

FACULDADE DA ASSOCIAÇÃO BRASILIENSE DE EDUCAÇÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Camila Triches

REDES DE EMPRESAS: a influência das relações de cooperação na
competitividade de empresas

Marau

2017

Camila Triches

**REDES DE EMPRESAS: a influência das relações de cooperação na
competitividade de empresas**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade da Associação Brasileira de Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação da Profa Ma. Andressa Centenaro.

Marau
2017

Camila Triches

**REDES DE EMPRESAS: a influência das relações de cooperação na
competitividade de empresas**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade da Associação Brasiliense de Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Banca Examinadora

Prof. Ma. Andressa Centenaro - FABE

Prof. Janielen Pissolato - FABE

Prof. Leonardo Decesaro - FABE

Dedico este trabalho aos meus pais Claudimir e M^a Beatriz também e ao meu esposo Felipe que sempre me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

Chegando neste momento tenho muito a agradecer, pois a caminhada foi lançada e com muita garra consegui chegar até o final, e neste percurso muitos foram essenciais para a concretização deste sonho, e não poderia deixar de agradecê-los.

E a Deus que para mim é superior a tudo, me dando força para ir até o final de mais uma batalha. Muito obrigada Senhor!

Aos meus pais Caudiomir e Maria Beatriz e meu irmão Gustavo pela força e exemplo, que sempre me apoiaram durante todo o percurso diante das alegrias e dificuldades que o tempo proporcionou.

Ao meu esposo Felipe, que sempre me apoiou e colaborou comigo em todos os momentos, para mim ir em busca de um futuro profissional melhor.

A FABE por proporcionar um curso com bons profissionais que estão sempre disponíveis para ensinar e aprender com os alunos e também pelo ambiente que nos proporciona um ótimo laboratório de pesquisa.

A minha orientadora Andressa Centenaro que sempre se disponibilizou para me orientar durante todo o período até o final deste trabalho.

A todos os meus familiares que torceram por mim durante todo o curso.

RESUMO

Perante o cenário atual vivido pelas organizações, com o ambiente altamente concorrencial, uma alternativa estratégica é a criação de redes de cooperação, também chamadas de redes de empresas. Neste contexto, por meio das redes de cooperação, as empresas podem trocar e/ou compartilhar recursos estratégicos, que auxiliam na sua competitividade. Entre os recursos estratégicos que podem ser compartilhados estão os recursos intangíveis, como os organizacionais, de reputação e humanos. O objetivo da pesquisa foi verificar qual a influência das relações de cooperação na competitividade das empresas associadas a redes. A pesquisa trata-se de estudo de casos múltiplos e foi aplicada por meio de entrevista semi-estruturada a gestores pertencentes a três redes de cooperação: uma rede de supermercados, uma rede de materiais de construção e uma rede de farmácias, totalizando seis gestores entrevistados. Foi verificado que há uma boa relação de cooperação entre as empresas. Observou-se que a participação na rede proporciona a troca de conhecimento e informações, a realização de atividades conjuntas e a divisão de custos. Ainda, os gestores entrevistados relataram que têm acesso a determinados recursos estratégicos por estar na rede. Por fim, todos os gestores veem a participação em uma rede de cooperação como um potencial de crescimento para a empresa, proporcionando maior competitividade para as mesmas.

Palavras chave: Competitividade. Cooperação. Rede de empresas. Recursos estratégicos.

ABSTRACT

Given the current scenario experienced by organizations, with the highly competitive environment, a strategic alternative is the creation of cooperation networks, also called business networks. In this context, through cooperation networks, companies can exchange and / or share strategic resources, which help in their competitiveness. Among the strategic resources that can be shared are intangible resources, such as organizational, reputation and human resources. The objective of this research was to verify the influence of cooperative relations on the competitiveness of companies associated to networks. The research is a multiple case study and was applied through a semi-structured interview to managers belonging to three cooperation networks: a supermarket chain, a network of construction materials and a network of pharmacies, totaling six managers interviewed . It was found that there is a good relationship of cooperation between companies. It was observed that the participation in the network provides the exchange of knowledge and information, the accomplishment of joint activities and the division of costs. Moreover, the managers interviewed reported that they have access to certain strategic resources because they are in the network. Finally, all managers see participation in a cooperation network as a potential growth for the company, providing greater competitiveness for them.

Key words: Competitiveness. Cooperation. Network of companies. Strategic resources

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa de orientação conceitual: modo de gerenciamento e formação de elos..... 18

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios para identificação da vantagem competitiva sustentável.	21
Quadro 2 - Requisitos Essenciais para o Nascimento e Desenvolvimento de Redes de Empresas.....	23
Quadro 3 - Recursos intangíveis.....	25
Quadro 4 - Variáveis envolvidas no estudo.....	28
Quadro 5 - Relação de empresas e redes estudadas.....	29
Quadro 6 - Síntese das informações gerais das empresas pesquisadas.	31
Quadro 7 - Síntese das respostas relacionadas a variável cooperação - A	32
Quadro 8 - Síntese das respostas relacionadas a variável cooperação - B	32
Quadro 9 - Síntese das respostas relacionadas a recursos organizacionais - A.....	35
Quadro 10 - Síntese das respostas relacionadas a recursos organizacionais - B.....	35
Quadro 11 - Síntese das respostas relacionadas a recursos organizacionais - C.....	36
Quadro 12 - Síntese das respostas relacionadas a relacionadas a recursos organizacionais - D	36
Quadro 13 - Síntese das respostas relacionadas a recursos reputacionais - A.....	38
Quadro 14 - Síntese das respostas relacionadas a recursos reputacionais - B	39
Quadro 15 - Síntese das respostas relacionadas a variável interação - A.....	40
Quadro 16 - Síntese das respostas relacionadas a variável interação - B	40
Quadro 17 - Síntese das respostas relacionadas a variável recursos humanos - A.....	41
Quadro 18 - Síntese das respostas relacionadas a variável recursos humanos - B.....	42
Quadro 19 - Síntese das respostas relacionadas a questões gerais/cooperação.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Geral.....	11
1.2.2 Específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1 REDES DE COOPERAÇÃO	13
2.2 TIPOS DE REDES	16
2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS E COMPETITIVIDADE.....	19
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	27
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
3.1.1 Natureza	27
3.1.2 Estratégia.....	27
3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO	28
3.3 PARTICIPANTES	29
3.4 COLETA DE DADOS	29
3.5 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	30
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um ambiente de hipercompetitividade, onde ocorrem grandes mudanças tecnológicas, informacionais e de mercado, que fazem as empresas buscarem por novas estratégias para manter-se competitivas. Com as mudanças que estão ocorrendo no mundo dos negócios, surgiu a necessidade de as empresas buscarem por novas estruturas organizacionais, como alianças estratégicas e as redes de empresas, a fim de buscarem melhores oportunidades no mercado.

A estratégia de interligar as organizações direta ou indiretamente pode ter vários objetivos. Com a criação da rede, um conjunto de ferramentas são desenvolvidas as quais permitem o compartilhamento de dados, melhores negociações, expansão do mercado, entre outros benefícios que a mesma oferece para as empresas integradas.

As redes de empresas estão associadas a um relacionamento cooperativo e recíproco entre organizações independentes. Neste sentido, uma empresa pode formar uma relação de cooperação com fornecedores, clientes, instituições governamentais, instituições de pesquisa e ensino e até mesmo com outras empresas concorrentes, ou do mesmo segmento. Como exemplos de redes interorganizacionais podem-se citar as redes de empresas, as franquias, as redes de fornecedores, as redes de varejo e demais formas de relações interorganizacionais que se estabelecem entre organizações.

Por outro lado, o termo “rede” tem um amplo escopo conceitual e diversas abordagens teóricas e estudos relacionados que vem sendo conduzidos desde a década de 80. Dentro da abordagem organizacional, esses estudos buscam entender qual é o papel e a influência da rede diante do cenário econômico que a mesma está inserida.

Para a melhor compreensão das redes, os gestores podem ter o auxílio da Visão Baseada em Recursos que pode ser utilizada para identificar os recursos e capacidades que proporcionam a geração ou a manutenção da vantagem competitiva. Nesse sentido para que as alianças estratégicas, criadas pelas empresas por meio das redes, sejam bem-sucedidas, é necessário que as empresas compartilhem recursos.

A necessidade das organizações em trocar recursos é um fator importante para o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais. A troca de atividades entre empresas ocorre em forma de redes, onde são compartilhadas atividades de vendas, marketing, design de produtos, ferramentas administrativas, de relacionamento, de informação, de comunicação, de pesquisa, de inovação etc. Na teoria das redes, as formas de

colaboração não são baseadas somente vantagens econômicas. Em ambientes de hipercompetitividade as empresas necessitam ser eficientes e flexíveis ao mesmo tempo. A capacidade de construir e manter redes de relacionamentos interorganizacionais é visto, cada vez mais, como a chave para sustentar as vantagens competitivas.

Além disso, a empresa que faz parte de uma rede passa a ter um melhor relacionamento com fornecedores, clientes, organizações, entre outros. Com os recursos e as relações compartilhadas podem-se realizar ações conjuntas, tendo assim melhor desempenho e melhor competitividade no mercado.

A competitividade pode ser avaliada através da habilidade da empresa de criar e manter um desempenho superior em relação aos demais concorrentes, e esse desempenho pode ser medido como financeiro e não financeiro.

Diante desse contexto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a influência das relações de cooperação na competitividade de empresas?

1.2 OBJETIVOS

Neste capítulo serão apresentados os objetivos da pesquisa os quais se dividem em geral e específicos.

1.2.1 Geral

Este trabalho tem por objetivo verificar qual é a influência das relações de cooperação na competitividade das empresas.

1.2.2 Específicos

a) Analisar as relações de cooperação de empresas associadas a redes de empresas.

- b) Identificar os recursos compartilhados pelas empresas por meio das redes.
- c) Compreender a influência das relações de cooperação no compartilhamento de recursos entre as empresas associadas a redes.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo dados do Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado (SEBRAE, 2017), mais de 280 redes de cooperação já foram constituídas no Rio Grande do Sul, envolvendo cerca de 8 mil empresas e tornando a iniciativa uma referência nacional em cooperação empresarial. Levantamentos feitos pelo Departamento de Apoio à Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (SEBRAE, 2017) indicam aumento médio no faturamento das empresas participantes de 26,51%, no número de funcionários de 36,73%, nos investimentos das empresas de 30,95% e redução média dos custos de 13,38%.

