que ligam estes nós.

Segundo Nohria (1992), o conceito de rede é empregado na teoria organizacional desde o século XX, qual seja, de acordo com Oliver e Ebers (1998), a união de empresas com o objetivo de obter soluções coletivas; tem recebido nas últimas três décadas, crescente atenção nos estudos e nas práticas organizacionais. A redescoberta das redes é decorrente das dificuldades dos atuais modelos organizacionais que apresentam poucos caminhos para os desafios

contemporâneos (PERROW, 1992). Pode-se afirmar, então, que as redes representam uma forma de coordenação socioeconômica que emerge em resposta a determinadas contingências históricas concretas e como forma de solucionar determinados problemas práticos de coordenação (ARAÚJO, 2000).

Há uma amplitude muito grande em torno do significado do termo redes de cooperação e, dependendo do ponto de vista e da teoria sob a qual se vê a rede, cria-se um conceito ou outro. Ao aprofundar o conhecimento de suas características, reduz-se essa amplitude. A rede não é uma estrutura estática, inerte, ela possui fronteiras dinâmicas, onde empresas podem entrar e sair a qualquer momento, tomar posições de acordo com suas necessidades, dependendo do sucesso ou do fracasso da rede e, principalmente, em relação ao seu relacionamento com as outras empresas da rede. Este dinamismo produz uma outra característica marcante de uma rede de cooperação: a manutenção das vantagens obtidas com a estrutura. É do interesse das empresas manter-se unidas pelo maior tempo possível. De acordo com Jarillo (1988), pode-se entendê-las como arranjos propositais de longo prazo entre distintas organizações, mas relacionadas entre si, as quais permitem a essas empresas obter ou sustentar vantagens competitivas frente a seus competidores fora da rede. Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que as redes de cooperação empresarial podem ser definidas como organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação, onde cada membro mantém sua

individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide, simetricamente, com os demais, os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos.

As redes de cooperação têm, portanto, a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para a consecução de objetivos complementares. São definidas como o conjunto de transações repetidas e sustentadas por configurações relacionais e estruturais dotadas de fronteiras dinâmicas e elementos interconectados (TODEVA, 2006). Todeva (2006) também define redes de negócios como conjuntos de transações repetitivas, baseadas em formações estruturais e relacionais com limites dinâmicos que possuam elementos interrelacionados. Redes acomodam objetivos contraditórios e complementares desenvolvidos por cada membro e facilitam as atividades conjuntas e trocas repetitivas que tem direcionalidade específica e fluxo de informações, mercadorias, recursos heterogêneos, afeto individual, comprometimento e confiança entre os membros da rede.

2.3 Tipologias Das Redes De Cooperação

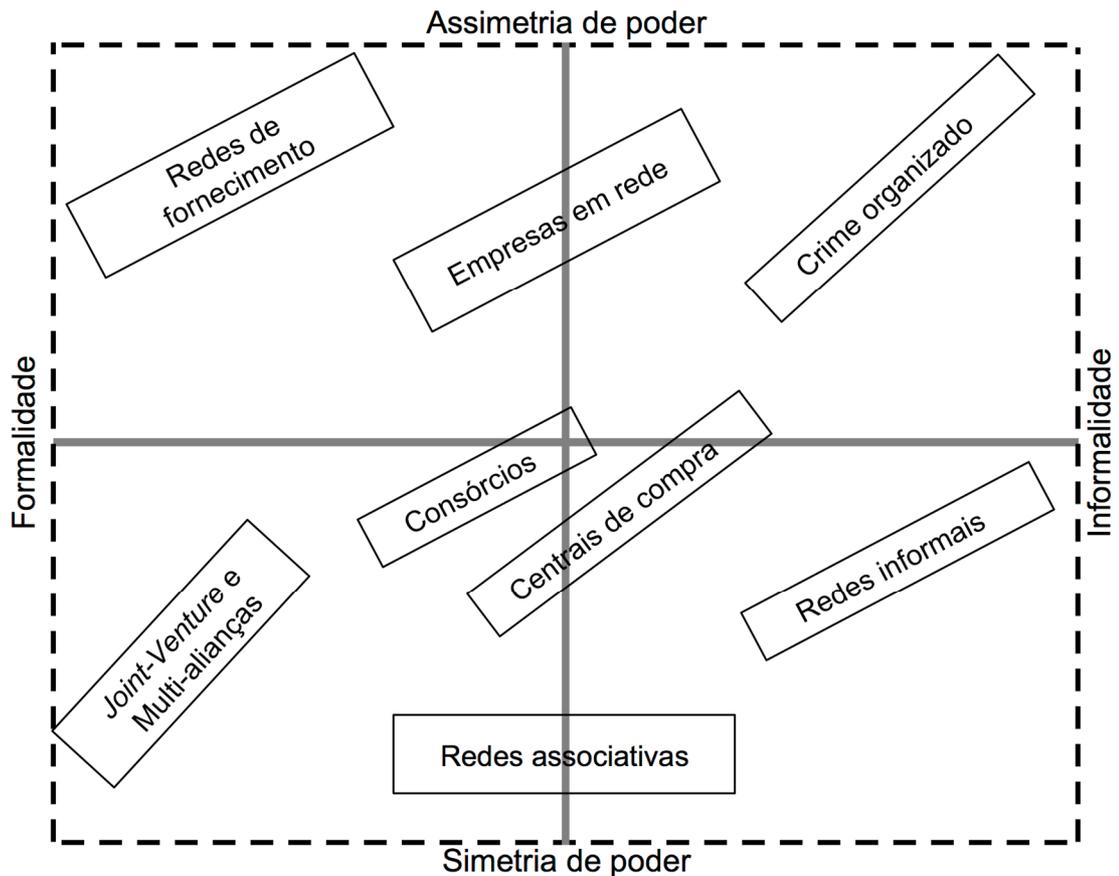
As redes de cooperação podem ser configuradas das mais diferentes maneiras; sejam por *joint ventures*, arranjos colaborativos, redes familiares, consórcios, redes associativas, centrais de compra, etc. Por causa desta diversidade, há certa ambiguidade no entendimento do que realmente é uma rede. Castells (1999) diz que as redes de cooperação aparecem sob diferentes formas, em contextos distintos e a partir de múltiplas expressões culturais. Exemplos disso

não faltam: as redes familiares nas sociedades chinesas; as redes hierárquicas comunais japonesas do tipo *keiretsu*; as redes horizontais de cooperação, como as vistas no norte da Itália; as redes internacionais resultantes de alianças estratégicas entre grandes empresas, atuando em diversos países.

A composição de redes de cooperação consiste em um processo em que um conjunto de características deve ser analisado, assegurando, assim, o êxito da relação de cooperação. Para um estudo detalhado, é preciso caracterizar a natureza dessas relações por meio de uma abordagem da tipologia de redes segundo a sistematização proposta.

O seguinte mapa conceitual proposto por Balestrin e Verschoore (2008), demonstra bem esta diversidade apresentada pelas redes e fornece os elementos básicos para caracterizar as formas de cooperação entre empresas:

Figura 1: Mapa conceitual das redes de cooperação



Fonte: (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008)

Esse mapa indica, nos seus quatro quadrantes, as dimensões nas quais as redes estão estruturadas. De acordo com ele, o eixo vertical abrange a natureza dos elos gerenciais instituídos entre os atores da rede. Eles podem considerar uma relação harmônica de poder, ou um grau de controle hierárquico com forte assimetria de poder. O eixo horizontal resume o grau de formalização constituído nas relações entre os atores. Ele pode mover-se de uma convivência simples entre os atores até relações convencionalmente estabelecidas por contrato entre os envolvidos. É preciso destacar que em todos os pontos do quadrante pode ser encontrado um tipo singular de configuração de redes, o que demonstra a gama das

tipologias de redes de cooperação. Dessa forma, classificam-se as redes de cooperação da seguinte maneira:

Redes assimétricas: a proporção da hierarquia. Algumas redes apresentam uma estrutura hierárquica de poder centralizado. São os grandes conglomerados que adotam uma estratégia de redes verticais para se tornarem mais flexíveis e competitivas. Aqui, enquadra-se a noção de “empresa em rede”, na qual a organização é constituída por unidades interdependentes dispersas. As relações mantidas aqui são parecidas com as mantidas entre matriz e filial, onde as filiais são parcialmente independentes com alguma autonomia administrativa, mas seguem de forma fiel as estratégias definidas para toda a rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Um bom exemplo deste tipo de rede é a cadeia de fornecedores da empresa GM. A empresa americana tem como praxe uma centralização extremamente forte sobre a governança da rede. A necessidade de integração entre os agentes da cadeia por meio do fluxo de informações contínuo, de trabalho sincronizado e de relações de parcerias é percebido automaticamente.

Redes simétricas: a dimensão da horizontalidade. São as redes que apresentam uma maior descentralização de poder. São formadas por companhias que mantêm certa independência, mas que preferem guardar algumas atividades conjuntamente, com o objetivo de criar novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, acesso à informação e a novas tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesas de interesses, ações de

marketing, etc. Esses arranjos são criados em busca de uma cooperação horizontal entre seus membros, preferindo uma formalização flexível na condução de suas relações (GRANDORI; SODA, 1995). Aqui há uma grande heterogeneidade de formas, caso do associativismo, consórcios de compra, associações profissionais, alianças tecnológicas de P&D e redes horizontais associativas. São relações complexas, em que, em muitos casos, atores concorrentes preferem cooperar até certo ponto. Estas redes melhoram a concentração de esforços ao proporcionar liberdade de ação estratégica entre seus componentes.

Exemplo para este tipo de rede são as redes associativas. Em geral, essas redes têm cadeias de comando mais curtas e descentralizadas, proporcionando maior capacidade de controle e *empowerment* do grupo. Recomendam, também, maior número de responsabilidades às equipes de trabalho, buscando mais atividades e compromisso entre as partes do sistema (que é totalmente aberto) para a efetividade de suas obrigações. A rede de empresa, ou associativismo, consiste na reunião de pequenos e médios varejistas independentes, que, unindo seus pedidos (compra centralizada), auferindo preços e prazos mais atraentes, junto aos fornecedores, conseguindo, assim, reduzirem os custos operacionais e aumentarem sua participação no mercado (BERNARDI, 2003).

Redes formais: a extensão contratual. Neste caso, existem termos contratuais que receitam regras de conduta específicas entre seus membros. Aqui, a gestão é formada por regras explícitas, mediante cláusulas exclusivas em que cada um dos atores da rede tem seus direitos e deveres avalizados por um contrato. Com estas

redes a confiança desempenha um rol muito menos importante do que nas redes informais. Entre essas redes formais são proeminentes os casos de consórcios de exportação, consórcios de P&D, alianças estratégicas e *joint-ventures* de diversos sócios.

Como exemplo, pode-se citar um consórcio, quando uma nova entidade é criada por organizações, normalmente de um mesmo setor industrial, visando a preencher uma necessidade comum, tudo isto formalizado por meio de um contrato detalhado. O consórcio Battelle é a maior organização de pesquisa e desenvolvimento sem fins lucrativos do mundo, com mais de 22.000 funcionários em mais de 60 locais no mundo todo. Ele controla os principais laboratórios nacionais do mundo e mantém uma carteira de investigação por contrato, abrangendo consumidor e industrial, energia e ambiente, saúde e farmacêutica e segurança nacional (BATELLE, 2015).

Redes informais: a dimensão da convivência. A característica da cumplicidade admite encontros informais entre os seus membros. Elas possibilitam o intercâmbio de experiências e informações baseadas na participação espontânea, assim como a ideia de uma cultura associativa e apoio ao estabelecimento de relações mais frequentes e estruturadas. Aqui, as redes são criadas sem a necessidade de qualquer tipo de contrato formal que dite regras, operando de acordo com interesses recíprocos, baseados na confiança entre os atores. São exemplos desse modelo as redes de pesquisadores e o crime organizado.

Quando pesquisadores se juntam em prol de um bem comum, as redes selecionam parceiros preferenciais com ações complementares em áreas de ação conjunta. Procuram propiciar, em alguns casos, avanços tecnológicos, acesso a informações e ampliação da capacidade de negociação e obtenção de recursos (BULGACOV; VERDU, 2001).

Sendo assim, é possível afirmar que jamais existirão duas redes estruturadas da mesma maneira. De acordo com Balestrin e Verschoore (2008), o ponto comum aos exemplos apresentados está na busca de determinados fins que dificilmente seriam alcançados atuando-se de forma isolada e individual. Apesar de serem criadas e sustentadas sob vários aspectos e fundamentos semelhantes, terem regras e resultados parecidos e formas de agir similares, jamais existirão duas redes iguais.

Belussi e Arcangeli (1998) destacam que há um aspecto fundamental na concepção de uma rede de cooperação, resultante da combinação entre as formas de aprendizagem e a frequência da interação, ou seja, da participação dos diferentes laços entre os atores.

Todeva (2006) apresenta uma tipologia de redes um pouco diferente. Segundo a autora, cada caso é uma prática de negócios destilada de atores interconectados, relações e funções de negócios. Eles podem ser vistos como um tipo ideal que representa um certo padrão de transações comerciais que são enquadrados pelos atores participantes e pelo contexto relacional. Ela também afirma que

as comparações entre os tipos individuais de redes de negócios são causadas pelas escolhas ativas de atores de negócios e suas estratégias de negociação, sob certas influências econômicas e políticas. A variabilidade entre os tipos é causada por múltiplas características ambientais e de contexto que moldaram relativamente diferentes configurações estruturais. (2006, p.XX).

Todeva (2006) alega também que a sua tipologia não é conclusiva, visto que a prática de negócios de formação de rede inventa constantemente novas formas de colaborações de negócios e distingue as redes da seguinte forma:

- a) redes de pequenos empreendedores de negócios;
- b) redes de negócios de família;
- c) redes de negócios chinesas familiares e comunitárias: *guanxi, hegu, hui, bangs* e clãs, *kongsí*;
- d) redes de negócios japonesas corporativas: *keiretsu*;
- e) redes de empresas japonesas de comércio: *sogo sosha*;
- f) redes coreanas acionárias circulares: *chaebol*;
- g) redes de abastecimento de cadeia de valor: *global sourcing* e cadeias globais de *commodities*;
- h) redes internacionais corporativas: as corporações multinacionais (MNC), alianças estratégicas e relações corporativas interdependentes;
- i) redes de aliança de P & D e redes de projetos;
- j) negócios baseados em rede: *utilities*, serviços públicos, redes de infraestrutura;
- k) redes de negócios baseadas na comunicação: internet; e,

- l) aglomerados espaciais, clusters industriais e relacionamentos de grupos de redes.

Carvalho et al (2003) apontam a existência de um grupo de combinações empresariais intermediárias, que começa com a ausência completa de hierarquia, rede simétrica, até a hierarquia total, formada pelas grandes organizações que exercem a governança das Cadeias Globais de Manufatura ou de *Commodities*, ou Redes Hierárquicas. As ações conjuntas entre as empresas que atuam sob a forma de redes de cooperação resultam em diferentes naturezas de gerenciamento, assumindo a configuração de cooperação horizontal ou vertical entre elas. A cooperação horizontal é aquela que acontece entre duas ou mais companhias competidores entre si, em uma rede já estruturada; ela ocorre com mais frequência entre as empresas de uma rede simétrica. Já a cooperação vertical ocorre entre elos de uma cadeia vertical; pela sua configuração, é mais comum.

Outro fator relacionado à configuração das redes de PMEs foi apresentado por Perrow (1992), ao destacar que essas tipologias de rede são, geralmente, inseridas em um ambiente institucional que é essencial para sua sobrevivência e para sua economia, o qual abrange incentivos de governos locais e regionais, serviços educacionais, associações comerciais que fornecem informação econômica, treinamento e serviços de *marketing*.

2.4 Gestão De Redes De Cooperação

De acordo com Castells (1999), uma rede é estabelecida quando houver coerência, conectividade e coordenação. A coerência agrega interesses semelhantes, enquanto a conectividade aproxima os participantes da rede e a coordenação refere-se ao grau de governança. Já Grandori e Soda (1995) afirmam que o estabelecimento de uma rede de cooperação é viabilizado pela existência de uma estrutura que possibilite a coordenação entre os diversos atores.

Balestrin e Verschoore (2008) acrescentam que as pressões exercidas pelo ambiente competitivo servem como estímulo à busca de cooperação como forma de gerar soluções coletivas. Mas, para que estas pressões sejam toleradas de forma coletiva, os agentes que pretendem reunir-se em rede precisam congregiar três condições básicas para que isto aconteça: objetivos comuns, formas de interação e elementos eficientes de gestão, conforme pode-se verificar na figura a seguir. É imperativo observar estes três requisitos para que existam ganhos competitivos.

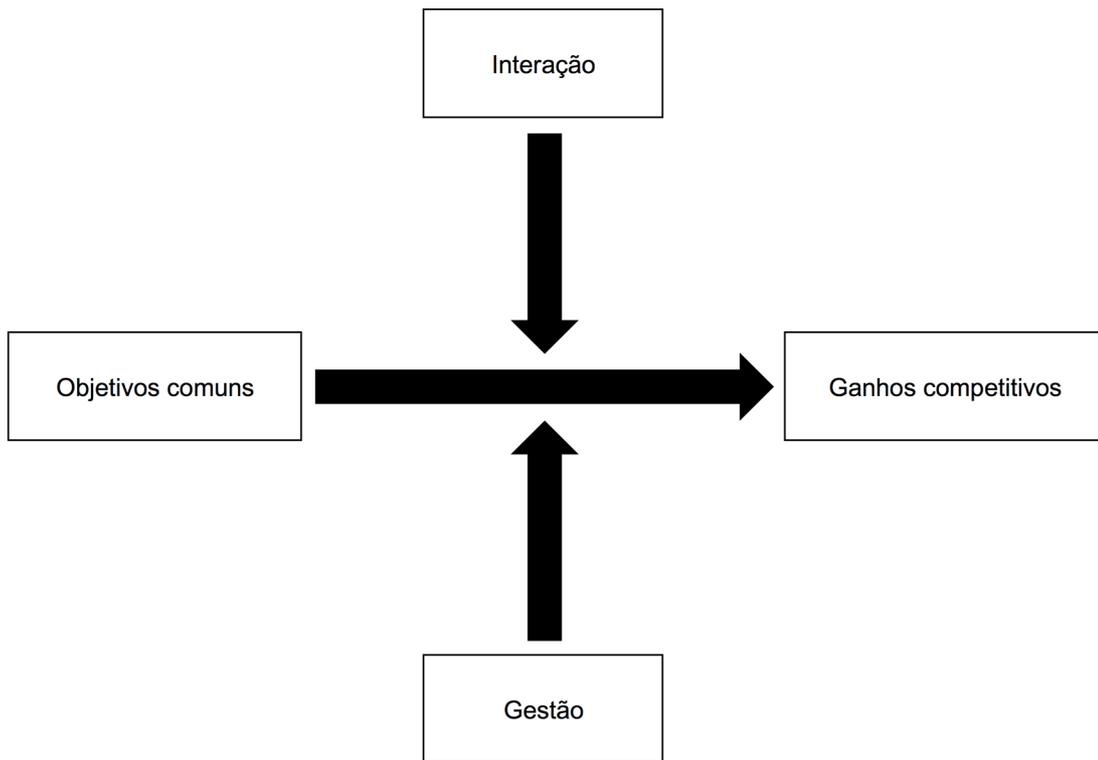


Figura 2: Condições para o estabelecimento de redes de cooperação

Fonte: (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008)

2.3.1 Objetivos comuns

É demasiadamente complicado para uma rede de cooperação sobreviver se os interesses dos atores que fazem parte dela não forem os mesmos. Objetivos compartilhados são imprescindíveis para que os resultados efetivos sejam alcançados por todos os associados da rede. De acordo com Oliver (1990), as redes são formadas com o intuito de fazer frente a uma série de pressões que restringem a capacidade das empresas de obter ganhos competitivos de forma individual. No propósito de dirimir estas pressões, as firmas se aliam por causa de objetivos comuns, levando à cooperação. Balestrin e Verschoore (2008) classificam estes

objetivos como os seguintes: acessar recursos, exercer assimetria de poder, buscar reciprocidade, ganhar eficiência, alcançar estabilidade, conquistar legitimidade, obter flexibilidade entre outros.

Acessar recursos é a necessidade de acessar e compartilhar soluções e recursos; exercer assimetria é a busca por uma maior influência no mercado; buscar reciprocidade é o desejo de desenvolver ações coletivas de interesse comum; ganhar eficiência é a necessidade de uma maior eficiência interna; alcançar estabilidade é a meta de buscar maior estabilidade frente à incerteza ambiental; atingir legitimidade é o intento de ganhar legitimidade no mercado, indo atrás de boa reputação e melhora da imagem; e possibilitar flexibilidade é o propósito de uma melhor adaptação aos ambientes mais dinâmicos. Esses são os maiores motivos que levam as organizações a atuarem em redes de cooperação.

2.3.2 Interação

A probabilidade de uma rede concretizar seus objetivos comuns está profundamente atrelada à competência de seus participantes constituírem conexões entre si. A existência de objetivos comuns é o catalisador da formação das redes, mas as estratégias coletivas não acarretarão ganhos extraordinários sem um vigoroso processo de conectividade entre os seus componentes. A interação emerge quando dois ou mais participantes se conectam (TODEVA, 2006).

Entre as redes de cooperação, a interação acontece através de recursos tecnológicos e da comunicação. É por meio das Novas Tecnologias de Informação e

Comunicação (NTIC), que desenvolvem novas formas de comunicação, que as empresas melhoram a disseminação de informações entre seus membros. Segundo Fachinelli (2000), o desenvolvimento das TIC faz com que, atualmente, o acesso às informações não seja mais um problema, mas, sim, uma solução e um dos motores da evolução dos sistemas de gestão de informação nas redes.

Para Caglio (1998), a ampliação do uso dos recursos das TIC tem sido um dos principais facilitadores da formação e do desenvolvimento das redes de cooperação. Sendo assim, o ajuste entre o sentido de contexto, de memória pessoal e processo cognitivo explicam a abrangência e aplicabilidade de uma informação produzida, transformando-a em conhecimento, tudo isso por intermédio da interação. Assim, as TIC provocam a absorção de informação, colaborando na criação de novas ligações internas, entre as áreas funcionais das firmas, e externas, entre a empresa e os outros membros da rede, contribuindo com novas possibilidades de transações.

Observa-se, então, que as redes intensificam a interação, promovendo uma redução do tempo e do espaço nas interrelações entre os seus atores, fatores que são altamente estratégicos para a competitividade das organizações do século XXI (FAYARD, 2000).

Para Nohria e Eccles (1992), a justificativa para fortalecer a interação pessoal face a face em uma rede está nos seguintes fatores: i) identidade: são as imagens mentais criadas em relação aos outros membros. Elas repousam em critérios e categorias usados para categorizar as pessoas como fortes ou fracas, passivas ou

agressivas, conservadoras ou liberais, etc.; ii) complexidade: uma grande amostra da interação está sujeita não apenas ao que é tácito, mas, também, como ela acontece implicitamente, assim como expressões faciais e corporais de cada sujeito; e iii) autenticidade: quando a interação ocorre diretamente, face a face, fica mais fácil perceber comportamentos oportunistas, como mentiras, fraudes e sabotagens.

2.3.3 Modelos de gestão de redes de cooperação

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), a cooperação entre empresas em rede assume padrões diferenciados, dependendo dos objetivos comuns e da interação entre os participantes. É claro que não existe apenas um modelo que pode ser aplicado a todas as redes, afinal, muitas delas são formadas por pequenos grupos. Nesse modelo, em que os objetivos comuns não são muito complexos, os laços fortes se sobressaem e há uma forte interação entre os participantes; nesse caso, a gestão por auto-organização pode ser uma boa prática no que tange a estruturação e sustentação da rede. Conforme a rede se desenvolve, os objetivos comuns e a interação tornam-se mais complexos e a autogestão vai perdendo a sua eficácia. Então, as redes de cooperação mais intrincadas necessitam de modelos de gerenciamento mais reforçados.

Como afirmam Provan e Kenis (2007), existem dois modelos básicos para a gestão de redes de cooperação complexas: a coordenação a partir de uma empresa líder e a coordenação a partir de uma entidade administrativa autônoma.

A empresa líder toma a iniciativa de formação e gestão da rede, no que tange às atribuições e custos, comandando o funcionamento das ações complementares de todos os participantes na busca dos objetivos comuns. Elas se sobressaem por suas distinções em escala, integração, flexibilidade, complementaridade, reduções de custos e riscos em relação aos demais membros da rede. Um ponto negativo para os demais participantes é que o cerne da rede fica baseado na estratégia da empresa líder, o que ocasiona uma certa dependência dos outros membros.

O outro modelo é o estabelecimento de uma entidade administrativa autônoma, com o pressuposto específico de gerenciar a rede. Profissionais contratados e financiados por todos os participantes ficam encarregados da formação e gestão da rede e assumem os ônus e compartilham os bônus dessa nova organização. Nessa situação, há maior possibilidade de aceitação dos membros da rede como sendo sua, assim, motivando-os a um maior envolvimento com as questões da estrutura como um todo. Este modelo é o mais eficiente para redes complexas, pois os administradores permanentemente a coordenam de forma profissional, oportunizando que as decisões estratégicas decididas por todos sejam realizadas ágil e eficazmente. A administração, independente, igualmente ganha maior legitimidade na representação das empresas no mercado. De outra forma, a constituição da entidade autônoma é mais complicada, afinal, os interesses e necessidades de todos precisam ser afinados previamente.

De qualquer forma, estudos mostram que coordenação e comunicação interorganizacional são fatores críticos que determinam a efetividade ou o fracasso

do gerenciamento nas redes de cooperação (KOUZMIN *et al*, 1995). Segundo Håkansson e Ford (2002), a tarefa de gestão é também incentivar e ajudar os outros a esclarecer continuamente a sua compreensão da rede. São as suas ações, com base em suas perspectivas que fornecem a dinâmica de uma rede. Essas dinâmicas e a participação da empresa em si é que levam a mudança de posição da empresa e trazem vantagem a ela.

2.4 Práticas De Gestão De Redes De Cooperação

Como já foi visto nesta dissertação, as redes de cooperação são entendidas como uma nova forma de organização. São formadas para oportunizar a execução de ações colaborativas entre conjuntos de empresas em busca de objetivos comuns. Em razão de sua dinâmica mais adaptável de sistematização, as práticas de gestão conhecidas, concebidas para empresas que atuam de forma solitária, pouco conseguem auxiliar no gerenciamento das redes. Eis algumas características que diferem as redes das outras formas de organização: estratégia, coordenação, liderança, processos e interação. Avaliar a gestão de redes de cooperação é fazer uma análise qualitativa que demanda a coleta de informações documentais e, no mínimo, cinco entrevistas com representantes das redes.

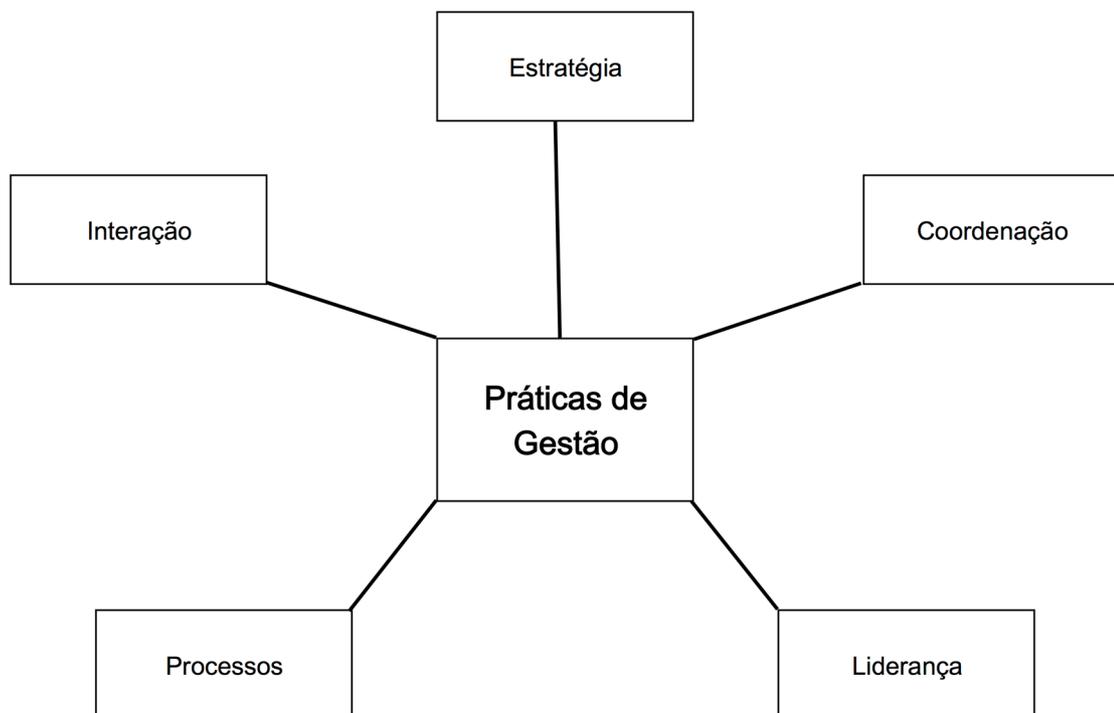
Um estudo de quatro redes da região metropolitana de Porto Alegre, feito por Bortolaso *et al*(2013, p. 11), refere:

Após o conhecimento do modelo completo, os especialistas foram inquiridos sobre a sequência lógica apropriada para a apresentação das

características. Pela percepção dos especialistas, a “estratégia” deve ser a primeira característica avaliada em uma rede de cooperação. A característica foi mencionada como primeiro por cinco dos especialistas. Na sequência, elegeram a característica “coordenação e liderança”. A “estrutura” foi referida como a terceira característica a compor o modelo (4 especialistas). A característica “processos” foi sugerida em quarto lugar, seguida pela característica “relacionamento institucional”, a qual deve ser a última característica a ser avaliada.

A figura 3 demonstra claramente como estas características são importantes em uma rede.

Figura 3 - Elementos de gestão



Fonte: Adaptação baseada em BORTOLASO (2009) e BALESTRIN e VERSCHOORE (2008).

Ao examinar a literatura sobre estratégia, nota-se que, no que diz respeito às redes de cooperação, ela tem a função de apresentar formas concretas de perfil das necessidades de cada firma aos seus objetivos coletivos mais abrangentes. De

acordo com Miles e Snow (1986), pode-se dizer que a estratégia nas redes existe para ajudar a determinar as competências, gerar opções alternativas e analisar concorrentes e comportamentos. Sem estratégia, uma rede não consegue gerar a competitividade desejada por seus associados (MENDES *et al*, 2005).

Como uma organização complexa, uma rede de cooperação apresenta desafios peculiares quanto à sua gestão, em especial, no que tange à estratégia. O alinhamento entre o negócio conduzido pelas empresas associadas e a estratégia global definida pela rede, pode tornar-se um processo de difícil concretização (PERUCIA; ORSOLIN; BORTOLASO, 2010). Quando se fala em alinhamento da empresa com a rede, nos casos de sucesso, é que a condução estratégica bem-sucedida está associada a uma disciplina de ininterrupta observação, debate dos rumos que precisam ser tomados em virtude do mercado onde a rede está inserida, execução e o apoio dos indicadores fixados com o intuito de se fazer correções de rota que fomentam o curso de amadurecimento estratégico.

Por ser uma organização como qualquer outra, seja uma empresa individual ou uma associação, as redes precisam de regras, documentos e procedimentos de gerenciamento que auxiliem nas suas atividades coordenadas da mesma forma. Por procedimento de gerenciamento na busca de coordenação, entende-se algumas práticas que se encontram nas redes, tais como equipes de trabalho ativas, o costume de preservar um processo decisório formal, assim como ações que instigam a participação legítima dos associados em reuniões formais e assembleias.

De acordo com Grandori e Cacciatori (2006), na rede, o relacionamento é realizado diretamente com os associados, o conjunto de benefícios que a rede oferece encoraja comprometimento e reciprocidade. Isso significa que uma má conduta de algum associado pode levá-lo a sanções executadas pela rede, como multas e juros, proibição do uso da marca, perda de benefícios e, em última instância, exclusão.

A liderança se sobressai sob a forma de um relevante ingrediente na articulação das pessoas para a consecução dos objetivos comuns, especialmente no ambiente das redes de cooperação, em que habitualmente um grande número de empresários estão implicados, e que conta com a presença de pessoas de diversos níveis sociais e culturais. Segundo Bortolaso (2009), a liderança tem um papel valioso na organização em rede, uma vez que pertence à liderança o desafio de criar motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia dos diversos integrantes das redes. É atribuição do líder a missão de distribuir o poder e as informações estratégicas, encorajar a articulação entre o empresário e os demais membros e estimular a proatividade dos participantes da rede. Pedrozo e Pereira (2006) destacam que, quando a liderança não é distribuída e as decisões não incluem a participação dos associados, podem ocorrer problemas de relacionamento e coordenação, gerando disputas de poder, falta de comprometimento dos integrantes da rede e desconfiança.

São três os principais processos que caracterizam e distinguem as redes das outras formas de organização: negociação, expansão e marketing. Em uma rede de

cooperação, a negociação consiste em um processo intrincado, visto que reúne todo o volume de negócios produzido coletivamente. É aqui que ela proporciona um dos seus maiores benefícios. Por causa desse maior volume de compra e venda, a rede consegue condições diferenciadas de preço e pagamento, assim como acesso a fornecedores e parceiros estratégicos. À medida que a rede cresce e se desenvolve, o seu volume de negócios também cresce e o processo de negociação com os fornecedores vai aumentando em complexidade.

Deve-se destacar vários aspectos quando se trata de um processo de negociação, dentre eles: formalizar o processo de prospecção, cadastramento e seleção de fornecedores; fazer uso das tecnologias de informação e comunicação para fazer comprar pela internet; oferecer um sistema de intranet que interligue os associados ao sistema de informações gerenciais da rede; estabelecer negociações que atinjam todos os associados de forma simétrica; e definir procedimentos efetivos para gerenciar o relacionamento com seus fornecedores.

Toda rede deve ter um plano de expansão definido e documentado para que fique claro a todos os associados quais resultados a rede pretende atingir e de qual maneira ele pode ser replicado e entendido por todos os membros da rede. Este documento contém todos os passos para a adesão de um novo participante e deve ser distribuído a todos para que saibam identificar possíveis novos parceiros. Cada novo candidato precisa ser analisado por meio de uma aproximação anterior à aceitação. Esta etapa visa a identificar as condições e características da empresa que será associada à rede, no sentido de que somente sejam realmente

selecionados aqueles que tenham características semelhantes às da rede. Se esta etapa for bem direcionada, melhor será a qualidade geral dos membros da rede.