Com o atual cenário econômico, que as empresas estão enfrentando, sendo ele cada vez mais competitivo, este estudo busca contribuir com o conhecimento na área de redes, apresentando um estudo qualitativo. Por meio do estudo será possível analisar a percepção dos empresários diante das dificuldades enfrentadas e o que buscavam ao entrar em redes de cooperação, se auxiliou no crescimento da empresa, quais os benefícios que obtiveram ao fazer parte de uma rede, também foram questionados se teriam alguma sugestão de melhoria para que a rede conseguisse atender mais o que desejavam.

Levando em conta que os clientes estão cada vez mais exigindo respostas rápidas e eficientes diante das mudanças do mercado, trazendo assim maiores dificuldades ao empresário individual, para conseguir se manter no mercado.

Com essas exigências do mercado, é necessário que as redes de empresas juntamente com os empresários busquem sempre aprimorar seus conhecimentos para traçar e colocar em práticas novas estratégias competitivas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente tópico apresenta o referencial teórico sobre redes de cooperação e a visão baseada e em recursos e competitividade.

2.1 REDES DE COOPERAÇÃO

Segundo Castells (2003, p.225) as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações, sendo capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global porque contam com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico.

Balestrin e Verschoore (2008) explicam que o termo ‘rede’ está relacionado aos primórdios das civilizações quando os caçadores utilizam armadilhas para capturar pássaros. Essas armadilhas eram formadas por fios entrelaçados, cujas intersecções formavam nós que se constituíam, então como as redes de caça e pesca. No século XX, a sociologia começou a utilizar o termo rede com um sentido mais abstrato, representando grupos de pontos com mútua comunicação, o fenômeno das relações de reciprocidade entre os seres humanos ou ainda os tipos específicos de relações entre homens, objetos e eventos. Assim, os homens, objetos e eventos representam, no contexto sociológico, os nós, enquanto os fios correspondem às informações e demais recursos que ligam esses nós. Juntos, os nós e fios estruturam uma rede ou uma nova estrutura social (CENTENARO, 2015, p. 21).

Para Amato Neto e Olave (2001, p.290), a composição de redes, de alianças e de novas formas organizacionais estejam sendo vistas como uma estratégia dos dirigentes das empresas e que diante à turbulência e complexidade do ambiente organizacional, não existe padronização de conceitos para defini-las. Para os autores, mesmo assim é aceito que a gestão das empresas se dá por meio de colaboração e está tem variadas explicações teóricas para justificar sua existência.

Para eles, todos os autores pesquisados mostram que as teorias organizacionais enfatizam que a complexidade ambiental, incerteza e turbulência estão entre os problemas enfrentados por uma organização e uma das suas principais tarefas é reduzir tais problemas a proporções controláveis. Os autores argumentam que para algumas teorias as organizações colaboram para reduzir e controlar os problemas, mas que nenhuma oferece um compreensivo modelo de colaboração.

Gray e Wood (1991) definem colaboração e sua ocorrência da seguinte forma:

Colaboração é um processo através do qual, diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar suas diferenças e, procurar limitadas visões. “Colaboração ocorre quando uns grupos de *autonomous stakeholders* com domínio de um problema, se envolvem em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas ao problema”.

A busca crescente por novas estratégias empresariais vem aumentando. As mudanças que aconteceram na maioria dos negócios nas últimas décadas e que continuam modificando o mercado levaram ao surgimento de novos e variados modelos de organização empresarial, as empresas procuram adaptar-se às novas exigências necessárias para manterem-se competitivas no ambiente de negócios. O grande número de redes de empresas em segmentos tão variados quanto autopeças, supermercados, lojas de materiais de construção, padarias, vídeo locadoras, fábricas de móveis e hotéis mostra que já não se trata de um fenômeno passageiro, mas de uma estratégia consolidada que vem sendo utilizada por um número cada vez maior de empresas (WEGNER; WITTMANN; DOTTO, 2006, p.78).

Grandori e Soda (1995) atribuiu o surgimento das redes de cooperação como oportunidades nas falhas de mercado ou consequência de falha burocrática. As primeiras dificuldades surgiram nos estudos organizacionais. Guerrini e Oliveira (2002, p.2) elaboraram os seguintes questionamentos:

- a) Como alcançar alguns resultados em redes de cooperação;
- b) Como alcançar e estabilizar acordos;
- c) Como esboçar um grau de estruturação e formalização da rede;
- d) Como conduzir projetos de pesquisa em rede de cooperação de um ponto de vista metodológico;

Nesse sentido, Guerrini e Oliveria (2002) ressaltam que deve-se dar atenção às variáveis especiais para o estudo de redes, como:

- a) Grau de diferenciação entre as unidades a serem coordenadas;
- b) Distâncias entre os objetivos e orientações das atividades;
- c) Distância entre perfis organizacionais;

d) Intensidade da interdependência

Conforme já foi apontado anteriormente, as empresas têm passado por novas necessidades e exigências, que seriam de difícil atendimento se as empresas atuassem de maneira isolada. Amato Neto (2000) cita que a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades, entre as quais se destacam: combinar competências e utilizar o *Know how* de outras empresas; dividir ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e conhecimento adquirido; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiência em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer maior pressão sobre o mercado, compartilhar recursos; fortalecer o poder de compra; e ter força para atuar em mercados internacionais (JÚNIOR, 2007, p. 131). Além disso, a cooperação ajuda as empresas a acessar competências empresariais que estão disponíveis aos parceiros, humanizar as relações, ampliar as conexões entre os empresários e seus negócios, dividir ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades (SEBRAE, 2017).

No entanto, inseridas em ambiente hipercompetitivo, as pequenas e médias empresas, na maioria das vezes, apresentam certas barreiras. Como exemplos dessas barreiras ou dificuldades, podem-se citar: obtenção de melhores preços e vantagens na compra de matérias primas e componentes, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, custos envolvidos na exportação de produtos etc.

Esses problemas dificilmente desaparecerão; contudo podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados pela ação coletiva das Pequenas e Médias Empresas – PMEs. Balestrin e Vargas (2004, p. 210), enfatizam que somente a partir da consciência da necessidade de atuação conjunta e de cooperação entre PMEs, almejando que tornarem-se eficientes e competitivas, surgirá a lógica da configuração em rede. No entanto, mesmo com a reconhecida capacidade de eficiência coletiva pela ação em rede, poucos autores dedicaram-se ao estudo da configuração de redes de PMEs.

Segundo Guerrini e Oliveira (2002, p. 2), a formação de redes de cooperação surge como uma alternativa inovadora a estratégia nas empresas, opondo-se à concepção verticalizada e fragmentada da cadeia produtiva. Os autores, destacam ainda que o

estabelecimento de redes de cooperação ocorre em organizações de todo o porte, mas em pequenas e médias empresas que aparecem maiores vantagens, tais como:

a) Elevar o poder de competitividade: criando relações mais confiáveis com seus fornecedores e clientes, pequenas e médias empresas podem concorrer de forma mais equilibrada com grandes empresas.

b) Dividir riscos e custos: somando os investimentos iniciais menores a união de pequenas e médias empresas dividem também eventuais riscos, assim o prejuízo ficará diluído entre elas, fazendo com que essas empresas se adaptem melhor as mudanças de mercado.

c) Maior transferência de informação e tecnologia: permite que as pequenas e médias empresas estejam sempre se atualizando em todos os aspectos, uma vez que a velocidade de transferência de informações é muito grande.

As redes horizontais, também denominadas de “redes de cooperação”, constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por desenvolver atividades específicas de maneira conjunta para atingir determinados objetivos comuns. Existe uma grande heterogeneidade de redes horizontais fundamentadas na cooperação, como por exemplo: os consórcios de empresas, as redes de cooperação entre as micro e pequenas empresas, as redes de *lobbying*, bem como as relações de cooperação entre empresas que ocorrem junto às tecnópolis e aos *clusters*. As relações interorganizacionais estabelecidas nesses arranjos são complexas, nas quais os atores, muitas vezes concorrentes, escolhem cooperar dentro de certo domínio. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros (ARBAGE; BALESTRIN, 2007, p.8).

Conforme Wegner e Padula (2010), as redes horizontais referem-se às relações estabelecidas entre empresas que competem em termos de produtos e/ou mercados. É uma forma de cooperação em que as empresas juridicamente independentes do mesmo setor de atividade, muitas vezes concorrentes, agem coletivamente, com o intuito de reforçar a sua posição competitiva diante do mercado (CENTENARO, 2015).

Diferentes autores que estudam a temática das redes de cooperação propõem tipologias de redes de cooperação interorganizacionais. Sendo assim, para um maior entendimento da pesquisa em questão, no capítulo seguinte foram citados os tipos de redes juntamente com suas características, dando destaque as redes horizontais e a dimensão da cooperação.

2.2 TIPOS DE REDES

Segundo Grandori e Soda (1995), o estudo da tipologia de redes é relevante para formalizar o tipo de relação entre empresas que será analisado indicando quais os tipos de mecanismos aplicados. Tipos de redes são formas de organizações que podem regular a cooperação entre as empresas, são combinações particulares entre os mecanismos já descritos neste texto.

As formas de rede que utilizam uma comparação entre as formas existentes são caracterizadas pelos seguintes indicadores:

- a) Grau de formalidade;
- b) Centralização (uma empresa central coordenando) ou base de igualdade;
- c) Combinação de mecanismos de coordenação.

Grandori e Soda (1995) identifica três tipos básicos de redes: Redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias, que podem ser diferenciados quanto ao grau de centralização: simétricos (não existe empresa centralizadora), e assimétricos (uma empresa centraliza as relações). As características de cada tipo de redes estão relacionadas a seguir:

a) Redes sociais: São empresas que tem relações puramente sociais, não são unidas com acordos formais. São caracterizados pela não existência de um contrato formal.

b) Redes burocráticas: São modos de coordenação entre empresas formalizados na mudança e acordos de associação contratual. O acordo formal especifica uma relação de organização entre partes aliadas e não somente bens e serviços, podendo variar o grau de formalização. A procura pelo cumprimento da organização formal entre empresas é pelo sistema formal protegendo as partes com direitos iguais.

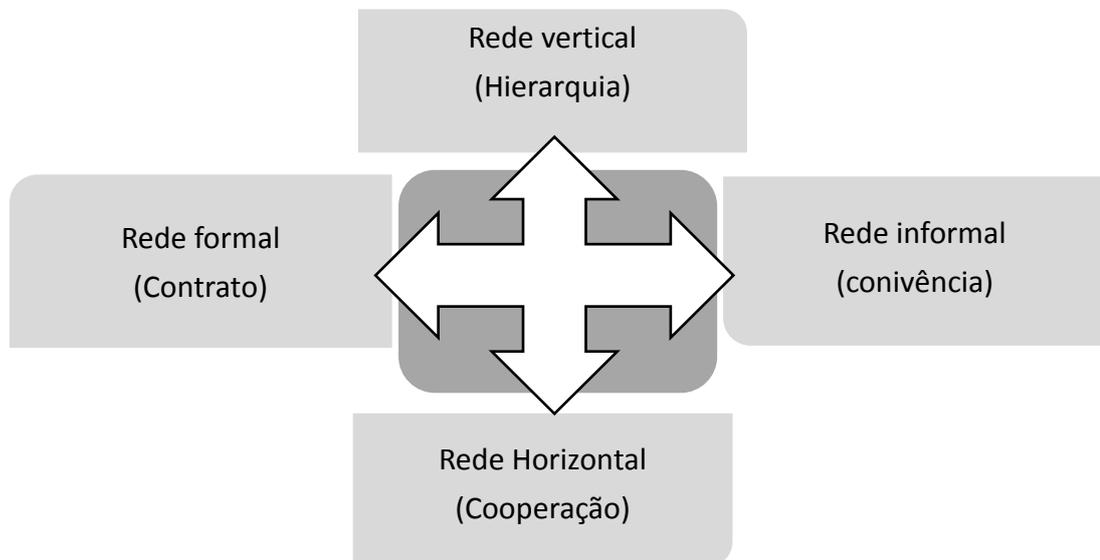
c) Redes proprietárias: Caracterizam-se pela formação de acordos relativos ao direito de propriedades entre os acionistas das empresas. Estas operações podem ter propósitos exclusivamente financeiros. Direitos de propriedade nas atividades econômicas são relevantes como sistemas de incentivos para sustentar alguma forma de cooperação.

Guerrini e Oliveira (2002, p.4) citam dois tipos básicos de redes: as Redes Estáticas e as redes Flexíveis. As redes estáticas ocorrem quando a relação de cooperação entre as firmas é estável, geralmente possui uma demanda de mercados tradicionais e se constituem em redes locais. Apresentando baixa capacidade de reversibilidade entre os parceiros da rede. Já as redes flexíveis: ocorrem em ambientes turbulentos onde existem variações inesperadas de demanda. Pelo fato de serem menos estáveis, as empresas da teia devem ser frequentemente revisadas. Abandonando algumas alianças e assumindo outras novas. Apresentando um alto

grau de reversibilidade e assim uma arquitetura menos estável. Em redes muito flexíveis as empresas são tipicamente especializadas em competências essenciais.

Balestrin e Vargas (2004, p. 207), para buscar uma melhor compreensão sobre a diversidade de tipologias de redes interorganizacionais apresentam o modelo de Marcon e Moinet (2000), um gráfico denominado de “mapa de orientação conceitual” (conforme Figura 1), indicando, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas. As redes podem ser classificadas em quatro grupos: a) redes verticais – dimensão da hierarquia; b) redes horizontais – dimensão da cooperação; c) redes formais – dimensão contratual; d) redes informais – dimensão da convivência.

Figura 1 - Mapa de orientação conceitual: modo de gerenciamento e formação de elos



Fonte: Adaptado por Balestrin e Verschoore (2008) do modelo de Marcon e Moinet (2000).

Segundo as orientações deste mapa conceitual, o eixo vertical relaciona-se com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede. Esses elos podem representar uma relação de cooperação (no caso de uma rede horizontal, como as redes de cooperação entre PMEs), ou representar um grau de ligação hierárquico (no caso de uma rede vertical, como uma rede do tipo matriz e filial) (ARBAGE; BALESTRIN, 2007, p. 7 e 8).

Explica que o eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores. Esse grau pode mover-se de uma convivência informal entre os atores (no caso de relações de amizade, afinidade e parentesco, tal como ocorrem nas associações, nos clubes, nas redes de amigos) até relações formalmente estabelecidas por contratos entre as

partes (no caso de contratos jurídicos, como ocorre na formação de *joint-ventures*). Deve-se destacar que, em cada um dos diversos pontos do quadrante, poderá ser encontrado um tipo particular de configuração de rede, elucidando, assim, a ampla diversidade de tipologias de redes interorganizacionais.

Wegner, Wittmann, Dotto (2006, p. 77), relata que Casarotto e Pires (1998), usaram como referência dois modelos de redes característicos das pequenas empresas: redes *top-down* e redes flexíveis de pequenas empresas. As redes *top-down* dependem da existência de uma grande “empresa-mãe”, da qual as demais se tornam fornecedoras ou subfornecedoras dependentes das estratégias da “empresa-mãe” e têm pouca ou nenhuma influência no destino da rede. Já as redes flexíveis de pequenas e médias empresas, também denominadas redes horizontais de empresas, caracterizam-se pela união de um conjunto de empresas que buscam compartilhar ações e estratégias, assemelhando-se ao modelo de desenvolvimento endógeno, pois as decisões e estratégias passam a ser de autonomia local.

Petter (2012 p. 24), afirma que a formação de redes de cooperação horizontais não são somente uma estratégia de valor na busca pelo aumento da competitividade das empresas que as compõem, mas também uma estratégia de valor relacionada à região onde está é formada. Partindo de variáveis formuladoras de *mix* de modelos e/ou tipologias de atividade empresarial/industrial organizadas em rede, emerge o construto da competição, traduzido como o montante de ações e resultados mais específicos que ocorrem dentro de uma rede de cooperação horizontal.

2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS E COMPETITIVIDADE

Outra colocação de Petter (2012 p. 30), no fenômeno de competição complementa a visão de Porter (1992), quando este defende que o grau de magnitude das empresas é um fator determinante para o desenvolvimento de novos processos, produtos e tecnologias, pois se alimenta da teoria de que a competição, fundamentada na rivalidade entre empresas, fomenta a inovação, levando em consideração de que tal fenômeno foi impulsionado excessivamente, este pode ser prejudicial à empresa, gerando seu enfraquecimento.

Balestrin e Vargas (2004, p. 208 e 209), cita Marcon e Moinet (2000) para mostrar que a rede vertical é utilizada por grandes empresas que adotam estratégias competitivas para atrair o mercado. E as redes horizontais: a dimensão da cooperação são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos

mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros. Essas redes constituem-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Nesse modelo de cooperação interorganizacional, existe grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de *lobbying* e as alianças tecnológicas.

Uma das teorias utilizadas para explicar a competitividade que as empresas obtêm por meio de redes de cooperação é a Visão Baseadas em Recursos, sigla VBR, ou também chamada de RBV do inglês *Resource-Based View of the Firm* (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; WEGNER, PADULA, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011). Segundo Barney (1991), a VBR destaca a noção de que a propriedade e o controle de recursos escassos ou inimitáveis por parte de uma empresa representam uma fonte de vantagem competitiva. Para Balestrin e Verschoore (2008, p. 53), a ideia central da VBR é a de que os retornos acima da média obtidos em determinado mercado são resultado dos recursos (tangíveis e intangíveis) que uma empresa possui internamente. Assim, a VBR defende que empresas com diferentes coleções de recursos terão, inevitavelmente, diferentes capacidades competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Considerando os recursos como um fator relevante de competitividade, a VBR baseia-se na heterogeneidade e na imobilidade dos mesmos. As organizações possuem recursos produtivos que podem gerar vantagem competitiva, sendo que cada organização possui um conjunto de recursos, diferente das demais organizações (heterogeneidade). Alguns desses recursos são muito caros de copiar ou possuem uma força inelástica (imobilidade) (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Wegner, Wittmann, Dotto (2006, p. 79), ainda cita que a exploração desses recursos, quando devidamente utilizados, potencializa a competitividade. Através da formação de redes empresariais alguns recursos são compartilhados entre as empresas associadas, contribuindo para um aumento da competitividade individual das empresas pertencentes à rede. No caso das empresas de pequeno porte, a dependência de recursos e os custos de transação costumam ser bem maiores, justificando o surgimento de arranjos organizacionais e estruturas alternativas capazes de reduzir essas dificuldades.

Além disso, Batalha e Milaneze (2001), citam Gambardella (1992) onde ele relata que a capacidade de construir e manter redes de relacionamentos interorganizacionais é visto, cada vez mais, como a chave para sustentar as vantagens competitivas. Isto é, para rede de

empresas se manterem competitivas elas também precisam ter uma boa gestão, partindo de gestores até os colaboradores que dela fazem parte, uma boa comunicação também pode ser considerada um fator competitivo, sendo entre os participantes da rede até o cliente final. Independente de qual estratégia competitiva a empresa adotar, é preciso estudar e conhecer as variáveis, a fim de que o plano tenha consequências previsíveis e para que seja possível monitorar cada fase para enfrentar as mudanças necessárias para melhorar os resultados.

Monitorar as novidades do mercado, a concorrência entre outras que são boas dicas para manter-se no mercado. Ainda Batalha e Milaneze (2001), complementam com um trecho da pesquisa de Nohria (1992) que em ambientes de hipercompetitividade ou como define na “Nova Competição”, as empresas necessitam ser eficientes e flexíveis ao mesmo tempo. Em função dessas duas variáveis, as redes parecem ser capazes de conseguir tanto a eficiência quanto a flexibilidade ao buscar a desburocratização interna e estreitar as relações entre as organizações.

Laimer e Laimer (2009, p. 96 e 97), relata que a visão baseada em recursos pode ser utilizada para identificar os recursos e capacidades que proporcionam a geração ou a manutenção da vantagem competitiva. Os recursos e capacidades de uma firma incluem todos os atributos que a capacitam para definir e implementar estratégias. A identificação dos recursos que constituem ou não vantagem competitiva sustentável é preponderante para caracterizar a perspectiva da visão baseada em recursos. Dessa forma, Barney (1991), desenvolveu um modelo teórico composto por critérios básicos para identificação dos recursos que geram vantagens competitivas, que pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Critérios para identificação da vantagem competitiva sustentável.

O recurso é valioso?	O recurso é raro?	O recurso é difícil de imitar?	O recurso é insubstituível?	Implicações competitivas	Performance
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	Não	Sim ou Não	Paridade competitiva	Normal
Sim	Sim	Não	Sim ou Não	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

Fonte: Adaptado de Barney (1991) e de Barney e Wright (1998, p. 37).