Finalmente, para que uma rede seja bem-sucedida, é imperativo que existam mecanismos que impulsionem de maneira eficaz as interações, trocas e a comunicação dentro e fora da rede. As ações de marketing são fundamentais, visto que, dentre outros ganhos ampliam a visibilidade da rede junto ao mercado, bem como são fundamentais para o planejamento da imagem que a rede de cooperação pretende transmitir. O processo de marketing pode ser examinado em uma rede de cooperação a partir da observação de ações que incluem planejamento, acompanhamento, regras e veiculação de marcas, produtos e serviços. De acordo com Bortolaso (2009), o marketing deve estar conectado a uma estratégia que contemple uma sequência de campanhas que trabalha permanentemente a imagem da rede. É também importante que haja processos para a valorização e o desenvolvimento da marca da rede, bem como um manual de identidade visual.

A interação é um dos recursos e características mais relevantes dentro do contexto das redes de cooperação. Isto se deve à singularidade de que, ao cooperar em rede, existe a necessidade de uma estratégia para encorajar a aproximação entre as empresas associadas. Um relacionamento mais próximo entre os participantes converte-se em uma nascente de oportunidades de se fazer negócios e, além disso, favorece a competitividade entre os membros da rede.

Isto se deve, principalmente, por causa da confiança que se desenvolve entre os associados, visto que seus relacionamentos se tornam mais consistentes pelo

fato de participarem da mesma rede. Assim, as empresas acabam tornando-se parceiras, ao invés de concorrentes. Esta maior conectividade possibilita várias oportunidades de trocas, sejam ideias para a confecção de novos produtos e serviços, sejam experiências de sucesso ou fracasso em uma conduta com clientes ou projetos.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo principal apresentar o método utilizado para atingir o objetivo geral proposto. O capítulo está dividido em: i) método de pesquisa, em que é evidenciada a abordagem metodológica; ii) técnicas e procedimentos de coleta de dados; e iii) o procedimento de análise de dados, ou seja, os passos utilizados para a realização da pesquisa na base de dados.

3.1 Método Da Pesquisa

Considerando os objetivos do estudo, a pesquisa pode ser classificada como levantamento qualitativo baseado em dados secundários. O método qualitativo procura aprofundar o conhecimento sobre o objeto de estudo (LAKATOS; MARCONI, 2004). O trabalho que deu origem aos dados foi uma pesquisa realizada em 50 redes de cooperação pelo grupo GeRedes que avaliou a gestão das redes de cooperação formadas e apoiadas pelo Governo do Estado no Programa Redes de Cooperação a fim de desenvolver um instrumento que visasse o aprimoramento das metodologias da gestão das redes.

Cinco redes de cooperação foram analisadas neste estudo. Essas redes foram selecionadas a partir de uma pesquisa realizada pelo grupo de estudos sobre redes da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (GeRedes¹). As cinco redes

¹O "GeRedes" tem como objetivo complementar esforços de pesquisas no campo de redes de cooperação e relações interorganizacionais. O foco de preocupação está na realização de estudos que visam compreender como as estratégias coletivas poderão contribuir para a competitividade de empresas e demais organizações de caráter público ou privado. O tema Relações

escolhidas para este estudo correspondem às 10% melhor avaliadas dentro do estudo original, desenvolvido pelo GeRedes.

Cada uma das cinco redes foi tratada como um caso identificado com o fenômeno estudado. O método de estudo de caso é uma investigação empírica que explora um fenômeno contemporâneo no seu encadeamento de vida real, mesmo que os limites entre o fenômeno examinado e o contexto não estejam declaradamente definidos. Segundo Yin (2005), o estudo de caso se presta nas investigações de fenômenos sociais contemporâneos, nos quais o pesquisador não pode manipular comportamentos relevantes que influenciam e/ou alteram seu objeto de estudo.

Cada caso foi abordado por meio de três entrevistas semiestruturadas (uma entrevista com o presidente e outras duas com associados de cada cooperativa). De acordo com Cerro, Bervian e Silva (2007, p. 51), a entrevista “É uma conversa orientada para [...] recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

3.1.1 As cinco redes estudadas

O objetivo geral da pesquisa foi avaliar a gestão das redes de cooperação formadas e apoiadas pelo governo do RS no Programa Redes de Cooperação a fim de desenvolver um instrumento que vise o aprimoramento das metodologias da gestão das redes, bem como apontar os pontos que requerem melhorias de gestão

em cada uma das redes de cooperação avaliadas. O projeto contou com oito etapas, desde o desenvolvimento do instrumento de pesquisa, passando pela coleta de dados, pela consolidação e análise dos dados, a criação de relatórios, a análise dos diagnósticos, para posterior apresentação de oportunidades de aprimoramentos e o desenvolvimento de uma metodologia de projetos colaborativos.

3.1.1.1 Primeira Rede

Essa rede tem oito anos de existência, conta com 33 associados e atua no segmento de comércio moveleiro. Na escala que vai de “1” a “5”, esta rede obteve a pontuação de 4,65 (média dos critérios). De modo geral a rede apresenta uma avaliação positiva em todos os critérios.

O critério Estratégia visa a analisar a orientação estratégica da rede e o modo em esta formula e direciona as suas ações estratégicas, desdobrando-as em planos de ação e metas. Percebe-se que os associados participam do processo de formulação e implementação das ações propostas pela rede, adotando procedimentos de acompanhamento dos resultados, o que permite, se necessário, ajustes nas estratégias anteriormente elaboradas. Além disso, percebe-se um alto nível de alinhamento estratégico entre os associados por meio ações como padronização de fachada, dos uniformes, dos layouts internos, dos processos de atendimento, do mix básico de produtos, de promoções, entre outros.

A Estrutura é um mecanismo de suporte essencial para o desenvolvimento da rede e, entre outras ações necessárias, deve proporcionar a financiabilidade da mesma.

A clara descrição dos papéis e responsabilidades das funções diretivas e assessoras, o alto índice de participação dos associados nas assembleias gerais e a disseminação/atualização dos documentos contratuais são alguns dos pontos positivos avaliados neste critério. Sobre a tomada de decisão, cabe considerar a percepção de uma articulação coerente entre as decisões centralizadas e descentralizadas. A diretoria possui autonomia para as decisões estratégicas e operacionais, proporcionando maior velocidade na definição e implementação de ações estratégicas.

O critério Processos examina como a rede gerencia, analisa e melhora seus fluxos de trabalho. De um modo geral, a rede apresenta uma clara definição de processos e rotinas que visam a estabelecer uma noção dos passos a serem seguidos para a realização de suas atividades. Os trabalhos de gestão, é perceptível a adoção de rotinas consistentes que visam a avaliar as melhores práticas e disseminar os aprimoramentos das atividades exercidas pelos associados. No que se refere à negociação, a rede adota procedimentos que atingem todos os associados de modo simétrico. A utilização de uma rotina sistemática de credenciamento, seleção e gerenciamento de fornecedores permite o estabelecimento de negociações conjuntas e a profissionalização das ações da rede.

Em relação à expansão, a utilização de um manual com critérios definidos e claros, e ainda com um processo de acompanhamento do novo associado, facilita a prospecção de novos integrantes para a rede, além de transmitir maior credibilidade

para o mesmo. Apesar da clara existência de rotinas de expansão, uma estratégia de ampliação da área geográfica de atuação da rede possibilitaria maior visibilidade para a marca e maior poder de barganha nas negociações. Além disso, vale destacar a adoção de rotinas que visem a formação de uma identidade comum entre os associados da rede, ou seja, uma padronização visual que visa a gerar maior reconhecimento e valorização da marca. Um manual de identidade que é adotado e a visita de um agente da rede fomenta os associados a estarem constantemente ajustados aos padrões exigidos pela rede.

3.1.1.2 Segunda Rede

A rede 2 tem 14 anos de existência, 300 associados e atua no segmento de farmácias. Na escala que vai de “1” a “5”, a Rede 2 obteve a pontuação de 4,50 (média dos critérios). De modo geral, a rede apresenta uma avaliação positiva em todos os critérios avaliados. Mais especificamente, a análise realizada indica um maior desempenho no critério de Resultados em contrapartida ao critério de Processos, que demonstra menor efetividade.

O critério Estratégia visa a analisar a orientação estratégica da rede e como formula e direciona suas ações estratégicas, desdobrando-as em planos de ações e metas. De acordo com as respostas dos entrevistados, verifica-se que a rede possui planejamento estratégico, tendo claramente definidos os objetivos a que pretende atingir. As estratégias são acompanhadas de seus respectivos indicadores/metast. Outro ponto positivo é a troca de informações entre os membros da rede sobre

fornecedores, produtos e mercado. Tais recursos e capacidades são compartilhadas em reuniões da rede ou através de outros canais de comunicação, como o e-mail, telefone e área restrita do site. Também como pontos positivos, observam-se os aspectos relacionados à padronização dos estabelecimentos dos associados. Nota-se que a rede apresenta as fachadas padronizadas, uniformes, sacolas e mix de produtos com preços similares (produtos do encarte). A rede investe em ações de endomarketing e comunicação interna, oferecendo treinamentos aos associados tanto para os gestores como para os funcionários das farmácias.

A Estrutura é um forte mecanismo que age como um suporte essencial para o desenvolvimento da rede e, entre outras ações necessárias, deve proporcionar a financiabilidade da mesma. Dentre os itens que compõem o critério Estrutura, o ponto que se destaca positivamente refere-se à estrutura física da rede. O escritório da gestão atua com 25 funcionários dedicados exclusivamente à rede. Outro ponto a ser destacado é a captação de recursos de terceiros (fornecedores e parceiros) através de bonificação sobre a negociação. Essa forma de captação evidencia a maturidade da rede no quesito financiabilidade. Então, nota-se que a rede expressa uma estrutura financeira e administrativa forte e profissional, além de contar com uma estrutura de coordenação também eficiente na manutenção dos instrumentos contratuais enfatizando ações para que esses instrumentos sejam atualizados, disseminados e seguidos.

O critério Processos tem a função de examinar como a rede gerencia, analisa e melhora os fluxos de trabalho. De modo geral, a rede apresenta processos

operacionais e relacionais ativos. Nota-se que a rede possui rotinas de negociação, ou seja, existe um processo de busca, cadastramento e seleção de fornecedores bem como procedimentos efetivos para gerenciar o relacionamento com os fornecedores atuais. A rede também investe em inovações através de seus produtos de marca própria. No que tange ao marketing, a rede possui processos que visam à valorização da marca da rede.

A rede possui um plano de expansão com exigências claras para seleção de novos associados, como limitações de zoneamento, perfil do associado e documentação exigida. Merece destaque ainda o acompanhamento que o novo associado recebe no momento em que ingressa na rede. Esse acompanhamento também é realizado periodicamente com todos os associados a fim de verificar se os mesmos estão disseminando uma identidade e alinhamento estratégico comum entre os associados.

Cabe destacar que a comunicação entre os associados é um ponto que pode ser melhorado. Sugere-se, então, um aperfeiçoamento na área restrita do site, criando mecanismos sobre os acessos do usuário para que a rede consiga visualizar as entradas dos associados e, dessa forma, saber se os mesmos estão ou não recebendo informações a respeito da rede.

A análise geral dos resultados obtidos aponta que a rede gera resultados satisfatórios voltados aos associados, pois foi através da rede que se conseguiu ampliação das relações comerciais e melhores condições de negociação, reduzindo os custos das empresas associadas.

3.1.1.3 Terceira Rede

Esta rede possui 13 anos de existência e conta com 45 associados e o seu segmento de atuação é o comércio de materiais de construção. Na escala que vai de “1” a “5”, a rede obteve a pontuação de 4,16 (média dos critérios). De modo geral a Rede 3 apresenta uma avaliação positiva em todos os critérios avaliados. Mais especificamente, a análise realizada indica um maior desempenho nos critérios de Estratégia e Resultados em contrapartida ao critério de Estrutura, que demonstra menor efetividade.

O critério Estratégia visa a analisar a orientação estratégica da rede e o modo em que esta formula e direciona suas ações estratégicas, desdobrando-as em planos de ações e metas. A definição da estratégia, a formalização dos objetivos e o desdobramento destes em ações de curto, médio e longo prazo possuem um papel fundamental no sucesso da rede, uma vez que permitem um direcionamento coletivo. Percebe-se que os associados participam do processo de formulação e implementação das ações propostas pela rede, adotando procedimentos de acompanhamento dos resultados, o que permite, se necessário, ajustes nas estratégias anteriormente elaboradas. Além disso, é visível a existência de um alto nível de alinhamento estratégico entre os associados exposto por ações como a padronização das fachada, dos uniformes, dos layouts internos, dos processos de atendimento, do mix básico de produtos, das promoções, entre outros. Vale ressaltar a importância deste alinhamento, pois permite que os membros da rede atuem com uma mesma linguagem que acaba por fortalecer e valorizar a marca da rede,

facilitando o intercâmbio de boas práticas e discussões de melhorias. Outro aspecto que apresenta uma avaliação positiva refere-se ao supervisionamento dos associados por um agente da rede. Essa supervisão motiva os associados a adotarem uma postura requerida pela rede, influenciando as metas e o desempenho das operações. Verifica-se que a troca de informações estratégicas entre os associados, apesar de satisfatória, apresenta algumas limitações, pois nem todos os integrantes mostram a mesma intensidade de cooperação com a rede.

A Estrutura é um mecanismo de suporte essencial para o desenvolvimento da rede e, entre outras ações necessárias, deve proporcionar a financiabilidade da mesma. A clara descrição dos papéis e responsabilidades das funções diretivas e assessoras, o alto índice de participação dos associados nas assembleias gerais e a disseminação/atualização dos documentos contratuais são alguns dos pontos positivos avaliados neste critério. Sobre a tomada de decisão, cabe considerar a percepção de uma articulação coerente entre as decisões centralizadas e descentralizadas. A diretoria possui autonomia para as decisões estratégicas e operacionais, proporcionando maior agilidade na definição e implementação de ações. Além disso, percebe-se que a rede evidencia uma estrutura administrativa que permite maior visibilidade para a união das empresas, trazendo credibilidade para as ações propostas. A presença de onze profissionais com dedicação exclusiva para o gerenciamento da rede ganha destaque, pois auxilia nos processos de desenvolvimento e geração de resultados. A financiabilidade da rede se mostra como outro fator positivo. A arrecadação de recursos financeiros de terceiros

(fornecedores e outros parceiros) e a mensalidade paga pelos associados permite a geração de renda para a rede e investimentos em divulgação da marca, projetos, eventos e programas de capacitação.

Referente às equipes, a rede apresenta grupos estratégicos na área de negociação, expansão, marketing e inovação responsáveis pela criação de estratégias específicas nestas áreas de interesse que auxiliam no alcance dos objetivos da rede. Quanto aos pontos que requerem melhorias, sugere-se o aprimoramento do site onde pode ser ampliado o espaço de diálogo interno entre associados (intranet), incentivando o compartilhamento de informações confidenciais e, até mesmo, controlando o acesso dos associados para avaliar o nível de participação de cada membro sobre os temas referente à rede.

O critério Processos examina como a rede gerencia, analisa e melhora seus fluxos de trabalho. De modo geral, a rede apresenta a definição de processos e rotinas que visam a estabelecer uma noção clara dos passos a seguir e dos passos que devem ser tomados para a realização de suas atividades. Nos trabalhos de gestão, é perceptível a adoção de rotinas consistentes que visam a avaliar as melhores práticas e disseminar os aprimoramentos das atividades executadas pelos associados.

No que se refere à negociação, a rede adota uma rotina sistemática de credenciamento, seleção e gerenciamento de fornecedores, o que permite o estabelecimento de negociações conjuntas, além da profissionalização das ações da rede.

Em relação à expansão, a utilização de um manual com critérios definidos e claros, e ainda com um processo de acompanhamento do novo associado, facilita a prospecção de novos membros para a rede, além de transmitir maior credibilidade para o novo entrante. Além disso, vale destacar a adoção de rotinas que visem a formação de uma identidade comum entre os associados da rede, ou seja, uma padronização visual que visa a um maior reconhecimento e valorização da marca. Um manual de identidade que é adotado e a visita de um agente da rede fomenta os associados a estarem constantemente ajustados aos padrões exigidos pela rede.

A análise geral dos resultados obtidos pela Rede 3 aponta um alto nível de desempenho avaliado como referência, uma vez que encontra-se bastante incrementada e sistematizada.

3.1.1.4 Quarta Rede

A Rede 4 tem 11 anos de existência, conta com 57 associados e atua no segmento de farmácias de manipulação. a escala que vai de “1” a “5”, a Rede 4 obteve a pontuação de 3,77 (média dos critérios). De modo geral, a rede apresenta uma avaliação positiva em todos os critérios avaliados. Mais especificamente, a análise realizada indica um maior desempenho nos critérios de Processos em contrapartida aos outros três critérios que apresentam forte igualdade na média.

O critério estratégia visa analisar a orientação estratégica da rede e o modo como a rede formula e direciona suas ações estratégicas, desdobrando-as em planos de ações e metas. Como aspecto positivo desse critério, verifica-se que a

rede conta com estratégias e objetivos claramente definidos. Possui um planejamento formal e documentado, construído em conjunto com todos os associados. Além de acompanhar as ações e metas através de controles internos que permite a Rede 4 corrigir e ajustar o que foi formulado no planejamento. Constatase que há envolvimento de todos os associados e que os mesmos participam das reuniões que ocorrem mensalmente na sede da rede. Há um relacionamento sólido e, tal fato, proporciona aos integrantes da rede uma parceria. Além das rotinas de gestão, nessas reuniões ocorre a troca de informações que auxiliam na solução de problemas comuns operacionais, estratégicos e gerenciais dos associados.

A rede também proporciona aperfeiçoamento para os integrantes através de palestras, cursos e fóruns. Muitas ações são realizadas com objetivo de qualificar os membros da rede, porém não há ampliação dos mecanismos utilizados cujo intuito é motivar os associados por meio de estratégias de endomarketing e gamification. Como pontos positivos, observam-se os aspectos relacionados às estratégias funcionais padronizadas. As farmácias possuem sinalizadores tais como selos ou adesivos afixados nas entradas das farmácias cujo objetivo é de informar o público que aquele estabelecimento pertence à rede, além de folders informativos dos produtos de marca própria. Observa-se, de forma constante na análise, os depoimentos que a rede tem fomentado a troca de conhecimento entre os associados. Uma das atividades que a rede realiza é uma convenção anual que reúne os associados com objetivo de debater como a inovação pode ser aplicada no

setor de farmácias de manipulação. Além dessa troca de informações, o evento proporciona aos associados e aos fornecedores a comercialização das matérias-primas, insumos e embalagens.

Dentre os itens que compõem o critério Estrutura, o ponto que se destaca positivamente é a estrutura física da rede em que funciona a administração e onde são realizadas as reuniões/assembleias. Também contribuiu positivamente o fato da rede contar com uma equipe dedicada exclusivamente às atividades da Rede 4. Percebe-se que a captação de recursos para sustentar a rede financeiramente é realizada em parcerias e também da mensalidade dos associados. O fato de a rede receber bonificações dos fornecedores auxilia a manter sua estrutura e investir em ações promocionais.

Percebe-se que as equipes de negociação, marketing, inovação são ativas. Os membros da diretoria adotam uma postura de diálogo aberto junto aos integrantes da rede. Há um equilíbrio entre as decisões tomadas de forma centralizada e descentralizada. Outros fatores positivos estão no incentivo, por parte dos líderes, à proatividade e ao compartilhamento do poder entre os integrantes da associação e na capacidade dos líderes da Rede 4 a atuarem na mediação de interesses conflitantes.

O critério processos examina como a rede gerencia, analisa e melhora os fluxos de trabalho. Nota-se que há processo administrativo- financeiro na rede, visto que ela conta com controles administrativos internos que tendem a demonstrar a transparência financeira da rede. Dentre os itens que compõem esse critério, o de

melhor desempenho é o item Processo de Rotinas internas da rede. Observa-se que há investimentos em inovações através de produtos de marcas próprias. Além de buscar inovação através dos produtos, destacam-se, principalmente, os esforços conjuntos para a melhoria da qualidade dos serviços e produtos oferecidos pelas empresas associadas.

Verifica-se também que há processos de negociação formalizados que atingem de maneira simétrica todos os associados. Há procedimentos efetivos para gerenciar o relacionamento com os fornecedores atuais. As boas práticas adotadas na negociação e nas compras em conjunto possibilitam um aumento das relações comerciais e, conseqüentemente, o aumento do poder de barganha gerado pelas negociações em conjunto.

Em relação às rotinas de marketing, percebe-se que a rede pode ampliar suas ações de marca através de um planejamento que vise à valorização e sustentação de uma identidade comum. Essa comunicação entre os integrantes da rede é articulada através do site, via telefone e nas reuniões, mas a comunicação entre os associados ainda pode ser melhorada. Sugere-se um aprimoramento na área restrita do site, criando controles sobre os acessos dos usuários. Dessa forma, a rede consegue visualizar os acessos e saber se o associado está ou não informado do que está acontecendo na rede.

A análise geral dos resultados obtidos pela Rede 4 mostra que os integrantes parecem estar alinhados no que tange ao objetivo primordial da rede.

3.1.1.5 Quinta Rede

A Rede 5 possui oito anos de existência, conta com 26 associados e atua no segmento de serviços automotivos. Na escala que vai de “1” a “5”, a Rede 5 obteve a pontuação de 3,51 (média dos critérios). A análise realizada indica um maior desempenho no critério de Resultados em contrapartida ao critério de Processos, que demonstra menor efetividade.

O critério Estratégia visa analisar a orientação estratégica da rede e o modo em que esta formula e direciona suas ações estratégicas, desdobrando-as em planos de ações e metas. Por meio da análise realizada, é possível perceber que os membros da rede possuem um entendimento comum quanto aos principais objetivos da rede: treinamento e qualificação pessoal, liderança em reconhecimento da marca, e outros. Essa visão comum é resultado de um alto grau de engajamento e envolvimento entre os associados, por sua vez fomentado pelos encontros presenciais e rotinas de comunicação. Outro benefício, nesse sentido, refere-se ao compartilhamento de informações estratégicas entre os indivíduos (mercado, fornecedor, legislação, questões técnicas, etc.) que estimula um maior grau de aprendizagem para os integrantes da rede.

O alinhamento estratégico entre os associados é desenvolvido através de uma marca conjunta exposta nas fachadas, uniformes e em outros materiais padronizados, como alguns brindes, o site e eventuais anúncios em alguns veículos de comunicação. É importante ressaltar a importância desse alinhamento, uma vez que ele tende a gerar valorização e reconhecimento para a marca da rede. A falta de

um planejamento estratégico formalizado que permita uma pesquisa de mercado mais apurada (análise do mercado e da concorrência) e a falta de adoção de indicadores e procedimentos que ofereçam um acompanhamento dos resultados das ações implementadas constituem alguns dos principais itens a serem melhorados.

A Estrutura é um mecanismo de suporte essencial para o desenvolvimento da rede e, entre outras ações necessárias, deve proporcionar a financiabilidade da mesma. Neste critério, a clara definição dos papéis e responsabilidades das funções diretivas e assessoras, o alto grau de participação dos associados nas reuniões e assembleias gerais e, como consequência, o nível elevado de conhecimento dos indivíduos sobre as decisões e ações em andamento configuram-se como alguns dos principais aspectos avaliados positivamente.

A existência de equipes também merece destaque uma vez que a rede consegue atender suas diversas áreas de interesse (marketing, inovação, expansão e negociação). No entanto, as equipes parecem carecer de metas e encontros periódicos mas frequentes. Vale destacar que a adoção de metas para as equipes são relevantes uma vez que visam fomentar a atividade dos grupos e a criação/implementação de novas ideias.

Assim, uma das questões que requer melhorias faz referência a falta de estímulos e canais que permitam uma comunicação mais frequente, visto que as reuniões ocorrem a cada 15 dias. Estes encontros são referente à diretoria, às equipes e aos associados como um todo. A criação e implementação de estratégias

estão fortemente relacionadas ao nível de comunicação entre os membros, de modo que, uma vez estimulados, os encontros podem aumentar a capacidade de formulação e execução de ações e atividades importantes para o crescimento da rede.

O critério Processos examina como a rede gerencia, analisa e melhora seus fluxos de trabalho. Neste critério, o maior destaque da rede é referente a criação de rotinas que visem a qualificação pessoal dos associados e colaboradores através de cursos, treinamentos e atividades de aprimoramento técnico. Estas rotinas são relevantes pois incentivam o crescimento profissional dos indivíduos sendo uma grande motivação para a participação ativa na rede.

Quanto às rotinas de expansão, apesar da rede parecer obter um processo de entrada e integração dos novos associados, não é perceptível um trabalho de busca constante por novos membros. Vale salientar que a equipe de expansão pode trabalhar um mapeamento e criar uma sistemática de visitas, bem como fechar parceria com fornecedores que auxiliem na busca destes entrantes. Um manual com critérios definidos e claros, e ainda com um processo de acompanhamento do novo associado pode facilitar a prospecção de novos integrantes e transmitir maior credibilidade para o mesmo.

Quanto às compras coletivas, mesmo havendo produtos que são negociados em conjunto pelos associados, não parece haver rotinas e ferramentas que trabalhem este processo de forma sistemática. Para desenvolver estas rotinas, uma

avaliação dos estoques de produtos comuns entre os membros da rede e metas de compras para cada associado podem ser estabelecidas.

A rotina de marketing da rede apresenta resultados satisfatórios de avaliação, já que compreende um calendário anual de ações praticadas pela rede: campanha do agasalho, ação promocional, ações específicas em datas comemorativas, etc. Ainda neste critério, um dos pontos que demandam maior atenção refere-se à criação de rotinas que visem a gestão da rede. Estas rotinas de gestão permitem a identificação das melhores práticas e novas formas de aprimoramento dos processos e ferramentas administrativas que são adotados pelos associados.

Nos resultados da rede, o critério de maior destaque trata do alto nível de aprendizado adquirido pelos associados em função da troca de informações e das rotinas de cursos, treinamentos e ações de aprimoramento profissional. O aumento do faturamento e da lucratividade também é avaliado positivamente. Muito disso decorre do maior grau de credibilidade, melhoria nas instalações e melhores condições de negociação para as empresas associadas que também constituem alguns dos principais resultados obtidos pela rede.

A análise geral dos resultados obtidos pela Rede 5 indica um retorno positivo quanto aos resultados gerais obtidos. Os vários ganhos obtidos pela rede reforçam a possibilidade de explorar o crescimento do grupo, criando o interesse de participação de novos membros que podem ser muito importantes para a rede alcançar um nível ainda mais elevado de desenvolvimento.

3.2 Técnicas E Procedimentos De Coleta Dos Dados

As entrevistas foram instrumentalizadas por meio de um questionário (Anexo B) como instrumento de pesquisa. Segundo Gil (1999, p 124), o questionário é visto “como a técnica de investigação composta de questões apresentadas por escrito às pessoas, com o objetivo de ter opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.” Para o desenvolvimento deste instrumento de pesquisa, primeiramente, fez-se uma análise dos fatores a serem investigados; após a etapa de definição dos constructos, o questionário foi elaborado e, posteriormente, validado em teste piloto.

De acordo com este mesmo autor, o questionário:

- a) Permite abordar um grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser despachado pelo correio;
- b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
- e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Acredita-se que, no questionário, a pergunta é mais importante que a resposta, logo, o momento de construção das perguntas deve ser um momento especial, de total atenção, e que possa contribuir na resposta do problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos.

Desta forma, foram agendadas entrevistas com os presidentes e associados de cada rede e os pesquisadores foram a campo para realizá-las. Colhidas as respostas, passou-se à etapa da transcrição para posterior análise. No escopo da pesquisa apresentada pelo grupo GeRedes, tentar-se-á identificar, através da análise qualitativa do questionário, as práticas de gestão das cinco melhores redes classificadas, de acordo com o ranking elaborado pelo grupo.

3.3 Procedimentos De Análise De Dados

Para a interpretação dos resultados, as entrevistas foram transcritas e, posteriormente, os relatórios foram entregues à análise de conteúdo. Os resultados das entrevistas e das observações realizadas pelo pesquisador foram confrontados com os elementos conceituais. Conforme orientações de Yin (2001) e Wacheux (1996), esse procedimento visa ao avanço na compreensão do fenômeno em estudo e das implicações teóricas da pesquisa. Para se fazer uma análise dos dados, é necessário analisar o conteúdo e, logo após, categorizá-lo. Moraes (1999) afirma ser possível categorizar os objetivos de uma pesquisa com o uso da análise de conteúdo. De acordo com o mesmo autor, a análise de conteúdo pode ser realizada em cinco etapas:

1) *Preparação das informações*: É feita a leitura do material para a organização de um *corpus* de análise. Os documentos constituintes desse *corpus* devem ser representativos e compatíveis aos objetivos da análise. Após a criação do *corpus*, cria-se uma codificação do material que possibilite uma rápida recuperação dos dados. Passa-se então à etapa da unitarização.

2) *Unitarização*: Consiste em recortar o texto em pequenas partes ou unidades de análise (MORAES, 1999), que tenham diferentes significações. O objetivo é poder captar o sentido de cada uma das unidades de análise separadamente. Cada unidade deve passar por uma codificação que possibilite a recuperação dos textos originais durante qualquer momento do processo de análise.

3) *Categorização*: É efetuado o agrupamento das unidades de análise consideradas pertencentes a um mesmo grupo de ideias, realidade, conceito, etc. As categorias devem ser estabelecidas seguindo critérios os critérios de validade (todas as categorias que sejam significativas e atendam às necessidades teóricas e metodológicas do trabalho), exaustividade (as categorias devem abranger todas as unidades de análise, não ficando qualquer dado significativo sem categorização), homogeneidade (todas as categorias foram criadas com base no mesmo critério), exclusividade (cada unidade de análise é classificada em uma única categoria) e objetividade (as categorias possuem definições claras e objetivas).

4) *Descrição*: É o momento de divulgar os significados apreendidos e intuídos nas mensagens decompostas. Moraes (1999) afirma que a ocasião de descrição é, sem dúvida, de extraordinária consideração na análise de conteúdo.

5) *Interpretação*: O pesquisador explora a relação entre as unidades de análise categorizadas e descritas.

Para um melhor entendimento da análise dos resultados, os entrevistados serão nomeados pelo número da rede (R) e da entrevista (E). Por exemplo: o primeiro entrevistado da primeira rede foi nomeado como R1E1; o terceiro entrevistado da quarta rede foi nomeado como R4E3; o segundo entrevistado da quinta rede foi nomeado como R5E2.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através das entrevistas, utilizadas da base de dados do Programa Redes de Cooperação. O capítulo está dividido em seções que apontam os elementos de gestão que foram previamente selecionados para analisar as práticas de gestão usadas pelas redes de cooperação do estrato da pesquisa.

Iniciativas públicas e privadas de apoio às redes não é algo novo. “Uma das experiências mais significativas é o Programa Redes de Cooperação, uma realização do governo do Estado do Rio Grande do Sul” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). É dentro deste contexto que se inserem as redes interorganizacionais de cooperação do Rio Grande do Sul, que serão estudadas. Nesse contexto que foi estabelecido o convênio Nº 001 – PRC/SESAMPE 2012, assinado entre a UNISINOS e a SESAMPE, em dezembro de 2012, e teve como objeto avaliar a gestão das redes de cooperação presentes no estado do Rio Grande do Sul. Dessa forma, o projeto foi dividido em três etapas: i) construção de um modelo de avaliação de redes de cooperação; ii) aplicação do modelo de avaliação em 50 redes de cooperação; e iii) apontar os pontos que requerem melhorias de gestão em cada uma das redes de cooperação avaliadas. Para a elaboração dessa dissertação foram selecionadas as cinco redes melhores classificadas no ranking (Anexo A), estabelecido pelo grupo GeRedes. O diagnóstico foi montado com base nas respostas de três integrantes de cada rede, sendo o presidente e mais dois associados. As 46 perguntas do modelo de avaliação são distribuídas em sete itens

pertencentes a quatro critérios: i) estratégia; ii) estrutura; iii) processos; e iv) resultados.

O programa tem como base quatro princípios norteadores de atuação (VERSCHOORE, 2004), quais sejam: **cooperação horizontal**: incentivar a formação de redes entre empresas de um mesmo segmento da cadeia produtiva, impedindo relações verticais que estabeleçam alguma forma de hierarquia entre as associadas; **concepção associativa**: instituir uma entidade associativa sem fins lucrativos, juridicamente estabelecida, e dedicada a agenciar os interesses comuns dos empresários; **expansão das redes**: aumentar o número inicial de associados, de modo que os melhoramentos sejam estendidos a todos os empresários interessados; e **independência**: sustentar autonomia nas descrições dos rumos a serem tomados, independente do Programa. Desta forma, as empresas não devem ser comprometidas na sua autonomia decisória.

A dinâmica do programa se dá por meio de três atores: Governo do Estado, representado pela SEDAI/RS; universidades conveniadas por meio dos consultores; e as micro e pequenas empresas por meio dos donos ou sócios das empresas.

A SEDAI/RS é responsável pelo repasse da metodologia de trabalho do programa Redes de Cooperação, e determina todos os procedimentos a serem seguidos pelos participantes para a implementação do programa. A SEDAI/RS também é a instituição responsável pela coordenação geral do programa Redes de Cooperação e pelo provisionamento dos recursos financeiros, assim como pela

capacitação dos consultores e pelas atividades de supervisão de todas as ações alusivas à composição das redes empresariais.

De acordo com o modelo de avaliação consolidado pela SESAMPE e outros especialistas no tema redes de cooperação, a pontuação dos resultados adota a seguinte escala:

Quadro 1 - Modelo de avaliação

Escala	Definição
Nível 1	Iniciante: ainda faltam requisitos mínimos
Nível 2	Básico: estágios de construção e mapeamento
Nível 3	Intermediário: estágio de aprendizagem
Nível 4	Adequação: consolidação e melhoria
Nível 5	Referência: rede totalmente incrementada e sistematizada

Fonte: SESAMPE

No governo Rigotto (2003-2006), ocorreu a ampliação do número de convênios com as universidades, aumentando a disseminação do programa para todas as regiões do Rio Grande do Sul. No ano de 2004, o programa foi instituído pelo Decreto Lei nº 42.950, com o objetivo de regulamentar a política de formação e suporte às redes. O objetivo do programa é fortalecer o desenvolvimento local e regional, promover a cooperação entre empresas, gerando um ambiente estimulador ao empreendedorismo e, também, providenciar suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das redes (VERSCHOORE, 2006).

Ainda, tende a superar o individualismo e as dificuldades, a criar uma cultura de união entre empresas e a gerar benefícios comuns (SEDAI, 2004).

A efetivação do PRC tem sido de grande relevância para o crescimento de micro e pequenas empresas reunidas nas redes. O programa propiciou o desenvolvimento das suas competências técnicas, gerenciais e comerciais e ofereceu ainda um acréscimo no faturamento, redução dos custos de compras e dos custos totais. Estas foram as benfeitorias obtidas pelas 816 empresas, espalhadas em 110 redes de cooperação, segundo pesquisa realizada pelos autores Balestrin *et al* (2007). Com efeito, o programa já promoveu a formação de 240 redes, constituídas por cerca de 5 mil empresas espalhadas por todo o Rio Grande do Sul. As empresas, juntas, abrangem mais de 45 mil postos de trabalho e representam um faturamento anual de 5 bilhões de Reais (HUNDERTMARKER, 2010).