Para Barney (1991), os critérios para a identificação da vantagem competitiva permitem à empresa evidenciar se um determinado recurso é ou não fonte de vantagem competitiva. Um recurso valioso ajuda a empresa no sentido de capacitar-se para explorar as oportunidades ambientais e/ou neutralizar as ameaças em seu ambiente externo, ou seja, esses recursos geram valor para a empresa (LAIMER; LAIMER, 2009, p. 97).

Em seu modelo teórico Barney (2001), se refere aos recursos considerados raros ou escassos entre seus concorrentes ou competidores potenciais aqueles que nenhum outro ou poucos concorrentes atuais ou em potencial possuem. Considera também como recursos raros quando for possuído ou controlado por poucas empresas, ou seja, um recurso estratégico que tem alta demanda. Quando as empresas concorrentes têm esses recursos, mas são comuns a muitas empresas, não se consideram raras, porém originam a chamada fonte de paridade competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Conforme Laimer e Laimer (2009, p. 97), os recursos devem não só ser valiosos e raros, mas também de difícil de imitação. A imitação pode ser custosa por diversos fatos: fatos históricos, ambiguidade causal e complexidade social. A empresa pode desenvolver recursos de custosa imitação em virtude dos fatos históricos, ou seja, das condições históricas, que originam uma vantagem cuja melhor imitação seja imperfeita. (BARNEY, 1991).

Um recurso pode ser raro e inimitável, mas não será estratégico se os concorrentes puderem encontrar um substituto para ele. Um recurso é substituto estratégico de outro se ambos se voltarem às mesmas oportunidades e ameaças do ambiente, da mesma forma e com o mesmo custo. Os recursos de uma empresa podem ser considerados insubstituíveis, ou seja, não possuem equivalentes estratégicos ou quando não há recursos que possam substituí-los (BARNEY, 1991; LAIMER; LAIMER 2009).

Por outro lado, se outras empresas conseguem adquirir ou desenvolver um mesmo recurso, ou substituí-lo por outro do mesmo modo que a empresa que já possui e puderem explorá-lo com o mesmo custo, resultará em uma paridade competitiva. Quando esta firma implementa a referida estratégia que outras não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la ela terá obtido uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; LAIMER; LAIMER, 2009; BARNEY; HESTERLY, 2011).

Amato Neto e Olave (2001), aponta que a cooperação exige algumas necessidades das empresas quando estas se organizam em redes como: a divisão do ônus voltado para a P&D, o compartilhamento dos custos e riscos, a combinação de conhecimento tecnológico e competências, a preposição de uma gama de produtos mais diversificados e de qualidade superior, o compartilhamento de recursos e a ação conjunta para executar uma maior pressão

sobre o mercado a que atuam. Partindo desse pressuposto, o autor ainda aponta três variáveis-chaves à formação de redes de cooperação horizontais, sendo elas a flexibilidade, a diferenciação e a interdependência entre empresas.

Tanto Casarotto Filho e Pires (1999), como Amato Neto e Olave (2001), concordam que o nascimento, a sobrevivência, em fim das redes depende da discussão e equacionamento destes três aspectos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação. Maiores detalhes são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Requisitos Essenciais para o Nascimento e Desenvolvimento de Redes de Empresas

TIPO DE CULTURA	DESCRIÇÃO
1) Cultura de Confiança	Aspectos ligados à cooperação entre empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e empresas.
2) Cultura de Competência	Diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba aspectos materiais até aspectos imateriais como os processos.
3) Cultura da Tecnologia de Informação	A agilização do fluxo de informações é vital para a implantação e o desenvolvimento de redes flexíveis.

Fonte: Adaptado por AMATO NETO, João; OLAVE Maria E. L. (2001).

A cultura da confiança diz respeito aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas. A ética assume um papel fundamental e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração desta cultura (CASAROTTO FILHO, PIRES, 1999). Amato Neto e Olave (2001), por outro lado, segundo Locke (2001) ele apresenta a literatura sobre confiança em duas perspectivas: uma de natureza sociológica, outra de natureza econômica. A perspectiva sociológica define confiança como um produto de longo prazo de padrões históricos de associativismo, compromisso cívico e interações extrafamiliares. Em virtude das diferenças históricas entre as sociedades, algumas seriam culturalmente mais dispostas à associação do que outras.

Enquanto a cultura da Competência diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba desde aspectos materiais como as instalações e equipamentos, até aqueles imateriais como os processos, o saber como fazer os processos (*know how*).

A Cultura da Tecnologia da Informação refere-se à agilização do fluxo de informação, é de vital importância para a implementação e o desenvolvimento de redes flexíveis. Aqui trata-se, portanto, de todos os aspectos ligados aos recursos computacionais para o processamento dos dados.

Laimer e Laimer (2009, p. 102) relata que a confiança reduz os custos das empresas com a finalidade de se administrarem ou se governarem. A confiança é valiosa pelo fato de permitir à empresa fornecer um melhor serviço a seus clientes e, conseqüentemente, melhorar o próprio desempenho. Ela também é rara porque poucos rivais possuem o tipo de relação capaz de gerar confiança entre as empresas. A confiança é de imitação dispendiosa por ser causalmente ambígua e socialmente complexa. Assim, para os concorrentes é difícil entender o que seja confiança e como podem estabelecê-la em suas empresas. É insubstituível, uma vez que é um recurso difícil de ser observado pela concorrência. Os recursos difíceis de serem observados, ou que não sejam facilmente observados pela concorrência são de difícil imitação.

Balestrin e Vargas (2004, p. 211), também enfatizam que a possibilidade da confiança aumenta onde existem condições. Desse modo, existem algumas características no contexto das redes de PMEs que formam ambiente profícuo na geração de confiança entre as firmas; por exemplo: (1) as firmas compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade; (2) existe suficiente similaridade entre processo e técnicas das empresas e, assim, cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras; (3) as relações são estabelecidas a longo prazo; (4) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das empresas; (5) ocorre periódica rotação de lideranças para representar o conjunto de empresas; (6) ocorre similar recompensa financeira para as empresas e empregados dentro delas; e (7) há alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das empresas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais. As PMEs maximizam a possibilidade de tais condições em relação ao modelo da empresa integrada.

Hermes *et.al.* (2012, p.70) alerta que uma rede de cooperação horizontal somente conseguirá atingir estes benefícios quando atingir um nível de desenvolvimento considerado maturo, onde a governança da rede seja capaz de articular, formular e alinhar estratégias potencializadoras da competitividade da rede. Entretanto, são necessários instrumentos de medição dessa maturidade das redes, a fim de que possam conhecer-se melhor, e melhor explorar seus potenciais. Partindo deste pressuposto, faz-se necessário a construção de uma estrutura de análise (um modelo) capaz de prospectar uma visão generalizada das ações de cooperação (competição + cooperação) existentes em redes de cooperação de empresas.

A partir então de sua revisão bibliográfica, Hermes *et.al.* (2012, p.71) percebeu que a análise competitiva de empresas e redes de empresas pode ser estruturada em quatro níveis de divisão, com diferentes níveis de abrangência vinculados em cada nível, classificados com base na análise da competitividade sistêmica de organizações, sendo os níveis dispostos conforme segue.

a) Primeiro nível, Fatores Sistêmicos, trata do conjunto de fatores e variáveis compositores da análise global da competitividade da indústria, ou seja, provindos do sistema;

b) Segundo nível, Fatores Setoriais, que trata dos fatores e variáveis diretamente ligados à análise da competitividade de um determinado setor em específico;

c) Terceiro nível, Fatores de Inter-relação, que trata da análise da competitividade gerada especificamente por meio da atuação em rede de cooperação horizontal. Tais fatores estão diretamente ligados às ações de cooperação das quais devem existir em uma rede de cooperação, sendo consideradas estas ações, o pilar fundamental para o sucesso cooperativo (o que gera vantagens competitivas) da rede;

d) Quarto nível, Fatores Internos, que trata dos fatores e variáveis constituintes da análise da competitividade gerada internamente às empresas constituintes de uma rede, das competências essenciais que cada empresa possui. Essas competências são tratadas tanto na esfera da geração de inovações em produtos, processos produtivos e processos administrativos, dos quais fomenta a competitividade da empresa.

As quatro principais categorias de recursos tangíveis são financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos. As três principais de categorias de recursos intangíveis são humanos, inovadores e de reputação da marca (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 73). O Quadro 3 ressalta as características dos recursos intangíveis.

Quadro 3 - Recursos intangíveis

Recursos humanos	Conhecimento Confiança Habilidades Habilidades para colaborar com os outros
Recursos de inovações	Ideias Capacitações científicas Capacidade de inovar
Recursos relacionados à reputação.	Marca Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto. Reputação positiva com <i>stakeholders</i> , como fornecedores e clientes.

Fontes: HITT; IRELAND; HOSKISSON; 2011, p. 73.

Como recursos tangíveis são identificados a capacidade de crédito de uma empresa e o status de suas instalações físicas, ou seja, são recursos mensuráveis e visíveis. O valor pode ser estabelecido por meio de demonstrativos financeiros, mas esses, muitas vezes não levam em conta o valor de todos os ativos da empresa, pois desconsideram alguns recursos intangíveis. O valor dos recursos tangíveis também é limitado porque são difíceis de serem alavancados (BARNEY, 1991). Sendo assim, Hitt, Ireland e Hoskisson (2011 p. 73) fornecem um exemplo claro de recurso tangível citando um avião, mas o mesmo “não se pode ser colocado em cinco rotas diferentes ao mesmo tempo”, “não se pode colocar a mesma tripulação em cinco rotas diferentes ao mesmo tempo”. O mesmo se aplica aos investimentos feitos no avião.

Já os recursos intangíveis, são aqueles que não se pode medir por ferramentas contábeis tradicionais. Os recursos intangíveis comparados com os tangíveis, os recursos intangíveis são uma fonte superior de capacitações e, conseqüentemente, de competências essenciais. Na verdade na economia globalizada.

Para obtenção de novos recursos estratégicos a empresa pode adquiri-los desenvolvendo os recursos de forma cooperada com outras empresas. Por meio de colaboração, torna-se possível compartilhar os conhecimentos, os ativos e o tempo destinado ao desenvolvimento o novo recurso, além de incorrer em custos notadamente menores. Mas a empresa terá que superar uma visão individualista, passando a operar sob lógica das estratégias coletivas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 54).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método científico é aquele que os pesquisadores empregam para adquirir esse conhecimento, segundo Hair Jr. et. al, (2005, p. 82) na descoberta do método científico, não há nenhuma regra e deste modo, nenhum caminho certo ou errado para desenvolver ideias ou inferências.

Dessa forma, o presente capítulo tem por objetivo, descrever os aspectos metodológicos que foram utilizados para a realização da pesquisa, com intuito de agregar maior conhecimento sobre o problema de estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a natureza, nível e estratégia identificados como mais adequados para atender o objetivo proposto.

3.1.1 Natureza

Quanto à natureza da pesquisa, está se caracteriza como uma pesquisa qualitativa que proporciona melhor visão e compreensão do problema. Enquanto que quanto aos níveis de pesquisa, se caracteriza como pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Hair Jr. et al. (2005), a pesquisa exploratória objetiva proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato e a pesquisa descritiva objetiva descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis.

3.1.2 Estratégia

Quanto à estratégia o método utilizado para esta pesquisa será o estudo múltiplos, o qual se mostrou mais adequado e de acordo com Yin (2010, p. 24), o mesmo permite a identificação de três fatores: fatores comuns a todos os casos do grupo escolhido; fatores não comuns a todos, mas apenas a alguns subgrupos e fatores únicos em um caso específico.

O estudo de caso consiste em um esforço investigativo empírico de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, com especial valor nas situações em que os limites entre o fenômeno e seu contexto não estão claramente definidos (YIN, 2010, p.39).

Como um estudo de caso busca descobrir e entender um fenômeno, um processo ou as perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas

3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO

Todas as pesquisas necessitam apresentar dados, observações documentadas ou resultados da mediação correspondentes às variações dos dados.

No presente trabalho as variáveis de estudo utilizadas foram as seguintes: cooperação, recursos organizacionais, reputação, interação, recursos humanos, que seguem no Quadro 4.

Quadro 4 - Variáveis envolvidas no estudo

Variável analisada	Conceitos Relacionados	Técnica de coleta de dados	Autores que suportam os construtos/ variáveis
Recursos humanos	Acesso a mão de obra qualificada Acesso a pessoas que auxiliam a resolução de problemas Capacitação/ treinamento para os funcionários Desenvolvimento técnico para funcionários Formação de uma equipe multidisciplinar	Entrevista estruturada	BARNEY, 1991; GRANT, 1991; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011; BARNEY; HESTERLY, 2011
Recursos organizacionais	Melhoria de rotinas/procedimentos/processos Desenvolvimento capacidades Auxílio ao planejamento da empresa Desenvolvimento de sistemas de controle e coordenação Relação da empresa com o ambiente externo	Entrevista estruturada	BARNEY, 1991; GRANT, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011; BARNEY; HESTERLY, 2011
Recursos relacionados a reputação	Visibilidade e prestígio Melhoria na reputação da marca Respeito para a empresa Confiança na marca Percepção de qualidade da marca Lembrança da marca	Entrevista estruturada	GRANT, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011
Cooperação	Troca de conhecimento e informações Realização de atividades conjuntas Divisão de custos Confiança Relações Sociais	Entrevista estruturada	VIEIRA; YOSHIZAKI; HO, 2009; LAIMER; LAIMER, 2009 BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008
Interação	Contato presencial Contato eletrônico Interação social	Entrevista estruturada	HANSEN, 1999 GRANOVETTER, 2005 WATSON, 2007 BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008

Fonte: Elaborado pela autora. (2017)

3.3 PARTICIPANTES

População é um grupo de pessoas ou empresas que interessa a pesquisar, com propósito específico de determinado estudo, enquanto que amostra é uma parcela da população. Nesse sentido a amostra do estudo são empresas pertencentes a redes de cooperação horizontal na região Noroeste do Estado Rio Grande do Sul, nas cidades de Marau e Camargo. Essas empresas foram selecionadas devido a proximidade geográfica do pesquisador, sendo que pertencem a três diferentes redes. Cada uma das três redes foram entrevistados gestores de duas empresas, assim foram entrevistados 6 (seis) gestores. No Quadro 5 pode-se observar as redes e empresas estudadas.

Quadro 5 - Relação de empresas e redes estudadas

Empresa	Rede	Segmento
Empresa A	Rede I	Supermercado
Empresa B	Rede I	Supermercado
Empresa C	Rede II	Material de Construção
Empresa D	Rede II	Material de Construção
Empresa E	Rede III	Farmácia
Empresa F	Rede III	Farmácia

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Optou-se em selecionar os gestores das Redes de empresas, pois os mesmos são os responsáveis pelas principais decisões relacionados a empresa com a rede em que participam.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados deste estudo foi executada com a utilização de uma entrevista baseada no questionário de Centenaro (2015), e validada por mestres da área, em profundidade aplicada aos gestores. As entrevistas foram realizadas presencialmente no escritório de cada uma das empresas analisadas. Além disso, para reunir maiores informações sobre cada caso, utilizou-se a observação direta e análise de documentos das empresas.

A entrevista foi composta de duas seções. A primeira relacionada a caracterização da empresa e a segunda relacionada as variáveis da pesquisa. O roteiro de entrevista pode ser observado no Apêndice A.

A pesquisa foi realizada durante o período de 01 de outubro até 5 de novembro de 2017. O nome das redes e empresas analisadas serão mantidas sob sigilo para preservar os respondentes.

3.5 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas para que fosse possível a sua análise. O processo de análise de dados se deu avaliando-se o conteúdo de cada resposta e elaborando-se uma síntese para cada pergunta. Após foi feita uma análise conforme as variáveis propostas para o estudo e fazendo a comparação entre todas as redes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente trabalho tem por objetivo verificar qual é a influência das relações de cooperação na competitividade das empresas. Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados de forma a alcançar o objetivo do trabalho. No Quadro 6 serão apresentadas algumas informações gerais para o melhor entendimento sobre as empresas e sua participação nas redes.

Quadro 6 - Síntese das informações gerais das empresas pesquisadas.

Empresa	Rede	Segmento	Ano de criação da empresa	Faturamento anual da empresa, ano 2016
Empresa A	Rede I	Supermercado	1990	Pequena - Entre R\$ 360.001 a R\$ 3.600.000
Empresa B	Rede I	Supermercado	2000	Micro empresa - Inferior a R\$ 360.000
Empresa C	Rede II	Material de Construção	2010	Pequena - Entre R\$ 360.001 a R\$ 3.600.000
Empresa D	Rede II	Material de Construção	2010	Pequena - Entre R\$ 360.001 a R\$ 3.600.000
Empresa E	Rede III	Farmácia	1999	Média - entre R\$ 3600.000,00 a R\$ 300.000.000,00
Empresa F	Rede III	Farmácia	2010	Micro empresa - Inferior a R\$ 360.000

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Verificou-se que as empresas já estão sólidas no mercado, todas elas com mais de 7 anos no mercado. De acordo com as entrevistas, 2 (duas) delas (Empresa A e Empresa B) foram idealizadoras da constituição da rede, na qual até hoje fazem parte. Já as outras 4 (quatro) empresas (Empresa C, Empresa D, Empresa E e Empresa F) quando foram criadas já buscaram por uma rede, pois acreditavam que fazer parte de uma rede traria benefícios para as mesmas. Entre elas, duas empresas (Empresa A e Empresa F) optaram por sair da rede por um momento, mas após retornaram.

Das 6 empresas pesquisadas duas delas são consideradas pelo seu faturamento microempresas. Já três delas tem seu faturamento maior, sendo empresas de pequeno porte, e uma única empresa que tem mais tempo de mercado, que é considerada uma empresa de médio porte.

Conforme, Guerrini e Oliveira (2002, p. 2) destacam que o estabelecimento de redes de cooperação ocorre em organizações de todo o porte, mas em pequenas e médias empresas que aparecem maiores vantagens tais como: elevar o poder competitivo, dividir riscos e custos e maior transferência de informação e tecnologia.

O Quadro 7 apresentam-se as variáveis relacionadas a cooperação. Nesse sentido, verificou-se qual foi a percepção do empresário ao buscar por uma rede e os objetivos esperados com a mesma.

Quadro 7 - Síntese das respostas relacionadas a variável cooperação - A

Empresa	Segmento	Por que sua empresa procurou/objetivou ao participar de uma rede?	De que forma, como, esses objetivos estão sendo atendidos?
Empresa A - Rede I	Supermercado	Fator compra, pois nem todos os produtos consegue comprar direto	Muitos produtos são de fator regional, o que acaba atingindo parte dos objetivos, mas assim mesmo auxilia.
Empresa B - Rede I	Supermercado	Compra, troca de informações flui mais rápido, ex.: aumento de preço de um produto.	Sim estão sendo atendidos, pois conseguimos comprar com preços melhores podendo repassar ao cliente e ter maior lucratividade.
Empresa C - Rede II	Material de Construção	Conseguir preços melhores, estoque ao nosso dispor facilitando na entrega rápida ao cliente.	Grande parte dos objetivos estão sendo atendidos, mas ainda alguns processos são demorados.
Empresa D - Rede II	Material de Construção	Compra principal fator, melhor preço, conseguindo ser mais competitivo e ter mais rentabilidade.	Melhores negociações, produtos que as vezes seria inviável ter na loja, mas tendo no depósito facilita até mesmo por ter mais opções.
Empresa E - Rede III	Farmácia	Compra principal fator, melhor preço, conseguindo ser mais competitivo e ter mais rentabilidade.	Por ter melhores preços conseguimos aumentar o lucro da empresa, ser mais competitivo.
Empresa F - Rede III	Farmácia	Apoio com as compras, conseguindo assim ter mais lucratividade.	Por conseguir melhores preços na compra conseguimos competir e obter melhores resultados.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 8 - Síntese das respostas relacionadas a variável cooperação - B

Empresa	Segmento	Quais são os tipos de esforços que você verifica que os associados da rede fazem para colaborar/ cooperar entre si? Poderia citar um exemplo?	Os demais associados estão efetivamente comprometidos com os objetivos coletivos da rede? Que ações mostram esse comprometimento?
Empresa A - Rede I	Supermercado	Comprando da rede, acaba tendo maior volume para a compra.	Tem um percentual grande de pessoas engajadas, mas não atinge os 100%.
Empresa B - Rede I	Supermercado	Volume de compra, pois algumas empresas determinam um volume de compra para compensar no valor do produto. Mas todos cooperam.	Ações que buscam como por exemplo aumentar o volume de compra.
Empresa C - Rede II	Material de Construção	Comprar da rede, colaboração com as informações de produtos novos e preços melhores.	Sim, mas sempre tem aqueles que acham ter maior poder e não compartilham todas as informações com o grande grupo.
Empresa D - Rede II	Material de Construção	Quando aparece alguma outra empresa que não é parceira com um preço melhor que o parceiro atual e levado ao grande grupo e ao responsável da pasta para analisar a parceria, pressionar o fornecedor ou trocá-lo.	Nem todos, este acho que é o que mais dificulta, pois tem pessoas que não pegaram o espírito ainda.
Empresa E - Rede III	Farmácia	Compra dos produtos das empresas parceiras, troca de informações.	Sim.
Empresa F - Rede III	Farmácia	Troca de informações de compras, dúvidas diante das vendas, mas há grande colaboração por parte dos associados.	Sim, mas nota-se por parte de alguns que não são comprometidos sempre com os demais associados.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme relatos dos gestores, Quadro 7, pode-se observar que o fator que mais influência as empresas a estarem fazendo parte de uma rede é o poder de barganha nas compras de produtos. Pode-se dizer que as empresas unidas em uma rede apresentam maior volume de compras e assim exercem maior força sobre os fornecedores, conseguindo melhorar os preços e podendo repassar ao lojista (empresa) e conseqüentemente aos clientes. Sendo assim, a empresa filiada à rede fica mais competitiva por possuir maior poder de barganha nas compras, comparados ao dos concorrentes não filiados a uma rede.