4.1 Estratégia

Nas redes estudadas, percebeu-se que a estratégia é um dos elementos mais importantes na elaboração da rede por meio do planejamento estratégico, do alinhamento estratégico, dos planos de ação e das equipes de implementação. Conforme depoimento de um gestor: *“As estratégias são desdobradas em ações de curto, médio e longo prazo”* (R1E1). Além disso, o planejamento geralmente é formulado pela diretoria da rede e referendado pelos demais membros em assembleias, segundo relato de um associado: *“A associação já leva tudo meio*

pronto e lá é debatido, colocado em assembleia e definido o que será feito, qual é o planejamento para os próximos anos” (R2E3).

Conforme Pacagnan (2006, p. 23), “o mais importante no planejamento estratégico de qualquer empresa é identificar onde ela pode agregar um maior valor ao seu produto, ou seja, onde pode adquirir vantagens competitivas”. Um relato demonstra como estas ações e metas são desdobradas: *“Algumas ficam com a diretoria, assim como a mudança de layout interno, projetos de longo prazo ficam demandadas dentro da diretoria e conselho” (R1E3).* Com efeito, colocar a estratégia em prática e maximizar geração de valor, assim como impedir o desperdício de dinheiro, promover o alinhamento dos membros e fortalecer o processo decisório são as principais motivações que levam os associados de redes de cooperação a criarem práticas de gestão que possam dirimir estes interesses e trazer resultados que ajudem na manutenção da rede como um todo.

Com relação ao alinhamento estratégico, de uma maneira geral, as ações dos associados estão alinhadas à estratégia da rede:

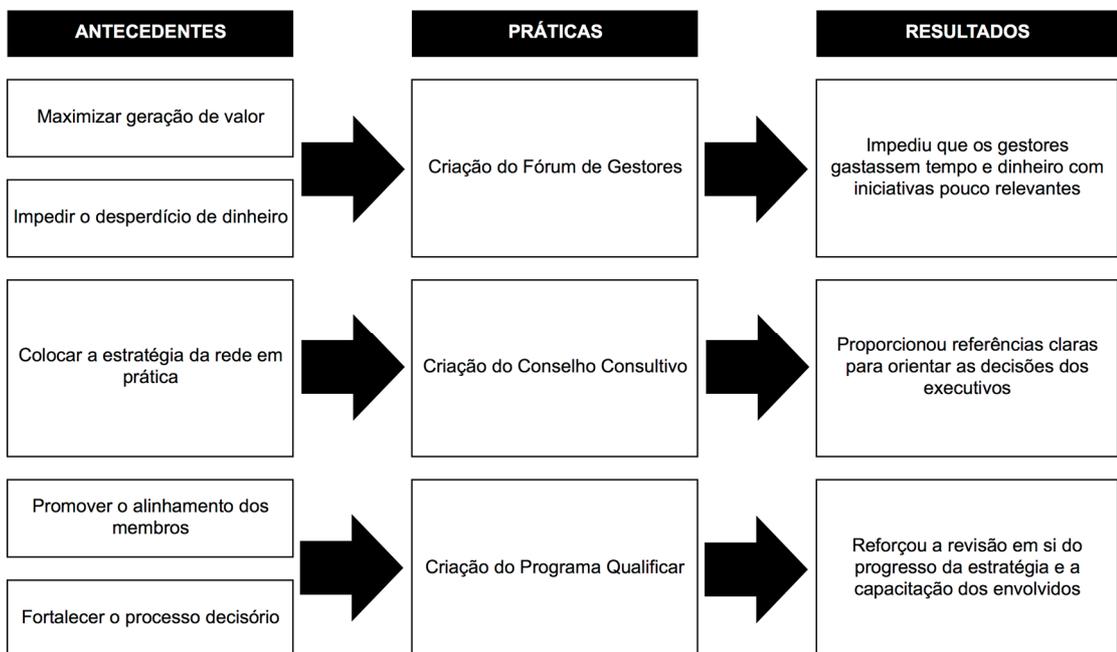
As fachadas estão, claro, isso é uma coisa que foi definida lá em 2001, 2002, que foi quando a gente fez o projeto de fachada, layout e algumas coisas mais. Internamente as lojas ainda não têm um padrão predefinido, mas externamente, se tu passares pelas lojas da rede tu vais identificar. Cada uma, dependendo da sua característica, uma loja maior, menor, mais alta, mais baixa, mas têm as coisas que identificam a rede. (R3E2)

A formulação da estratégia é um processo coletivo que necessita ser construído, seja ele de curto, seja de longo prazo, de forma alinhada com os

objetivos das empresas associadas (BORTOLASO *et al*, 2013). Segundo um entrevistado, “[...]A Rede trabalha para o associado, ela não trabalha para fortalecer a Rede e deixar o associado na mão[...]” (R2E3). Nas redes de cooperação, a estratégia deixa de ser construída de forma individual e passa a ser concebida de forma coletiva em busca dos objetivos comuns; seus gestores, suas equipes de trabalhos e suas empresas associadas necessitam trabalhar de maneira alinhada na construção estratégica (BORTOLASO *et al*, 2010). Assim, a criação de um fórum de gestores, de conselhos consultivos e, mais especificamente, em uma rede, de um projeto chamado Qualificar, são as práticas que se destacam entre as redes pesquisadas.

Essas práticas resultaram em consequências benéficas para todos os associados, como a coibição de que gestores desperdiçassem tempo e dinheiro com iniciativas pouco relevantes, o provimento de referências claras para orientar as decisões dos executivos e colaboradores, tornando-se um instrumento de gestão significativo e o reforço da revisão do progresso da estratégia e a capacitação dos envolvidos nos conceitos, nas metodologias e técnicas de análise; na sequência do processo, todos os colaboradores implicados apresentam uma evolução na sua competência de pensar estrategicamente.

O quadro a seguir demonstra como funciona a estratégia nas redes pesquisadas, apontando os antecedentes e motivações que levaram à criação das práticas de gestão e os consequentes resultados e impactos que estas práticas trouxeram para a rede.



Quadro 2 - Análise da estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Coordenação

O conceito de coordenação, empregado no estudo, é o que diz respeito aos mecanismos de governança e gestão da rede. São os instrumentos utilizados pelos associados para gerenciar as demandas de controle e gerenciamento. Para Hastenreiter (2005, p. 99), “a coordenação diz respeito ao controle e à orientação das ações entre os participantes”. Nas redes de cooperação, as decisões precisam ser tomadas com o consentimento mútuo dos associados. Conforme relato, isso realmente acontece: “[...] nas assembleias, quando se coloca os pontos em votação, a votação é livre, se alguém quiser apresentar algum projeto ou algo é livre[...]” (R2E1).

A conduta do associado de uma rede de cooperação precisa ser a de destaque, interesse, representatividade. Segundo Verschoore (2004, p. 53), participar de uma rede significa “um equilíbrio entre autonomia e dependência, definidas pela combinação de interesses coletivos e individuais com a coordenação entre atores independentes”. As entrevistas a seguir corroboram com o autor: “[...] não é o pessoal que trabalha na Rede que toma as decisões, as decisões importantes são tomadas nas assembleias[...]” (R2E3); e: “Acho que em geral tem equilíbrio, a gente trabalha para isso, pelo menos” (R3E3). Ainda: “As mais operacionais são muito mais restritas e as outras são mais descentralizadas e escutando a opinião de todos” (R4E1).

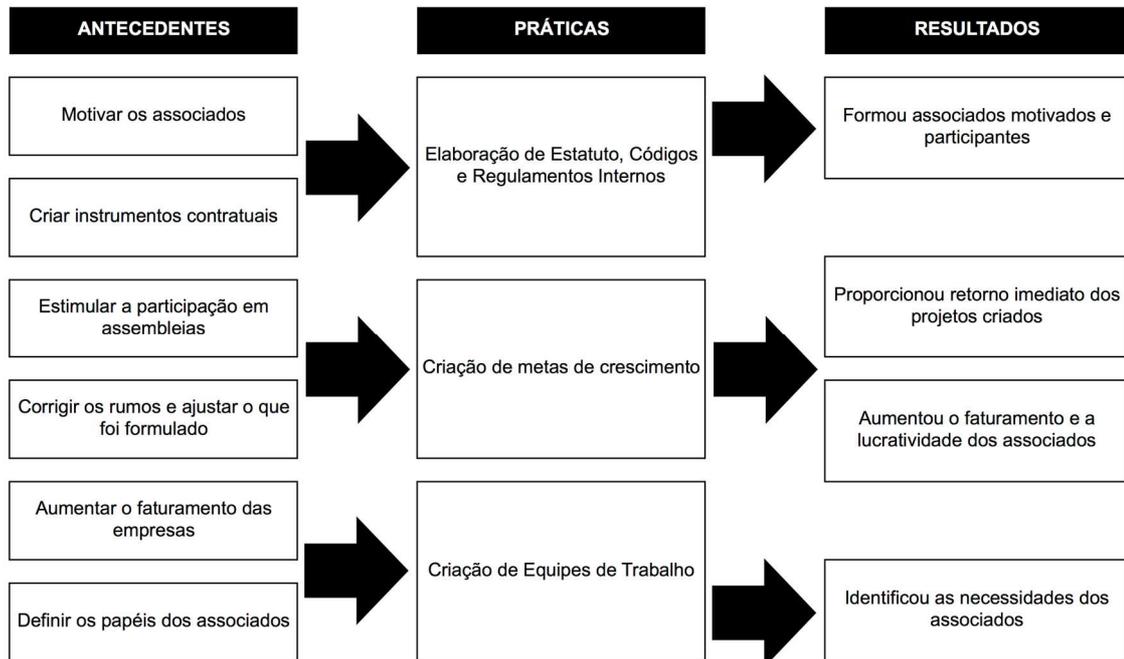
De fato, motivar os associados, criar instrumentos contratuais, estimular a participação em assembleias, corrigir os rumos e ajustar o que foi formulado,

aumentar o faturamento das empresas associadas, bem como definir os papéis de cada associado foram as principais motivações encontradas na pesquisa.

É compreensível recomendar que um dos elementos mais importantes para o desenvolvimento bem-sucedido das redes de cooperação está em entender a sua coordenação. Estudos indicam a presença de três dimensões interrelacionadas que estão presentes em uma rede: a cooperação, a coordenação e a motivação (FONTES, 2005). Desta forma, a elaboração de estatutos sociais, códigos de ética, regimento interno e manuais de conduta, a criação de metas de crescimento e a criação de equipes de trabalho sobressaem-se como boas práticas de gestão no que tange à coordenação das redes de cooperação pesquisadas.

Como resultado destas práticas, percebeu-se associados motivados e participantes, o retorno imediato dos projetos criados, a identificação das necessidades de cada associado, assim como um significativo aumento no faturamento e na lucratividade das empresas associadas às redes de cooperação pesquisadas

O seguinte quadro atesta como funciona a coordenação nas redes pesquisadas, apontando os antecedentes e motivações que levaram à criação das práticas de gestão e os consequentes resultados e impactos que essas práticas trouxeram para a rede.



Quadro 3 - Análise da coordenação

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Liderança

A liderança é um fato social que sucede em grupos sociais e nas organizações. Em virtude dos relacionamentos que se estabelecem dentro de uma rede, a liderança pode influenciar outros membros da organização de maneira que se maximizem os resultados almejados. Assim, a liderança pode ser observada como um líder que se ocupa de tarefas e relações humanas para a realização de objetivos com pessoas e por meio delas (CURY, 2007). O conceito de liderança nas organizações tradicionais remete ao trabalho destinado a preencher as necessidades de uma situação social (SELZNICK, 1971). Para Selznick, há certas

peças mais propensas a se tornarem um líder, pois são providas de uma capacidade especial e de qualidades pessoais.

Sabe-se, por exemplo, que existem diferentes formas de gestão de redes interorganizacionais e que o papel da liderança pode ser mais ou menos profícuo, dependendo das características e do estágio de desenvolvimento da rede (PROVAN; KENIS, 2007). A liderança é, nas redes, primordialmente, um fenômeno relacional. Os atos geram reações nos liderados e essas, por sua vez, estimulam respostas nos líderes (ROBBINS, 2002). Normalmente, as lideranças formam a estrutura administrativa da rede, isto é, a diretoria, conforme relato: “[...] É um conselho. Como funciona: nós temos o presidente e o vice, o tesoureiro e o secretário. Nas questões financeiras é o presidente e o tesoureiro. Nas questões administrativas é o presidente e o secretário. [...]” (R1E3)

A liderança tem um papel valioso na organização em rede, uma vez que pertence à liderança o desafio de criar motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia dos diversos integrantes das redes (BORTOLASO, 2009). Com efeito, ao pensar em liderança, logo surgem variáveis como comprometimento pessoal, formação de líderes, compartilhamento de poder, rotatividade de gestores e processo decisório. Percebe-se, também, que os conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos aos cargos de diretoria são bastante considerados quando há troca de cadeiras:

[...] em geral o maior conhecimento que tem é o histórico, o que já tenha feito pela rede. E como a gente já se conhece, já estamos numa trajetória

de onze, doze anos, então já conhece a pessoa, a loja dele, e até então a gente sempre teve uma tranquilidade nas eleições[...]. (R3E3)

Primeiro formaliza uma chapa e mais por indicação, de algum que tenha conhecimento e agilidade. Procura-se escolher sempre um que tenha uma afinidade. Isso é feito em assembleia a cada dois anos dentro dos padrões do estatuto. Observa sempre o histórico de atuação dessa associado na rede também. (R5E3)

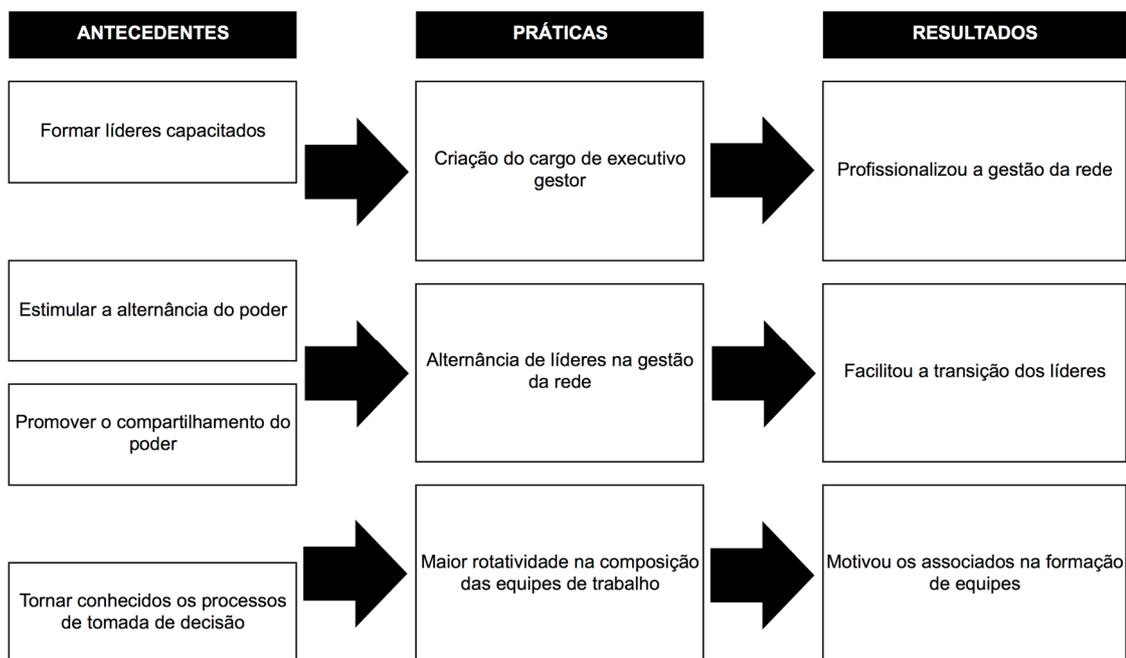
Sim, o presidente é sempre eleito por aclamação, não sei se é um erro ou não. A gente trabalha estas questões de liderança. Criamos pessoas capacitadas. (R1E3)

Quanto à preocupação com a formação de novos líderes e com a alternância de lideranças nas redes de cooperação pesquisadas, também há uma preocupação por parte dos associados, as falas a seguir demonstram claramente essa precaução:

Tem, tanto que eles sempre buscam para dentro do conselho quando sai alguém, por um motivo qualquer, eles tentam buscar associados novos que tem potencial, isso se vê muito nas assembleias, quem tem melhor desempenho, postura e essas pessoas são convidadas a participar do conselho. A Rede tem a preocupação de ter essa renovação, não só dentro da rede, como com os associados, agora nos temos um programa para fazer um treinamento para a sucessão das empresas. (R2E1)

Então, formar líderes capacitados, estimular a alternância, bem como promover o compartilhamento do poder na rede e tornar conhecidos de todos os associados os processos de tomada de decisão são fatores motivacionais para a adoção de práticas de gestão, tais como a criação do cargo do executivo gestor, o estímulo à alternância de líderes na gestão e a busca pela rotatividade das equipes

de trabalho. Como consequência destas práticas, vê-se uma maior profissionalização da gestão da rede, percebe-se que também. houve uma facilitação na transição dos líderes e uma grande motivação dos associados na formação de equipes de trabalho, conforme exposto no quadro a seguir.



Quadro 4 - Análise da liderança

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 Processos

Na concepção mais usual, processo é percebido como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico (GONÇALVES, 2000). São considerados processos dentro de

uma rede a negociação, o marketing, a expansão e as tarefas administrativo-financeiras.