Além disso, com a troca de informações que ocorre entre rede e empresários há melhores negociações. Nesse sentido, a rede em si faz melhores negociações, conquistando assim melhores condições de pagamento e negociação de prazos de entrega também. Com isso, todos os gestores relataram que as empresas ficam mais competitivas.

Conforme o Sebrae (2017), a cooperação ajuda as empresas a acessar competências empresariais que estão disponíveis aos parceiros, buscar, desenvolver e ampliar conhecimentos, compartilhar recursos, economizar recursos próprios, reduzir custos, buscar novas soluções, oferecer produtos diversificados de qualidade superior, acessar crédito e

outros serviços financeiros, exercer uma pressão maior no mercado, poder de barganha e mobilização, fortalecer o poder de compras e de vendas, prospectar um futuro melhor, humanizar as relações, ampliar as conexões entre os empresários e seus negócios, dividir ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades.

Também foram relatados, que outro fator que levou os gestores a procurarem uma rede foi a disponibilidade dos produtos, ou seja, participar da rede proporciona ser mais diversificado em produtos. Porém, os entrevistados também revelam que sentem algumas dificuldades em relação a produtos com vendas regionais, ou seja, dependendo da cidade que atuam não existe demanda por determinado produto. Outra dificuldade é pelo fato de alguns processos que são mais lentos por estarem em uma rede.

Verificou-se, que embora seja uma rede onde todos precisam estar comprometidos com os demais participantes, os respondentes verificam a falta de cooperação por parte de alguns, o que dificulta nas negociações. Outros acreditam que o poder aquisitivo de alguns associados faz diferença, e que isso torna-se um benefício, isto é, que seria um bem comum de todos. Assim como relatam, alguns adquirem mais e outros menos, alguns contribuem mais outros menos.

Conforme relataram os gestores (Empresa A, Empresa C, Empresa D e Empresa F), as redes tem “regras” a serem seguidas, que seria de grande importância se todos fossem comprometidos com aquilo que é empregado a todos os associados.

A próxima variável a ser apresentada, Quadro 9, Quadro 10, Quadro 11 e Quadro 12, é sobre recursos organizacionais, o qual diz respeito sobre a participação da rede diante da gestão da empresa, se a mesma auxilia ou traz algum tipo de dificuldade ao gestor, ou até mesmo se gostaria que a rede auxiliasse, mas não auxilia na gestão.

Quadro 9 - Síntese das respostas relacionadas a recursos organizacionais - A

Empresa	Segmento	A participação da rede facilita/ contribui para a melhor gestão da empresa?
Empresa A - Rede I	Supermercado	Só na compra, pois cada empresa tem sua gestão feita pelo gestor, onde o mesmo faz da forma que preferir.
Empresa B - Rede I	Supermercado	Facilita e muito através da rede a compra é via portal, que é enviada até a central, me sobrando mais tempo para dar atenção aos meus clientes.
Empresa C - Rede II	Material de Construção	Sim, pois conseguimos trocar mais informações com os demais colegas buscando sempre por melhorias para trazer para a nossa empresa.
Empresa D - Rede II	Material de Construção	Sim, pois tem responsáveis das pastas onde a negociações é direta e as informações só nos são repassadas, mas também podemos auxiliar, ganhando assim tempo pois também se tem fornecedores parceiros tornando o processo mais rápido.
Empresa E - Rede III	Farmácia	Cada empresário faz sua própria gestão da empresa, mas a rede auxilia com alguns treinamentos, direcionados a cada área (financeiro, vendas, ...) que podem ser aproveitados na empresa.
Empresa F - Rede III	Farmácia	Contribui com treinamentos, mas nota-se que para empresas de grande porte o aproveitamento é maior, mas verifico que tem uma certa diferenciação conforme o tamanho da empresa diante desse auxílio.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 10 - Síntese das respostas relacionadas a recursos organizacionais - B

Empresa	Segmento	Quais melhorias aconteceram na gestão da empresa com a participação na rede?
Empresa A - Rede I	Supermercado	Não houve, ela só ajuda na compra, alguns cursos, mas nada de grande impacto.
Empresa B - Rede I	Supermercado	Crescimento fantástico, atraiu clientes pelo preço, mais variedade de produtos, crescimento do ambiente físico melhorias, sobrou tempo para conversar com os clientes.
Empresa C - Rede II	Material de Construção	Troca de informações sobre produtos para melhor atender os clientes, com produtos de qualidade.
Empresa D - Rede II	Material de Construção	Melhores preços nas compras e me tornei grande perante o fornecedor sendo visto com outros olhos, trocas de informações com os colegas, profissionalização da minha empresa.
Empresa E - Rede III	Farmácia	Melhorou a rentabilidade, pois conseguimos atender melhor os clientes consequentemente o faturamento
Empresa F - Rede III	Farmácia	Faturamento

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 11 - Síntese das respostas relacionadas a recursos organizacionais - C

Empresa	Segmento	A participação na rede lhe traz algum tipo de dificuldade?
Empresa A - Rede I	Supermercado	A rede é para somar, ela não consegue atingir o <i>mix</i> desejado necessário, atingindo parte.
Empresa B - Rede I	Supermercado	Não teve dificuldades que atrapalhou, somou valores agregou conhecimento, ajudou com as compras, no começo teve menosprezo dos vendedores por não acreditarem na força da rede.
Empresa C - Rede II	Material de Construção	Sim, pois as vezes os representantes não chegam até as lojas para melhor apresentar os produtos oferecidos faltando assim informações para repassar ao cliente final.
Empresa D - Rede II	Material de Construção	Sim, as vezes traz, pois, as vezes temos que abrir mãos de algumas marcas que trabalhávamos para ficar com as marcas parceiras da rede, mas é uma perda que vale a pena.
Empresa E - Rede III	Farmácia	Nada que seja de grande impacto, as quais puderam ser resolvidas.
Empresa F - Rede III	Farmácia	As vezes traz, pois, como fazendo parte da rede tem que ser seguido algumas regras como <i>layout</i> , mercadorias que é obrigado a ter, embora venda do produto não seja boa.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 12 - Síntese das respostas relacionadas a relacionadas a recursos organizacionais - D

Empresa	Segmento	Que tipos de assuntos, você gostaria que a rede auxiliasse e não auxilia?
Empresa A - Rede I	Supermercado	A rede teria que determinar alguns itens chave, com marcas tradicionais, as redes deveriam se unir e comprar para todas elas ou então deixar de comprar das marcas por não querer melhorar preços, pois algumas marcas não atendem as redes de pequeno porte.
Empresa B - Rede I	Supermercado	Não saberia dizer no momento porque são realizadas reuniões quinzenais para debater qualquer dificuldade, necessidades ou melhorias a serem feitas.
Empresa C - Rede II	Material de Construção	Não saberia dizer no momento porque são realizadas reuniões quinzenais para debater qualquer dificuldade, necessidades ou melhorias a serem feitas.
Empresa D - Rede II	Material de Construção	Não respondeu.
Empresa E - Rede III	Farmácia	Não respondeu.
Empresa F - Rede III	Farmácia	Algo delicado de se falar, mas o poder aquisitivo influencia em relação aos benefícios que a empresa de porte menor não tem.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Verificou-se, conforme relatos dos respondentes que a participação na rede contribui em partes para a gestão de suas empresas, pois cada empresário faz a sua gestão conforme seu interesse. Nesse sentido, a rede auxilia com treinamentos direcionados as áreas específicas, o que para alguns gestores não são considerados de grandes impactos. A maior contribuição ainda se dá pela troca de informações em relação a compras.

Conforme Balestrin e Verschoore (2008), as redes horizontais, tipo de rede na qual as empresas entrevistadas estão inseridas, apresentam a dimensão da cooperação, onde cada uma tem sua independência, mas optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, defesa de interesses, ações de marketing.

Também, ressaltaram que com o passar dos anos, houve uma evolução nas relações de cooperação das redes, melhorias aconteceram. Nesse sentido, os gestores citam que a troca de informações estão sendo mais rápidas, a atualização de mercado conforme são exigidas pelos clientes, melhores negociações, e como relataram os gestores (Empresa B, Empresa E, Empresa F) principalmente melhor rentabilidade nos negócios resultando em aumento no faturamento.

Porém, conforme análise das entrevistas, a participação na rede também trouxe algumas dificuldades. Estas dificuldades foram pontuadas por alguns gestores como: atendimento de apenas uma parte do *mix* desejado, o não contato direto com os fornecedores, faltando as vezes mais informações para que possam repassar aos clientes, também a necessidade de seguir com algumas regras que para a microempresa se torna mais difícil, como por exemplo seguir o *layout* padrão, ou até mesmo ter produtos de pouco giro.

Outra dificuldade são as diferenças que se apresentam em relação ao porte. As dificuldades que as micro e pequenas empresas tem, por sua vez podem ser diferentes das grandes empresas. É interessante que essas diferenças, fossem levadas em consideração pela rede.

Para uma melhor gestão da rede com seus associados seria de grande importância a troca de informações. Nesse sentido, outra situação que as redes podem dar mais atenção são as opiniões dos gestores. Para ser possível ter o crescimento da rede como um todo, é necessário, por exemplo, o melhoramento dos processos organizacionais.

Conforme Hitt, Ireland e Hokkinson (2006), os recursos organizacionais estão relacionados melhoria de rotinas/procedimentos/processos, ao desenvolvimento capacidades,

ao auxílio ao planejamento da empresa, ao desenvolvimento de sistemas de controle e coordenação, a relação da empresa com o ambiente externo.

Segundo o relato dos gestores, os problemas em relação aos processos organizacionais estão relacionados, por exemplo, a compra de uns produtos que na região de atuação de determinado associado não tem saída. Outro ponto, é a seleção de fornecedores parceiros, que consigam ter preços bons, e também agilidade na entrega.

Nesse sentido, observa-se que os recursos organizacionais são acessados apenas parcialmente, sendo necessário um maior desenvolvimento do mesmo pelas redes analisadas. Entre os fatores a desenvolver está o desenvolvimento de sistemas de controle e coordenação.

A próxima variável, Quadro 13 e Quadro 14, foram analisados os recursos relacionados a reputação, que são de grande importância para demonstrar o potencial que a rede tem diante de seus clientes, fornecedores, concorrentes, entre outras instituições a qual está inserida.

Quadro 13 - Síntese das respostas relacionadas a recursos reputacionais - A

Empresa	Segmento	Qual imagem os clientes associam a empresa por ela pertencer a rede?
Empresa A - Rede I	Supermercado	Não faz grande diferença, atendimento diferenciado e de respeito, preço justo, produtos diversos, se ele opta por uma empresa que faz parte de uma rede.
Empresa B - Rede I	Supermercado	Acredita que o cliente procura mais por empresas que fazem parte de uma rede por ter preços mais atrativos, busca pelas promoções por serem boas.
Empresa C - Rede II	Material de Construção	Entrega rápida por ter os produtos em estoque.
Empresa D - Rede II	Material de Construção	Eles veem nossa empresa como algo maior, uma marca forte.
Empresa E - Rede III	Farmácia	Confiança, respeito, preço bom.
Empresa F - Rede III	Farmácia	Boa imagem, benefícios de marketing (a marca fica gravada pelo cliente) reconhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 14 - Síntese das respostas relacionadas a recursos reputacionais - B

Empresa	Segmento	Você acredita que pertencer a rede traz visibilidade para a empresa diante do mercado (clientes, fornecedores, concorrentes, organizações públicas)? Se não por que? Se sim, em que sentido? (Qualidade, confiança na marca, produtos mais baratos)? Pode citar exemplos? Fatos relacionados a isso?
Empresa A - Rede I	Supermercado	Depende os tipos de rede, redes a níveis de estado que são vistas, mas pequenas não são vistas.
Empresa B - Rede I	Supermercado	Sim, pois distribuidores da cidade vem buscar mercadorias por ter preços atrativos, ponto de referência, marca o cliente por ter preço bom. Condição de compra.
Empresa C - Rede II	Material de Construção	Sim, por passar mais confiança, preços melhores.
Empresa D - Rede II	Material de Construção	Frente a fornecedores pois temos mais poder, em alguns casos tendo uma boa negociação comigo posso levar para o grupo a proposta e se ele falhar comigo ou “me passar a perna” vai para o grupo, Dentro na rede melhora a imagem e a divulgação.
Empresa E - Rede III	Farmácia	Sim, pois pertencer a rede a empresa é vista com outros olhos, por passar confiança ao cliente e também organizações públicas.
Empresa F - Rede III	Farmácia	Sim.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Wegner, Wittmann, Dotto (2006, p. 79) ainda cita que a exploração dos recursos estratégicos, quando devidamente utilizados, potencializa a competitividade. Através da formação de redes empresarias alguns recursos são compartilhados entre as empresas associadas como por exemplo a reputação de uma empresa.

Diante das respostas obtidas, através dos respondentes, todos acreditam que fazer parte de uma rede traz grandes benefícios para o associado, diante do mercado. Passam boas impressões aos clientes, fornecedores e instituições públicas no geral.

Conforme alguns autores Hitt; Ireland; Hoskisson (2011, p. 73), os recursos intangíveis são fatores primordiais para se obter bons resultados. Sob esse ponto de vista, a reputação da marca de uma empresa que faz parte de uma rede, na qual transmite confiança e qualidade no que oferece, pode auxiliar na competitividade das empresas.

O ambiente externo também é uma fonte de influência sobre as empresas, que acaba incluindo na análise as próprias ações e decisões organizacionais. Assim, as organizações não apenas são induzidas a mudar em face do ambiente, como também são induzidas a adotar

estratégias que procuram minimizar suas dependências ou aumentar a dependência das outras organizações em relação a elas (LAIMER; LAIMER, 2009, p. 97).

Interação é a próxima variável a ser analisada, Quadro 15 e Quadro 16. Esta por sua vez também é necessária para o bom funcionamento da rede como um todo, pois foram avaliados quais as forma de comunicação que são utilizadas entre a rede, os associados e seus colaboradores.

Quadro 15 - Síntese das respostas relacionadas a variável interação - A

Empresa	Segmento	Qual a forma de comunicação entre as empresas e funcionários da empresa com a rede?	Qual a frequência? E entre os funcionários?
Empresa A - Rede I	Supermercado	Tem um site de compra, pelo e-mail.	Sempre que necessário, por e-mail, já entre os funcionários somente em um encontro anual.
Empresa B - Rede I	Supermercado	Grupo de WhatsApp, também tem o portal próprio da rede, e por e-mail. Suporte da AGAS com informações atualizadas.	São repassadas por e-mail e qualquer coisa é debatida em reuniões, já com os colaboradores ocorre um encontro anual.
Empresa C - Rede II	Material de Construção	Por e-mail, WhatsApp, reuniões semanais, Skype.	Diariamente, conforme a necessidade, além de um encontro que ocorre anualmente com uma confraternização de todos.
Empresa D - Rede II	Material de Construção	E-mails, WhatsApp, reuniões, site e sistema de consulta de estoque	Diariamente através do wats e e-mail e reunião semanalmente.
Empresa E - Rede III	Farmácia	Sistema online de compras, Skype interno, WhatsApp, e-mails.	Sistema online de compras, Skype interno, WhatsApp, e-mails.
Empresa F - Rede III	Farmácia	Skype interno, WhatsApp, e-mails, Sistema online de compras.	Skype interno, WhatsApp, e-mails, Sistema online de compras.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 16 - Síntese das respostas relacionadas a variável interação - B

Empresa	Segmento	Por meio dessa forma de comunicação, é possível esclarecer todos os assuntos entre a empresa e a rede?
Empresa A - Rede I	Supermercado	É possível faz uma mesa redonda.
Empresa B - Rede I	Supermercado	Sim, mas necessitando são debatidas em reuniões.
Empresa C - Rede II	Material de Construção	Sim, mas caso necessário é levado para debate em reunião.
Empresa D - Rede II	Material de Construção	Considero para minha empresa que sim, através de ligações e do SAC da rede.
Empresa E - Rede III	Farmácia	Sim, consigo esclarecer as dúvidas.
Empresa F - Rede III	Farmácia	Sim, do contrário é conversado por telefone ou reunião.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com a variável interação notou-se que existe uma boa comunicação entre os gestores e a rede, os quais trocam informações diárias conforme suas necessidades. Todos utilizam alguma forma de comunicação e/ou interação com a rede. Para alguns gestores há grandes benefícios pela facilidade de acesso as informações. Como por exemplo conhecer um volume de compra rapidamente e assim aproveitar uma oferta. Até mesmo dúvidas que necessitam respostas rápidas podem ser esclarecidas com tecnologias atuais, como as redes sociais eletrônicas.

Já entre os colaboradores a frequência é menor, a interação que ocorre com todos é em encontros anuais como forma de confraternização.

Essas trocas de informações ou confraternização são de grande importância, pois é nessas ocasiões que ocorrem trocas também de conhecimentos entre uma empresa e outra, tornando isso uma forma de crescimento para a empresa e seus colaboradores, buscando por melhorias constantes.

Todos colocaram que é possível esclarecer praticamente todas as dúvidas pelo meio de comunicação utilizados, do contrário é debatido em reuniões.

A síntese das respostas em relação a recursos humanos é apresentada no Quadro 17 e Quadro 18.

Quadro 17 - Síntese das respostas relacionadas a variável recursos humanos - A

Empresa	Segmento	De que forma a rede colabora na gestão de recursos humanos?
Empresa A - Rede I	Supermercado	Cada empresa tem a sua gestão suas políticas.
Empresa B - Rede I	Supermercado	Não cada proprietário cuida da sua gestão de recursos humanos da empresa.
Empresa C - Rede II	Material de Construção	Não teve muita colaboração.
Empresa D - Rede II	Material de Construção	Não respondeu.
Empresa E - Rede III	Farmácia	Cada empresa faz a sua gestão.
Empresa F - Rede III	Farmácia	A empresa faz a sua própria gestão, mas a rede tem um apoio de RH e o setor jurídico.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quadro 18 - Síntese das respostas relacionadas a variável recursos humanos - B

Empresa	Segmento	Pertencer a rede proporciona a participação dos colaboradores em cursos e treinamentos? Que tipos de cursos/ palestras/ atividades foram proporcionadas?
Empresa A - Rede I	Supermercado	Treinamentos de motivação, sobre gestão ainda não.
Empresa B - Rede I	Supermercado	Sim com palestras, treinamentos, para estar acompanhando o mercado, consumidor exigente.
Empresa C - Rede II	Material de Construção	Treinamentos sobre os produtos que são oferecidos.
Empresa D - Rede II	Material de Construção	Sim, tem em torno de uns 8 treinamentos por ano para os vendedores, alguns para profissionais e em alguns anos tem parceria com o Sebrae.
Empresa E - Rede III	Farmácia	Sim alguns treinamentos sobre os produtos oferecidos pela empresa.
Empresa F - Rede III	Farmácia	Tem vários treinamentos presenciais, mas tem dificuldade de acesso pela distância.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Nota-se que as redes se preocupam com seus associados, pois todas oferecem treinamentos tanto para os gestores quanto para os colaboradores. A maior participação é dos gestores nos treinamentos, do que para os colaboradores.

Esses treinamentos oferecidos são de gestão e também de conhecimento dos produtos que as empresas oferecem ao consumidor. Com esses cursos as empresas conseguem estar atualizadas com as exigências do mercado. Possibilitando assim melhor qualidade e confiança aos clientes por entender os produtos que estão oferecendo.