4.4.1 Processo de Negociação

Pode-se dizer que dentre todos os processos realizados dentro de uma rede de cooperação, o de negociação é o mais relevante, visto que ele aborda, principalmente, a questão financeira da rede. Ganhos de escala e negociação com fornecedores são geralmente os primeiros objetivos perseguidos por redes de cooperação (WEGNER, 2011). Com efeito, conforme relatos obtidos nas entrevistas do escopo desta pesquisa, percebeu-se que as equipes de negociação, a prospecção de fornecedores e o relacionamento com os fornecedores são uma preocupação constante dos associados: *“O processo da negociação não termina nunca”*(R1E1).

O processo de negociação engloba o trabalho de equipes de negociação, a prospecção e o relacionamento com fornecedores e, também, em alguns casos, a criação e utilização de uma central de compras. Para tanto, estabelecem-se rotinas de negociação com o intuito de encontrar fornecedores confiáveis e de qualidade que contribuam para um processo de negociação mais eficaz, conforme relato: *“Nós temos fornecedores padrões, prioritários, que são os chamados fornecedores parceiros, eles são as melhores condições para a Rede e também patrocinam os eventos da Rede”*(R2E1).

Portanto, formalizar a prospecção e seleção de fornecedores, estabelecer rotinas de negociação, proporcionar melhores condições de negociação, apresentar inovação de mercado para os associados, oportunizar a redução de custos e riscos, além de melhorar a credibilidade das empresas associadas são justificativas mais do que plausíveis, conforme demonstram as entrevistas a seguir:

Com certeza, esse é o primeiro motivo pelo qual uma pessoa se associa a Rede, ganhos comerciais. (R2E2)

[...] Quando a gente começou, era um modelo que foi muito bom, mas negociação não tem uma coisa definida, não existe uma verdade absoluta, digamos assim. Negociação é uma coisa que tu negocias de uma forma e daqui a pouquinho tens que mudar o teu modelo, então a gente vai se adaptando conforme o mercado. Muitas vezes tu fazes uma compra conjunta, às vezes tu fazes uma parceria e aí o mercado também leva um tempo e ele se molda e aquela negociação que era um diferencial passa a não ser mais [...]. (R3E2)

[...] Então está aumentando a linha de produtos que nós estamos importando. Aí é a distribuidora, não é a associação. Na associação eu acho que existe uma preocupação de estar sempre se atualizando. [...]. (R3E3)

Destas motivações, surgiram práticas de gestão tais como a criação de uma feira de negócios, o estabelecimento de fornecedores parceiros e a criação de um grupo de negociação, consoante à narrativa: *"[...]Então os stands são vendidos lá dentro, e esses fornecedores parceiros se instalam lá para fazer negócios, vender, é uma feira de negócio. Por isso esses parceiros são os que patrocinam toda essa estrutura, o custo da feira e das estadias[...]" (R2E1).*

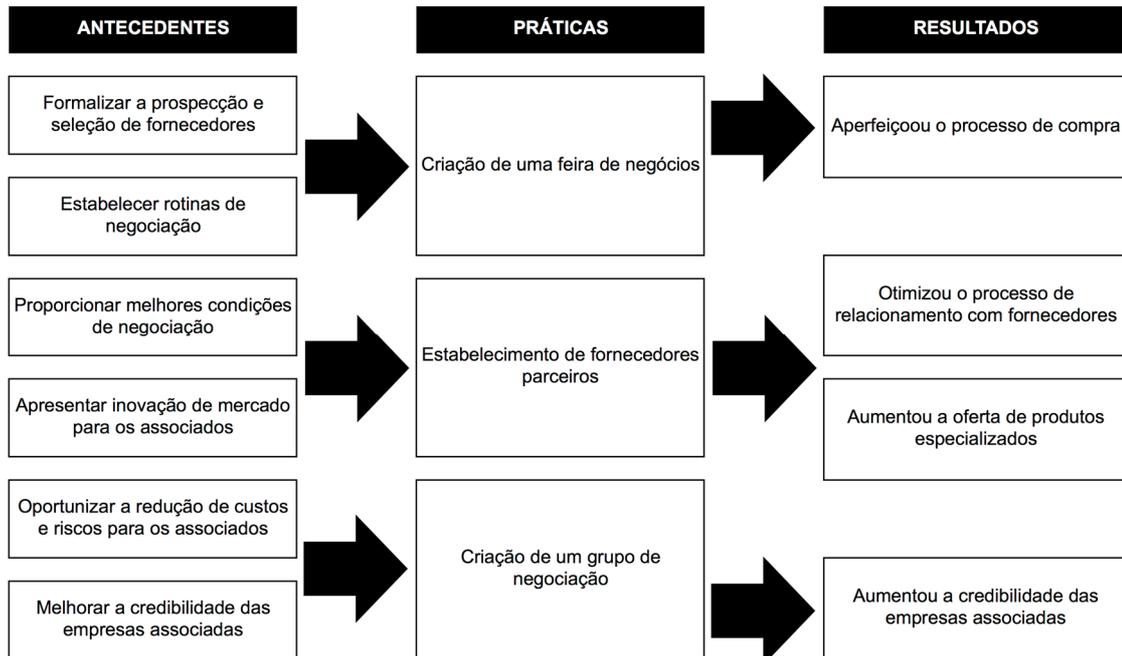
Os resultados obtidos com estas práticas foram o aperfeiçoamento dos processos de compra, a otimização do relacionamento com os fornecedores, um aumento na oferta de produtos especializados e aumento da credibilidade das empresas associadas, de acordo com as entrevistas seguintes:

Com certeza tanto perante ao fornecedor como perante ao cliente. Um porque a rede cuida dessa parte. A gente tem um monitoramento e a gente cuida dessa parte. Então, existe uma preocupação pelo nome. Então perante aos fornecedores diz eles que eles preferem vender para uma rede como a nossa do que vender para qualquer outra rede. (R1E1)

Sim, eles reconhecem melhor quem está em Rede do que quem está sozinho. Porque tem o reconhecimento da marca, o consumidor tem o hábito, é próprio do consumidor, se ele enxergar várias vezes a mesma marca aquilo denota para ele uma confiabilidade, ele percebe que tem uma organização por trás daquilo, ao contrário de uma farmácia individual que ele nunca viu. (R2E2)

Houve, claro. Com os eventos que a rede participa e toda a divulgação. O pessoal conhece a rede. Tu vê isso também pela quantidade de gente que chega nas nossas lojas querendo trabalhar porque sabem que ganham treinamento e que podem se aperfeiçoar. (R5E2)

O quadro a seguir demonstra claramente os impactos positivos em relação às práticas de gestão adotadas pelas redes de cooperação pesquisadas, no que diz respeito ao processo de negociação.



Quadro 5 - Análise de processos – Negociação

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.2 Processo de Expansão

O processo de expansão trata, basicamente, dos elementos que mobilizam a expansão de uma rede de cooperação de forma que os benefícios sejam ampliados a todos os associados. O processo de expansão, além de proporcionar visibilidade, em virtude da abertura de novos pontos de vendas, também é essencial para a rede, visto a necessidade de prospectar, selecionar e avaliar novos entrantes (BORTOLASO, 2009).

Para tal feito, determinar critérios de seleção e avaliar a existência de um processo de integração de novos associados, bem como estabelecer parcerias externas com entidades governamentais ou privadas são alguns dos fatores

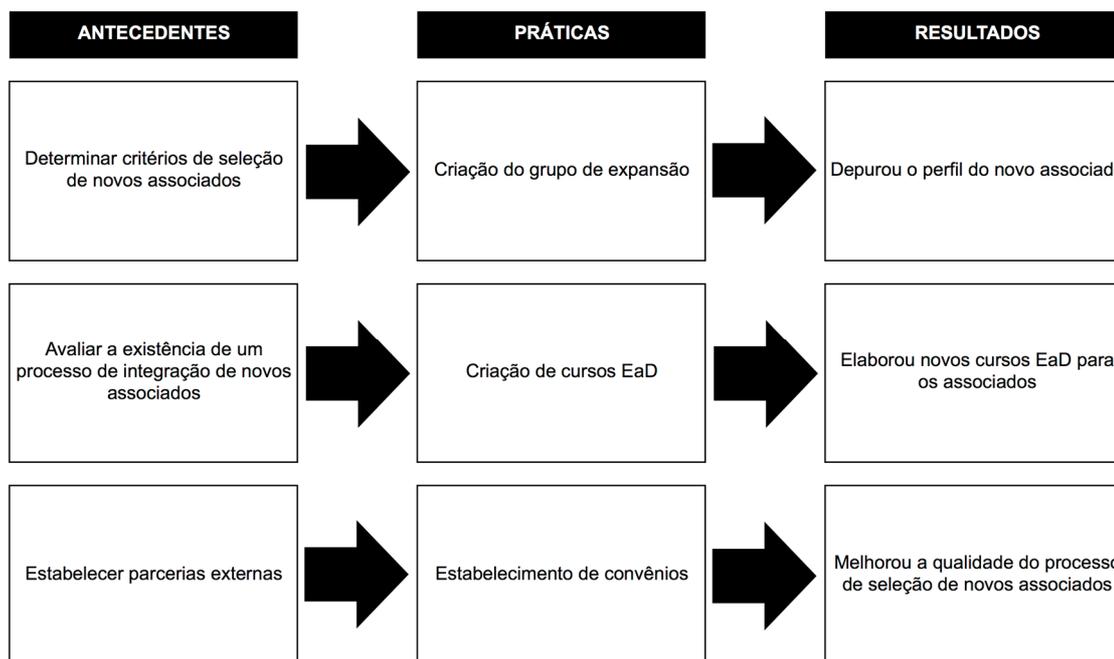
motivacionais que fazem parte do processo de expansão, conforme pode ser aferido nos seguintes relatos:

[...] Nós temos o EaD que foi criado pela inovação. Um EaD básico pra atendimento. Agora a gente já tem um pra vendas e um pra venda de projetos que está sendo criado. A inovação faz o Fórum de Colaboradores que acontece uma vez ao ano onde reúnem todos os funcionários de todas as lojas. [...] Fora isso tem visitas técnicas que acontecem 3 ou 4 vezes ao ano [...]. (R1E2)

[...] nós temos um grupo que a gente chama de grupo de expansão na rede, que é buscar novos associados. Então ele tem buscado dois, três associados por ano em média, então no ano passado, a gente ainda conseguiu um associado e então nós paramos pela dificuldade de buscar associados daquele perfil que se encaixasse dentro daquilo, nós interrompemos. Interrompemos justamente para fazer essa mudança do regulamento e do estatuto para conseguir trazer um outro tipo de associado que se enquadre dentro desses perfis[...]. (R3E1)

Sebrae sim. É uma parceria e também é por demanda. Esse ano formamos uma parceria com eles para fazer treinamentos. (R5E1)

Com essas iniciativas, emergem como práticas de gestão, no que diz respeito ao processo de expansão, a criação do grupo de expansão, a criação de cursos EaD e o estabelecimento de convênios com órgãos públicos e/ou privados e, como resultado, verificou-se que o processo de expansão depurou o perfil do novo associado, elaborou novos cursos em EaD para os associados e melhorou a qualidade do processo de seleção de novos membros, conforme se vê no quadro a seguir.



Quadro 6 - Análise de processos – Expansão

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.3 Processo de Marketing

O processo de marketing das redes pesquisadas caracterizam-se por ações promocionais, criação de campanhas de marketing conjuntas, tentativas de padronização da identidade visual da rede, dentre outras atividades. Dessa forma, melhorias no processo de marketing são apontadas pelos associados como um dos maiores ganhos, conforme os entrevistados:

[...]porque nós jamais poderíamos fazer individualmente numa rádio Gaúcha, na TV Globo nossa aqui, fazer, por exemplo, pra tu fazer alguns segundos na Gaúcha, na RBS, é 40 mil reais, 50 mil reais por mês, pra fazer 27, 28 inserções, cada anuncio é 2 mil reais, qual o lojista que poderia fazer isso individualmente, o que forçou foi a marca, e o

marketing, fazer algumas açõezinhas como tudo mundo faz normal, nós investimos em marketing, em torno de 1 milhão e 200 mil, qual a loja individualmente que ia conseguir fazer isso[...]. (R3E1)

[...] É o foco de tu seres independente, mas ter uma estrutura, um suporte bom por trás do negócio[...]. (R2E3)

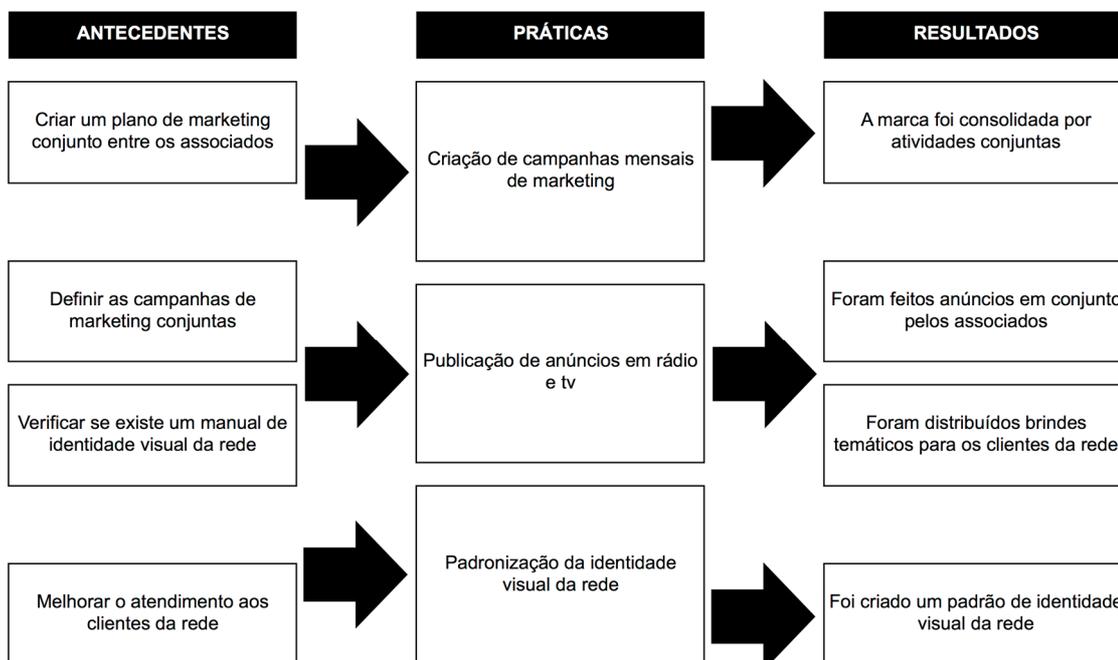
O marketing sempre trabalha os encartes. Encartes são todas as mídias que tem né.... TV, jornal, a gente tem uma vez por mês a MegaTerça que é uma ação de marketing promocional que sai na TV e no jornal um produto específico com preço muito abaixo de mercado. Tem impresso também. O tabloide. (R1E2)

As ações de marketing são importantes para as redes, pois, dentre outras vantagens, aumentam a visibilidade dessas organizações junto ao mercado (PERUCIA;BORTOLASO, 2010), o que é confirmado pelo depoimento do entrevistado R1E3: *“[...] o jornal é o Diário Gaúcho que é do nosso público, duas rádios no interior, na Imperial de Nova Petrópolis e outra na região de Roca Sales, Encantado. Em Santa Maria e Porto Alegre a RBS TV [...]”*. Os especialistas no tema redes de cooperação entendem o processo de marketing como essencial para o planejamento da imagem que a rede de cooperação pretende difundir (BORTOLASO, 2009).

Sendo assim, criar um plano de marketing conjunto entre os associados, definir as campanhas de marketing conjuntas, verificar se existe um manual de identidade visual da rede e melhorar o atendimento aos clientes da rede são alguns dos fatores que motivam os associados a desenvolverem práticas de gestão em relação ao processo de marketing. Dentre estas práticas, cita-se a criação de

campanhas mensais de marketing, a publicação de anúncios em rádio e TV e a padronização da identidade visual da rede. O relato do entrevistado R1E1 atesta uma destas práticas: *“[...]a gente tem uma campanha mensal que tu desenha o calendário no início de ano, faz um planejamento de investimento juntamente com a nossa agência de publicidade [...]”*. Outro entrevistado também confirma estas práticas: *“Nós temos um manual de identidade visual. Qual o padrão que eu uso de etiqueta de preço, o padrão do uniforme, do crachá, de carro”* (R1E2). Ainda outro relato, apontando estes fatores, conforme o entrevistado R2E1: *“[...] nesse processo de marketing, hoje a nossa agência de marketing é uma das maiores do estado, em termos de agência de marketing institucional, para reforçar marca é a melhor que tem no estado, [...]”*.

Os resultados ficam evidentes, tais como a consolidação da marca por meio de atividades conjuntas, a consequente publicação de anúncios em rádios, jornais e TV de grande circulação, a distribuição de brindes temáticos para os clientes da rede e a criação de um padrão de identidade visual da rede, afim de estabelecer a marca no mercado. O quadro seguinte demonstra como funciona o processo de marketing nas redes de cooperação pesquisadas.



Quadro 7 - Análise de processos – Marketing

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Interação

Quando se fala em interação, o que se busca é aferir como se concretiza a convivência dentro da rede. O relacionamento é um dos recursos mais importantes no contexto das redes de cooperação. Isto acontece porque, ao contrário do que se verifica em outros cenários organizacionais, nas redes de cooperação a interação é necessária, visto que os membros da rede precisam se comunicar para que efetivamente algo aconteça. Ou seja, a aproximação entre os associados, empregados e familiares, precisa ser encorajada para que a rede funcione.

Segundo Mu, Peng e Love (2008), relações fracas ajudam as firmas a construir relacionamentos iniciais que, uma vez desenvolvidos, levam a laços fortes e ao compartilhamento de conhecimentos tácitos e de difícil acesso. O relacionamento é o responsável pela interação entre os associados e o seu desenvolvimento em uma rede, no qual é buscado o fortalecimento dos laços de confiança entre os associados (BORTOLASO, 2009).

As principais motivações, encontradas nas entrevistas para aumentar a interação, foram a criação de rotinas para o engajamento entre os associados, o estreitamento dos laços relacionais entre os integrantes das redes, o aumento da integração entre as famílias dos parceiros da rede; a rede proporcionou aprendizagem para os seus membros e investiu na criação de cursos e palestras para eles, além do emprego de canais de comunicação para que os associados sugiram melhorias. As entrevistas seguintes demonstram fielmente estas motivações:

Tu te sente mais seguro e é toda uma questão de participar de uma sociedade, ver as famílias se reunirem. Ver as pessoas melhorando e isso te inspira a querer melhorar também. Te motiva a fazer melhorias e esse é o grande negocio da rede provocar discussões e melhorias evolutivas, claro que estamos falando só do bom. (R1E3)

[...] Mas o associativismo que nós praticamos é uma das estruturas mais democráticas que eu consigo perceber em nosso meio, porque ele tem o presidente, a diretoria, o conselho consultivo e as assembleias, e todos palpitam. E se ele quiser sugerir, pode fazer isso para os delegados, que são os conselheiros consultivos distribuídos no estado [...]. (R2E2)

[...] Entre os associados, a gente só faz assim, a gente faz a convenção dos colaboradores, dos gestores, que eles chamam, dos associados, que a gente faz assim, nós temos a convenção dos colaboradores e a convenção dos associados que é feito, um em cada ano [...]. (R3E1).

As práticas que emergem dessas causas são a realização de eventos anuais de integração entre associados, empregados e familiares, conforme afirma o entrevistado R2E1: *“Nós temos a nossa convenção, que é um grande evento, ele é feita em Canela, anualmente, no mês de outubro, e todo o associado tem direito a uma estadia no hotel em Canela.”* Há também a promoção de cursos e palestras e a administração de treinamentos de qualificação para os associados, bem como a utilização da internet como ferramenta de comunicação. Os entrevistados R4E1, R2E2 e R3E1, respectivamente, atestam a formação destas práticas: *“É tem o site com área restrita aos sócios né, onde lá contém as atas, contém tudo que a gente faz, mas que não é de acesso livre e os e-mails, e, em última hipótese, telefonemas.”* *“Os cursos acontecem durante todo o ano e quem participa são balconistas, farmacêuticos, perfumistas, gerentes e proprietários.”* *[...] nós temos assim, nós temos a Redecom. A Redecom é um site que a gente entra lá, bota todas as informações lá dentro, e tu pode entrar lá e falar alguma coisa [...].”*

As consequências resultantes dessas práticas mostram-se muito benéficas para os associados. Houve maior troca de experiência entre os associados, os membros participaram de cursos e palestras oferecidos pela rede e utilizaram a internet como canal de comunicação com a rede e entre si. Os seguintes depoimentos sustentam estes impactos obtidos pelos associados:

Esse é o maior ganho que a gente tem. A gente entra na rede pensando em ganho financeiro. Mas depois que tu está a algum tempo na rede tu percebe que o financeiro é consequência. Tu ganha muito mais que o financeiro. Por exemplo: Vou fazer tal coisa. Mas isso meu colega já fez e não funciona. É melhor tu fazer assim. A troca de experiência eu acho que é o maior ganho. (R1E2).

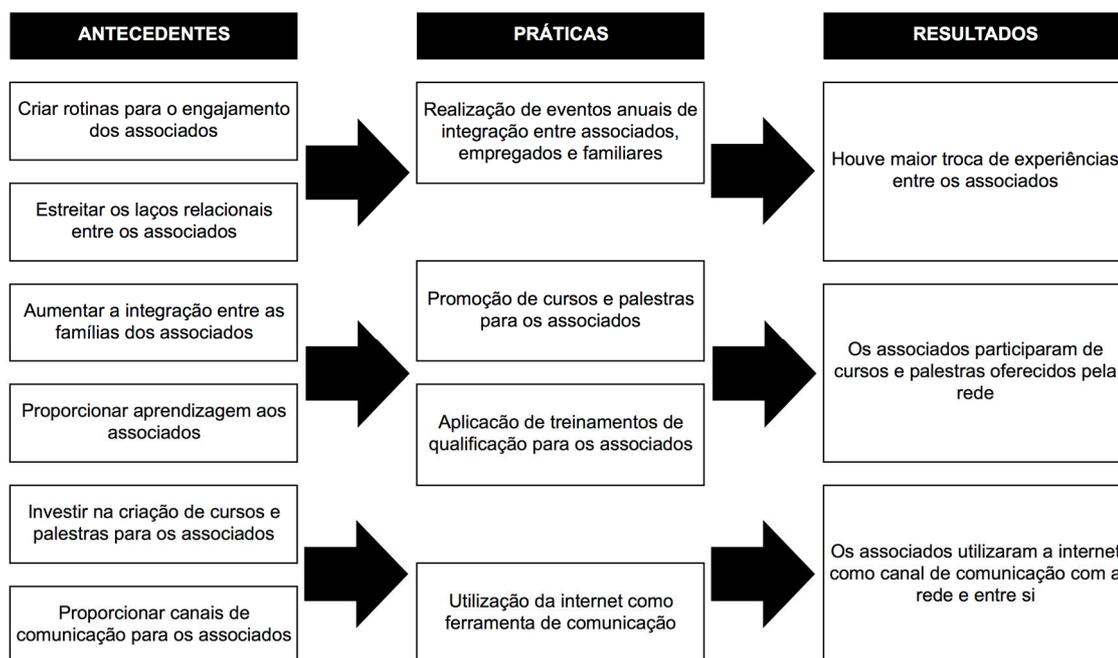
É difícil de resumir em palavras o que a gente aprende. Tu aprende a ser competitivo, tu não fica alienado no sentido de pensar, por exemplo, que tu não pode dar um desconto, tu podes sim dar um desconto, porque tu também recebe desconto do distribuidor, coisa que antes tu não tinha.(R2E3)

[...] Mas talvez eu acho que o mais importante é o benchmark, que é troca de experiência, me situar em relação a um outro associado, marketing também. Isso seria inacessível hoje se qualquer um dos associados quisesse ter a mídia que ele tem sem a rede. Esses são os dois pilares maiores [...] Porque só através da rede foi possível eles terem acesso a marcas que numa outra hora eles não tinham acesso. (R3E2)

[...] Como te falei antes a gente prioriza um grupo pequeno e ativo do que um grupo grande mas que nem todos se conheçam bem, que possa gerar atrito. Então o nosso foco hoje, pode ser que mude no futuro, mas hoje é de ampliar, ir ampliando o quadro de associados aos poucos. A rede tem um monte de atividades e é preciso que todos se envolvam pra que de certo. Então se ampliarmos vamos ter mais gente pra ajudar.[...]. (R5E2).

O quadro a seguir apresenta os antecedentes, as práticas e os resultados obtidos pelos associados entrevistados na pesquisa.

Quadro 8 - Análise da interação



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo traz as conclusões da dissertação. Primeiramente, discute-se o objetivo geral para, em seguida, serem apresentadas as implicações teóricas e práticas do estudo. Finalmente, apresentam-se as limitações do trabalho e são feitas sugestões de estudos futuros.

5.1 Contribuições Do Estudo

O objetivo geral desta dissertação era o de analisar as práticas de gestão utilizadas pelas cinco redes de cooperação melhores classificadas no ranking estabelecido pelo grupo GeRedes, dentre as redes participantes do Programa Redes de Cooperação do governo do RS. Para que este objetivo fosse atingido, foi necessário analisar qualitativamente as entrevistas dos associados das redes pesquisadas. Conforme pode ser observado no capítulo anterior, essa análise foi feita e dela foram extraídas diversas práticas de gestão utilizadas pelas redes do escopo da pesquisa de acordo com cada elemento de gestão escolhido para a análise.

Conclui-se que, ao apresentar os antecedentes que permitiram identificar as práticas, assim como a apresentação dos resultados obtidos por meio da aplicação destas práticas, o objetivo geral da dissertação foi atingido de maneira satisfatória. As entrevistas utilizadas para confirmar a existência de práticas de gestão nas redes de cooperação do RS validaram o trabalho desenvolvido durante a análise. A

metodologia aplicada foi o estudo de caso, de natureza exploratória, que, de acordo com Richardson (1999), busca conhecer as características de um fenômeno para procurar, posteriormente, explicações das suas causas e consequências. Para a realização deste trabalho, foi utilizado o método qualitativo, por se caracterizar como aquele que permite um maior aprofundamento do objeto de estudo conforme Lakatos e Marconi (2004). A pesquisa qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Malhotra (2001) mostra que este método tem como características essenciais a utilização de uma amostra normalmente pequena e não-representativa da população.

Para que este estudo obtivesse uma base científica que o sustentasse, foi necessária uma revisão literária fundamentada em conceitos de redes de cooperação como formação organizacional, bem como os de utilização de práticas de gestão em redes de cooperação com autores como Balestrin e Verschoore (2008), Todeva (2006), Oliver e Ebers (1998), Jarillo (1988), Nohria e Eccles (1992), Grandori e Soda (1995), Gulati (1998), Olson (2011), Provan e Kenis (2007). Evidenciou-se que existem várias tipologias de redes de cooperação, mas que nenhuma rede é igual à outra, mesmo que estejam fundamentadas com os mesmos conceitos, utilizando as mesmas regras de conduta, as mesmas características de coordenação, os mesmos processos e as mesmas ferramentas de interação.

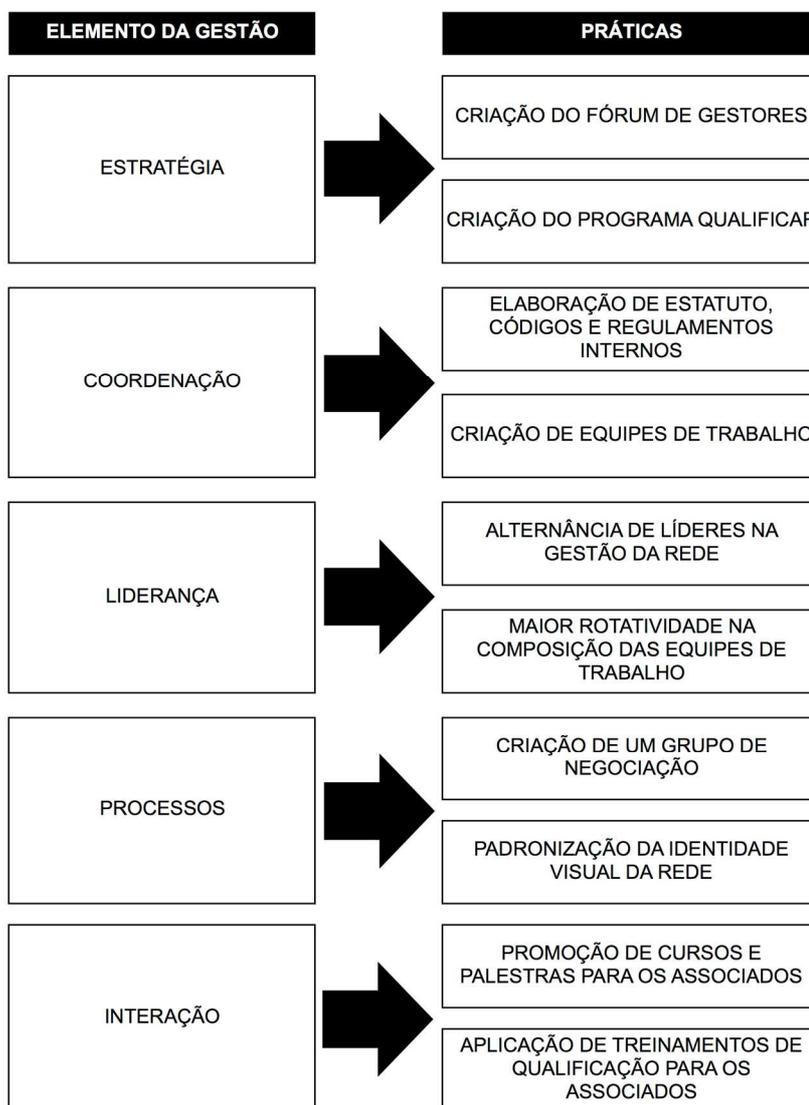
5.2 Implicações Teóricas E Práticas

Durante o processo de criação do presente trabalho, foram examinadas ideias, concebidas teorizações e salientadas evidências que se empenharam em colaborar tanto para a área acadêmica quanto para a área organizacional. As contribuições deste trabalho para a gestão podem ser úteis pelo fato de ter apresentado um conjunto de práticas que podem ser adotadas por redes de cooperação, mesmo que a multiplicidade de opiniões e sugestões em função do que é fundamental para gerir arranjos colaborativos seja ampla. Por meio de ações coletivas, as redes de cooperação conseguiram obter resultados satisfatórios utilizando práticas de gestão adotadas por todos os membros da rede.

Outros resultados que podem ser de interesse de gestores, consultores e empresários participantes de redes de cooperação é que se percebe, no estudo, o uso dos elementos de gestão de forma bastante prática, no intuito de sempre buscar o aprimoramento dos processos da rede. Há aqui um grande referencial teórico que pode ser usado para aplicação imediata em qualquer rede de cooperação.

Em relação à área acadêmica, o que se percebe é um enorme apanhado de práticas de gestão implementadas e organizadas em um estudo científico único na academia. Com efeito, esta dissertação demonstra claramente como as redes se organizam para buscar soluções conjuntas, transformadas em práticas de gestão que podem ser avaliadas e implementadas de forma organizada e sistematizada. O quadro a seguir evidencia as melhores práticas adotadas pelas redes de cooperação pesquisadas de acordo com cada elemento de gestão.

Quadro 9 - As melhores práticas de gestão



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

As limitações deste estudo resumem-se às seguintes:

- 1) Devido às análises das entrevistas terem sido realizadas em apenas cinco redes, utilizando uma amostra de três membros de cada rede, a visão dos elementos de gestão e das práticas de gestão das redes está circunscrita a

esta amostra. Dessa forma, não é possível obter uma percepção total das 50 redes pesquisadas, o que demandaria uma análise mais trabalhosa da situação planejada. Assim, fica impossível generalizar os resultados, devido ao caráter não-probabilístico da amostra.

- 2) A presente dissertação enfatiza os aspectos objetivos das práticas de gestão das redes pesquisadas, deixando, em segundo plano, questões subjetivas, como relações sociais, o poder relacional e a confiança; apesar de ter tratado da interação entre os agentes das redes. Ou seja, não se deve ignorar que cada empresa tem características que a distinguem das outras e redes consideradas modelos no que tange à implementação de práticas de gestão podem ser associados com baixo desempenho, juntamente com outros que obtêm alto desempenho.
- 3) A utilização de um questionário, o que apresenta algumas desvantagens, como o índice de respostas inferior a outros métodos. Apesar da simplicidade de responder a perguntas fechadas, elas possuem algumas perspectivas desfavoráveis que acarretam algumas limitações ao estudo.

5.4 Sugestões De Pesquisas Futuras

Pelo resultado deste trabalho, espera-se que novas pesquisas surjam para complementar as lacunas teóricas existentes nos estudos de relações

interorganizacionais e, notadamente, nos estudos de redes de cooperação entre empresas. As contribuições apresentadas buscam estimular as reflexões sobre as práticas de gestão de redes de cooperação. Levando em consideração que a presente dissertação não esgota o assunto abordado, é necessário sugerir algumas pesquisas futuras, como a criação de estudos comparativos entre as demais redes de cooperação do programa. Outra sugestão, seria a necessidade de estudos para a compreensão do nível de cooperação entre as empresas pesquisadas, visto que as redes de cooperação são o resultado das decisões de seus próprios associados. São eles que criam, definem e instituem as regras de convívio, que controlam as ações dos próprios empresários.

A expectativa é de que as discussões e os resultados empíricos deste estudo cooperem com o desenvolvimento de milhares de redes de cooperação entre empresas existentes no Brasil. Espera-se que estas redes estejam aptas a crescer e se estabelecer no mercado, já que são as pequenas e médias empresas as maiores geradoras de emprego e renda no país. Ao atuarem em rede, elas têm maiores chances de adquirir os benefícios econômicos das grandes empresas, mas mantendo as vantagens das pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. (organizadores). *Práticas de gestão de redes de cooperação*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2010.

ARAÚJO, L.. As Relações Interorganizacionais. *In*: RODRIGUES, S. B; CUNHA, M. P. (Org.). *Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000.

BALESTRIN, A.; PERUCIA, A.; VERSCHOORE, J. R.. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 11, n. 1, p. 47–58, 2014.

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

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P..O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 40, n. 2, p. 159–171, 2005.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; FREIRE, K.. A Cooperação em Rede Proporciona Condições para a Aprendizagem e a Inovação junto às Empresas

Associadas? *In: XXXI ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais do XXXI ENANPAD.* Rio de Janeiro: [s.n.], 2007.

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

BATELLE MEMORIAL INSTITUTE. *About Us*. Columbus, 2015. Disponível em: <<http://www.battelle.org/about-us>>. Acesso em: 02 ago. 2015.

BEGNIS, H.; ESTIVALETE, V.; PEDROZO, E.. **Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes.** *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v.5, p. 224–235, 2008.

BELUSSI, F.; ARCANGELI, F.. **A typology of networks: flexible and evolutionary firms.** *Research Policy*. v. 27, p. 415-428, 1998.

BERNARDI, L. A.. *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos estratégias e dinâmicas.* São Paulo: Atlas, 2003.

BORTOLASO, I. V.. *Proposta de Construção de um Modelo de Referência para a Avaliação de Redes de Cooperação Empresariais*, 2009. Dissertação (Mestrado) – UNISINOS, São Leopoldo.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J.. **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Horizontais: proposição de um Modelo de Análise.** *Contabilidade, Gestão e Governança*. v. 16, n. 3, p. 3–16, 2013.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J.. Avaliação da Gestão de Redes de Cooperação Empresariais. *In*: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. (organizadores). *Práticas de Gestão de Redes de Cooperação*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2010.

BULGACOV, S.; VERDU, F. C.. **Redes de Pesquisadores da Área de Administração: um Estudo Exploratório**, *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 163–182, 2001.

CAGLIO, A.. **Networks and information technology: competing through extranets**. *In*: *Community of European Management Schools*, v. 3. Louvain-la-Neuve, 1998.

CARVALHO, M.M.; SERRA, N.; LAURINDO, F.J.B.. **Strategic choices in Brazilian textile & Apparel Industries**. *In*: EUROMA&POMS2003 – EUROPEAN OPERATIONS MANAGEMENT ASSOCIATION & PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY – FIRST JOINT INTERNATIONAL CONFERENCE, 2003, Cernobbio. *Proceedings of EurOMA&POMS2003 – One world? One view of OM? The challenges of integrating research and practices*. v. 1, p. 219–228, 2003.

CASTELLS, M.. *A Sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*; v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN P. A.. *Metodologia Científica*. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CERVO, A. L.; BERVIAN P. A; SILVA, R.. *Metodologia Científica*. 6 ed. São Paulo: Ed. Prentice-Hall, 2007.

CURY, A. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2007.

DA CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S.. **Aprendendo a Aprender Coletivamente: Novos Paradigmas sobre a Gestão do Conhecimento em Ambientes de Redes**. *Desenvolvimento em Questão*, v. 5, n. 10, p. 43–73, 2007.

EBERS, M.. Explaining interorganizational network formation. *In*: EBERS, M. (Ed.). **The formation of interorganizational networks**: 3–40. Oxford, England: Oxford University Press, 1997.

FACHINELLI, A. C.. Uma abordagem comunicacional dos princípios da gestão do conhecimento nas organizações. França: Université de Poitiers, 2000.

FAYARD, P.. *O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia*. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

FONTES, S. S.. Aprendizagem, Redes de Firmas, Redes de Aprendizado: identificando fatores e mecanismos para desenvolvimento da capacidade competitiva. *In*: TEIXEIRA, F. *Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

GIL, A. C.. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J.E.L.. **As empresas são grandes coleções de processos.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 40. n. 1, 2000.

GRANDORI, A.; CACCIATORI, E.. **Cooperation and competition in inter-firm projects: the role of contractual and extra-contractual governance.** *European Group for Organization Studies Colloquium*, v. 22, 2006.

GRANDORI, A.; SODA, G.. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms.** *Organization studies*, vol. 16, n. 2, p. 183–214, 1995.

GULATI, R.. **Alliances and Networks.** *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 293–317, 1998.

HÅKANSSON, H.; FORD, D.. **How should companies interact in business networks?.** *Journal of business research*, v. 55, n. 2, p. 133–139, 2002.

HASTENREITER FILHO, H. N.. Acertos e desacertos dos principais programas de redes de cooperação interempresariais brasileiros. *In: TEIXEIRA, F. (Org). Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação.* Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

HUNDERTMARKER, C. A. O Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul: dez anos de práticas colaborativas de gestão. *In: ANTUNES, J.; BALESTRIN,*

A.; VERSCHOORE, J. (Orgs.). *Práticas de Gestão de Redes de Cooperação*. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

JARILLO C.. **On strategic networks**. *Strategic Management Journal*, v.9, n. 1, p. 31–34, 1988.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P.. **A general theory of network governance**: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, [s.l.], v. 22, n. 4, 1997.

KNIGHT, L.; PYE, A.. **Network learning**: an empirically derived model of learning by groups of organizations. *Human Relations*, v.58, n.3, p.369-392, 2005.

KOGUT, B.. **The network as knowledge**: generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 405–425, 2000.

KOUZMIN, A.; JARMAN, A.; ROSENTHAL, U.. **Inter-organizational policy processes in disaster management**. *Disaster Prevention and Management*, v. 4, n. 2, p. 20–37, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. *Fundamentos da metodologia científica*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

MARCON, C.; MOINET, N.. *Estratégia-rede: ensaio de estratégia*. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARTELETO, R. M.. **Análise de redes sociais**: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da informação*, v. 30, n. 1, p. 71–81, 2001.

MENDES, V. L. P. S.; CUNHA, F. J. A. P.; TEIXEIRA, F.. Redes sociais de colaboração: a experiência de uma rede de hospitais. *In*: TEIXEIRA, F. (Org.). *Gestão de Redes de Cooperação interempresariais*. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J.. **Governance and networks**. *In*: OLIVER, A.; EBERS, M.. *Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of interorganizational relationships*. *Organization Studies*, v. 19, n.4, p. 549–583, 1998.

MILES, R.E.; SNOW, C.C.. **Networks organizations**: new concepts for new forms. *California Management Review*, v. 28, n. 3, p. 62–73, 1986.

MITCHELL, C. J.. The concept and use of social networks. *In*: MITCHELL, J.. *Social Networks in Urban Situations: analysis of personal relationships in Central Africa towns*. Manchester: Manchester University, 1969.

MORAES, R.. **Análise de conteúdo**. *Revista Educação*, v. 22, n. 37, p. 7–32, 1999.

MU, J.; PENG, G.; LOVE, E.. **Inter-firm networks, social capital, and knowledge flow**.

Journal of Knowledge Management, v.12, n.4, p. 86–100, 2008.

NOHRIA, N.. Is a network perspective a useful way of studying organizations? *In*: NOHRIA, N; ECCLES, R. G.. *Networks and organizations: structure, form, and action*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G.. *Networks and organizations: structure, form, and action*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

NOWAK, M.. **Five rules for the evolution of cooperation**. *Science*, v. 314, n. 5805, p. 1560–1563, 2006.

O'TOOLE, L. J.. **Treating networks seriously**: Practical and research-based agendas in public administration. *Public Administration Review*, n. 57, p. 45–52, 1997.

OLIVER, A.; EBERS, M.. **Networking network studies**: an analysis of conceptual configurations in the study of interorganizational relationships. *Organization Studies*, v. 19, n. 4, p. 549–583, 1998.

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

OLSON, M.. *A Lógica da Ação Coletiva*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2011.

OSTROFF, F. *The horizontal organization*. New York: Oxford University Press, 1999.

PACAGNAN, M.N.. **Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa**. *Revista de Gestão USP*, v.13, n. especial, p.19-30, 2006.

PEDROZO, E. A.; PEREIRA, B. A. D.. **Empreendedorismo coletivo é possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede**. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, Porto Alegre, 52 ed., v. 12, n. 4, jul/ago, 2006.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; WEGNER, D.; BRAGA, A. L.. **Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram?**. *Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 1, p. 62–83, 2010.

PERROW, C.. Small-firm networks. *In*: NOHRIA, N; ECCLES, R. G.. *Networks and organizations: structure, form, and action*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

PERUCIA, A.; ORSOLIN, G.; BORTOLASO, I. V.. Estratégia. *In*: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. (organizadores). *Práticas de Gestão de Redes de Cooperação*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2010.

PERUCIA, A.; BORTOLASO, I. V.. Processo de Marketing. *In*: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. (organizadores). *Práticas de Gestão de Redes de Cooperação*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2010.

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, 2007.

RATTNER, H.. **Inovação Tecnológica e Pequenas Empresas**: uma questão de sobrevivência. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 3, p. 70-73, 1984.

RICHARDSON, R.. *Pesquisa social*: métodos e técnicas. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P.. *Administração*: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

SEBRAE. Mapeamento das redes e centrais de negócios no Brasil. 2011. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/mapeamento-das-redes-e-centrais-de-negocios-no-brasil-2/>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

SEDAI. **Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul**. Manual de Orientação dos Consultores do Programa Redes de Cooperação. Porto Alegre: [s.n.], 2004.

SELZNICK, P.. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

TODEVA, E.. *Business Networks: strategy and structure*. London: Routledge, 2006.

TURETA, C.; PAÇO-CUNHA, E.. **Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: Um estudo de caso no contexto brasileiro**. *GESTÃO.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 6, n. 1, 2010.

VERSCHOORE, J. R.. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2006.

VERSCHOORE, J. R.. **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A.. **Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação**. *Revista de Administração da USP – RAUSP*, v.1, n.1, p. 1-21, 2008.

WACHEUX, F.. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica, 1996.

WEGNER, D.. **Governança, Gestão e Capital Social em redes horizontais de empresas**: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

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

WEGNER, D.; WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. R.. **Redes de empresas no Rio Grande do Sul**: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. *GESTÃO.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 4, n. 1, p. 75–90, 2006.

WITTMANN, M. L.; NEGRINI, F.; VENTURINI, T.. As redes empresariais como uma alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejista. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba, ANPAD, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/2003_3ES79.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2015.

YIN, R. K.. *Estudo de Casos: Planejamento e Métodos*. São Paulo: Editora Bookman, 2005.

ANEXO A – RANKING DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Ranking das redes de cooperação participantes do PRC do governo do RS
pesquisadas pelo grupo GeRedes.

Rede	Segmento	Tempo de existência	Número de associados	Resultado final
R1	3	8	33	4,65
R2	3	14	300	4,50
R3	3	13	45	4,16
R4	3	11	57	3,77
R5	3	11	110	3,66
R6	3	11	75	3,58
R7	1	8	26	3,51
R8	3	8	205	3,42
R9	3	13	160	3,40
R10	3	13	23	3,39
R11	3	14	62	3,38
R12	3	12	36	3,35
R13	1	9	19	3,27
R14	3	12	19	3,23
R15	3	14	7	3,20
R16	3	10	128	3,12
R17	3	10	68	3,10
R18	3	5	32	3,09
R19	1	9	19	3,04
R20	3	6	9	3,02
R21	3	10	33	3,00
R22	3	16	17	2,99
R23	3	10	30	2,99
R24	3	10	20	2,94
R25	3	9	12	2,84
R26	1	6	6	2,80
R27	3	7	16	2,80
R28	1	7	20	2,79

R29	3	9	7	2,77
R30	3	6	22	2,75
R31	1	9	9	2,53
R32	1	6	17	2,50
R33	3	7	13	2,49
R34	1	6	9	2,49
R35	3	9	13	2,45
R36	2	3	31	2,33
R37	3	9	19	2,31
R38	1	8	8	2,30
R39	2	7	11	2,29
R40	2	7	13	2,22
R41	1	8	9	2,21
R42	2	8	14	2,20
R43	1	6	8	2,05
R44	2	9	45	1,71
R45	1	9	10	1,61
R46	3	3	7	1,58
R47	2	7	4	1,51
R48	3	5	10	1,48
R49	3	4	10	1,17
R50	3	3	13	1,05

Fonte: Grupo GeRedes

Segmento: 1 – Serviços; 2 – Indústria; 3 – Varejo

ANEXO B – INSTRUMENTO DE PESQUISA

**Instrumento de pesquisa do grupo GeRedes para avaliação das redes de
cooperação do PRC**

PROJETO DE REDES DE COOPERAÇÃO CONVÊNIO 001/2012

FICHA DE CADASTRO

Consultor:

Data:

Local da entrevista:

Duração da entrevista:

FICHA DE CADASTRO DA REDE

Nome da rede:

Tempo de existência da rede:

Universidade/Região:

No de associados da rede:

Setor Econômico:

() Comércio () Indústria () Serviço () Agronegócio () ONG / GOV

Segmento de atuação:

Tem executivo e/ou gestor:

A rede tem sede? () Sim () Não

Endereço da sede:

CEP:

Email:

Bairro:

Cidade

Site:

DADOS DO PRESIDENTE

Nome do Presidente:

Telefone Fixo: () Celular: ()

E-mail:

Data de Nascimento:

Sexo: () Fem. () Masc.

Nível de Escolaridade:

() Ensino Médio Incompleto () Ensino Médio Completo () Superior Incompleto ()
Superior Completo () Especialização () Mestrado () Doutorado

DADOS DO PRINCIPAL CONTATO DA REDE

No de funcionários da rede:

Informações Adicionais:

CRITÉRIO 1. ESTRATÉGIA

Formulação da Estratégia

A rede tem claramente definido um conjunto de objetivos que pretende alcançar em longo prazo? Quais objetivos? Que período vocês consideram longo prazo? Quem participa desta definição? É formalizado?

O planejamento da rede é formulado de maneira conjunta pelos associados? Como funciona? São encontros presenciais? Com que frequência se encontram?

Há envolvimento de todos os associados da rede? Participam do planejamento estratégico? Quem participa mais\menos? Há espaço para sugestões de todos os associados?

As empresas participantes da formulação estratégica compartilham informações relevantes para o planejamento? Informações sobre resultados, fornecedores, produtos, mercado, faturamento. Como ocorre? Que canais de comunicação utilizam?

A preparação do planejamento da rede é feita com a análise do ambiente interno e externo? Quais ferramentas são utilizadas para esta análise (cenários, SWOT e/ou

outros métodos)?

A estratégia tem sido desdobrada em metas e ações de curto, médio e longo prazo conhecidas pelos participantes? Quais são as principais metas e ações?

Implementação da estratégia

A rede adota procedimentos de acompanhamento da realização das ações e do alcance dos objetivos?

São realizadas reuniões periódicas para o acompanhamento, correções e ajustes do que foi formulado inicialmente?

Os indicadores de acompanhamento das ações e metas são periodicamente revisados pela rede?

As ações dos associados estão alinhadas à estratégia da rede? (fachadas, layout, fornecedores, promoções, mix de produtos ...)

A rede possui mecanismos de motivação para o alinhamento estratégico dos seus associados? (ações de comunicação interna, endomarketing, gamification, ...)

CRITÉRIO 2. ESTRUTURA

Estrutura organizacional da rede

Há articulação entre as decisões tomadas de forma descentralizada e as decisões tomadas de forma centralizada?

Os instrumentos contratuais da rede são disseminados, adotados e revisados/atualizados periodicamente? Por exemplo, utilizam estatuto social, regimento interno, código de ética, manuais, etc? Você tem acesso a estes instrumentos/documentos?

A rede possui uma descrição dos papéis e responsabilidades das funções diretivas e assessoras? Qual o papel do presidente, executivo, membro de conselho, membro

de equipe?

Os conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos aos cargos de diretoria são considerados nas eleições e nas contratações?

Há uma participação assídua dos associados nas assembleias gerais? Há contribuições, discussões, críticas, sugestões?

As equipes e conselhos compostos por associados são efetivamente ativas? (ética, fiscal - marketing, negociação, expansão ...)

Existe uma preocupação com a formação de novos líderes e com a alternância de lideranças? (métodos, iniciativas ...)

Os associados têm conhecimento das decisões e ações em andamento? (sistema de TI, atas, informes, intranet ...)

Existem canais para que os associados proponham sugestões de melhorias para a rede? (site, ouvidoria, fóruns, equipes de atenção ao associado ...)

CRITÉRIO 3. PROCESSO

Operacionais

Existem rotinas de processos importantes para a gestão da rede? São feitos aperfeiçoamentos, identificação de melhores práticas e aprimoramento nos processos?

Existem rotinas de negociação da rede com fornecedores (para trás na cadeia de valor)?

Existem rotinas internas da rede? (relação com associados, aprendizagem, inovação)

Existem rotinas externas da rede? Expansão de associados, relação com governos, universidades, entidades públicas e privadas

Existem rotinas de marketing da rede (para frente na cadeia de valor)?

Relacionais

Existem rotinas/práticas de construção, disseminação e sustentação de uma identidade comum para a rede? Existe práticas de internalização dos associados? Quais? (nome, marca, símbolo, eventos)

Existe a percepção de uma imagem comum entre as empresas da rede? Como ocorre essa auto identificação do associado com a rede e com seus pares?

Existem rotinas de comunicação entre os associados?

Existem rotinas para o engajamento e comprometimento dos associados?

CRITÉRIO 4. RESULTADO

Proporcionados pela rede

A participação na rede proporcionou aprendizagem para as empresas associadas? (mercado, produto, fornecedor, processos, ferramentas, gestão ...)

A participação na rede proporcionou a ampliação das relações comerciais para as empresas associadas? (novos clientes, novos fornecedores, novos prestadores de serviços ...)

A participação na rede proporcionou melhores condições de negociação para as empresas associadas? (prazos, preços, condições, benefícios extras, patrocínios ...)?

A participação na rede proporcionou inovação de mercado para as empresas associadas? (oferta de novos produtos, oferta de novos serviços ...)

A participação na rede proporcionou a redução de custos e riscos para as empresas associadas? (custos operacionais, custos de transação, riscos de investimento ...)

A participação na rede proporcionou a contratação de infraestrutura e serviços especializados para o aumento da competitividade das empresas associadas? (consultorias, CD, ...)

A participação na rede estreitou os laços relacionais entre os associados da rede?

Absorvidos pela empresa

Houve ampliação do faturamento das empresas associadas?

Houve ampliação da lucratividade das empresas associadas?

Houve ampliação do número de funcionários das empresas associadas?

Houve melhorias nas instalações das empresas associadas?

Houve melhoria na credibilidade das empresas associadas? (comunidade, mercado, local, regional, nacional ...)

Houve aumento da confiança no próprio negócio pelas empresas associadas?

Houve aumento da autoconfiança dos empresários associados?

A participação na rede melhorou a qualidade de vida dos empresários associados?

Fonte: Grupo GeRedes