Como citado anteriormente o modelo teórico Barney (2001), se refere aos recursos considerados raros ou escassos entre seus concorrentes ou competidores potenciais aqueles que nenhum outro ou poucos concorrentes atuais ou em potencial possuem. Considera também como recursos raros quando for possuído ou controlado por poucas empresas, ou seja, um recurso estratégico que tem alta demanda. Um desses recursos são as pessoas que fazem parte das organizações, que é também com elas que uma empresa conquista o sucesso.

Como última variável analisada foi em relação a informações gerais e a cooperação Quadro 19. Assim os gestores puderam colocar alguma sugestão e qual era a maior contribuição que participar da rede lhe trazia.

Quadro 19 - Síntese das respostas relacionadas a questões gerais/cooperação.

Empresa	Segmento	Qual a maior contribuição que participar da rede lhe traz?	Se você pudesse fazer alguma alteração na forma de gestão da rede, faria alguma? Teria alguma sugestão?
Empresa A - Rede I	Supermercado	Comprar produtos por um preço melhor e menor, diferencial na entrega.	Faria, delimitaria um <i>mix</i> de produtos fixos de compra, evitaria mudanças de marcas, pois os clientes voltam para buscar o mesmo produto, sem deixar faltar.
Empresa B - Rede I	Supermercado	Flui rápido as informações, ofertas, conhecimento negociações com melhor preço.	Não, pois é uma rede que está organizada considerada embora não seja a maior rede do estado do RS, e está buscando ter marca própria.
Empresa C - Rede II	Material de Construção	Estoque a nosso dispor, facilidade na retirada de produtos.	Manter sempre os produtos em estoque, evitar faltas.
Empresa D - Rede II	Material de Construção	Ter o estoque e toda estrutura dela a minha disposição, e a troca de informações e ser forte frente ao fornecedor.	Sim, falta de agilidade nas negociações, pouco conhecimento da ponta e dos clientes, que não são repassadas pelos associados para ter melhores compras.
Empresa E - Rede III	Farmácia	Compra com melhor preço, rentabilidade maior lucratividade, reconhecimento dos clientes.	Não soube responder.
Empresa F - Rede III	Farmácia	Visibilidade, compra, credibilidade, marketing, marca conhecida.	Maior apoio para as empresas de menor porte, questões sobre o uniforme, mas são coisas pequenas.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No Quadro 19, nota-se que todos os respondentes consideram que a rede trouxe e continua trazendo grandes benefícios aos associados e suas empresas, por diversos motivos pontuados particularmente por cada gestor.

Todavia, também pode-se notar que todos teriam sugestões de melhoria para fazer na gestão da rede como um todo. De acordo com situações pontuais de cada rede, um dos exemplos de melhorias foi a formação de um *mix* de produtos que a empresa deveria ter sempre em estoque para sempre atender as necessidades dos gestores.

Com esse levantamento, após relatos dos gestores pode-se notar que nem todos levam essas dificuldades ou sugestões ao grande grupo, o qual poderia ser uma dificuldade de mais associados, mas que os responsáveis pela rede não têm conhecimento, não conseguindo fazer melhorias para o grande grupo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo verificar qual é a influência das relações de cooperação na competitividade das empresas. Assim para o atingimento desse objetivo foi identificando quais os recursos que eram compartilhados pelas empresas por meio das redes e identificando também qual era a influência das relações de cooperação no compartilhamento de recursos entre as empresas associadas a redes.

A pesquisa foi realizada com 2 (dois) gestores do ramo de supermercados, 2 (dois) do ramo de material de construção e 2 (dois) do ramo de farmácias, localizadas na cidade de Marau e Camargo pertencentes a região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Não se teve limitações para entrevistar os gestores.

Após analisados os resultados da pesquisa, verificou-se que os gestores veem as redes de empresas como uma forma de competir no mercado. Uma das principais motivações dos gestores para participarem de uma rede de cooperação é o poder de barganha nas compras. Nesse sentido, o poder de compra revela-se maior em rede do que uma empresa individual, conseguindo ter melhores preços para oferecer aos seus clientes e assim ser competitivo diante dos concorrentes.

Outro fator relevante foi a troca de informações, que auxilia os lojistas sobre compor o preço do produto, conhecimento de novos produtos ou serviços, o estoque de produtos a disposição dos lojistas, entrega rápida, treinamentos e palestras, entre outros. Assim os gestores conseguem ser mais ágeis com as mudanças de mercado e não parando de crescer com seus negócios.

A cooperação pode ser mensurada por várias variáveis, entre elas a troca de conhecimento e informações, a realização de atividades conjuntas e a divisão de custos. Nesse sentido, as empresas analisadas apresentam alto nível de cooperação, o que conforme relatos dos gestores auxilia muito para o crescimento de seu negócio.

Todavia, alguns recursos como os organizacionais e recursos humanos são explorados apenas parcialmente pelas redes como poderiam. Conforme os casos analisados, cada empresa faz sua gestão interna individualmente. Esses dois recursos que são classificados como

intangíveis, poderiam ser mais explorados pelas redes analisadas e fornecendo assim maior competitividade, pois esses recursos são difíceis de serem substituídos.

Sobre o recurso de reputação, este também é explorado parcialmente pelas redes. Conforme relatos de alguns gestores, é um diferencial para sua empresa, porque para eles os clientes têm mais confiança e voltam para comprar pela empresa pertencer a determinada rede. Contudo, para outros, esse recurso não é de grande impacto.

Embora os recursos estratégicos sejam acessados de forma parcial, todos os gestores veem a participação em uma rede de cooperação como de grande influência para a competitividade de suas empresas.

Assim a presente pesquisa pode fornecer uma grande contribuição para as empresas ligadas a redes. A partir dela os gestores vão poder olhar para suas empresas, e para as redes que fazem parte, com outros olhos. A principal contribuição se dá na gestão e para os recursos humanos. Para que um negócio tenha mais resultados e sucesso, é das pessoas que ele precisa, sejam elas seus clientes internos ou externos. Desse modo, novas pesquisas são fundamentais para compreender qual é a real interação dos colaboradores nas empresas pertencentes a uma rede.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, J. - **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo, Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.

AMATO NETO, J.; OLAVE M. E. L. **Redes de Cooperação Produtiva: uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas.** Artigo para Gestão e Produção (G&P) F. 303. Departamento de Engenharia de Produção – Universidade de São Paulo-SP, 2001.

ARBAGE, A. P; BALESTRIN A. **A Perspectiva dos Custos de Transação na Formação de Redes de Cooperação.** (Fórum Sociologia Econômica) Artigo para a RAE-eletrônica, vol. 6, núm. 1, Art. 7, F. 26. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114655008> Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2007.

BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. R. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia.** Editora: Bookman, Porto Alegre-Rs, 2008.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências.** RAC - Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. Esp, 2004.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos.** Trad. Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management.** v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.

BATALHA, M. O; MILANEZE K. L. N; **Competitividade em Rede de Empresas: Proposta de Ferramenta que Permite Analisar a Importância de Fatores Relacionados à Competitividade nas Rede.** IX Simpep – Simpósio de Engenharia Produção, 2001.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. - **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** São Paulo, Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os Negócios e a Sociedade.** Trad. Maria Luiz X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CENTENARO, A. **O papel dos recursos para a inovação e o desempenho em redes interorganizacionais.** Dissertação, folhas: 100 (Programa de Pós-Graduação em

Administração) – Faculdade Meridional – IMED Escola de Administração, Passo Fundo-RS, 2015.

Disponível em < <http://www.sdect.rs.gov.br/redes-de-cooperacao>>. Acesso em dia 02/11/2017.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies** (1995).

GRAY, B. AND WOOD, J – “**Collaborative alliances: Moving from practice to Theory**”. Applied Behavioral Science, Vol. 27- Number 1 and 2- March/June 1.991.

GUERRINI, F.M; OLIVEIRA, R.F. **Característica das Tipologias de Redes de Cooperação entre Empresas**. Folhas: 7, XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba-Pr, 2002.

HAIR, J. F. Jr. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERMES R. R.; RESENDE L. M.; JÚNIOR P P. A. **Análise Coopetitiva – um Modelo para Redes Horizontais de Empresas**. Publicado na Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. Folhas 88 Universidade Tecnológica Federal do Paraná – (UTFPR), 2012.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011

JÚNIOR, I. F.; TEIXEIRA, RIVANDA M. **Redes de Pequenas Empresas: A Aplicação de uma Tipologia em uma Rede de supermercados**. F. 151 Artigo para a Rede de Revistas Científicas de América Latina Y el Caribe, España y Portugal (Sistema de Informação Científica) - AEM , 2007, publicado no site (www.realyc.org).

LAIMER, C. G.; LAIMER, V. R. **Relações de Cooperação na Perspectiva da Visão Baseada em Recursos**. Publicado na: Revista de Administração da UNIMEP, v.7, n.3, Folhas: 110. Passo Fundo-Rs, 2009. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br>

MARCON, C.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

PETTER, R. R. H. **Modelo para Análise da Competitividade de Redes de Cooperação Horizontais de Empresas**. Dissertação, Folhas 138 (Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro, Campus. (1992).

SEBRAE, **Organização em Rede como Estratégia para Aumento de Competitividade**. No Site: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-organizacao-em-rede-como-estrategia-para-aumento-de-competitividade,4becf62f42c17410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em 28 de Mai./2017.

WEGNER, D.; WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R. **Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento**. GESTÃO.Org –Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 4, n. 1, p. 74-90, 2006.

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, p. 221-237, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA



ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado(a) Senhor(a) Empresário(a):

A presente entrevista faz parte do trabalho de pesquisa que está sendo realizada pelo curso Administração da Faculdade Brasiliense de Educação - FABE sobre redes de empresas.

Solicitamos sua permissão para a gravação da entrevista apenas para fim de facilitar a tabulação/coleta de dados. Todos os dados aqui coletados serão tratados cientificamente e portanto de forma sigilosa.

Desde já agradeço sua disposição em participar desta pesquisa, as conclusões do estudo poderão ser disponibilizadas as empresas participantes.

Atenciosamente,

Profa. Ma. Orientadora: Andressa Centenaro

Aluna: Camila Triches

Informações Gerais:

- 1- Qual o ano de criação da empresa? _____
- 2- Qual o ano de ingresso da empresa na rede? _____
- 3- A empresa participa da rede desde a constituição da rede? () Sim () Não
- 4 – O faturamento da empresa no último ano (2016) foi:
 - () Inferior a R\$ 360.000
 - () Entre R\$ 360.001 a R\$ 3.600.000
 - () Entre R\$ 3.600.001 a R\$ 300.000.000
 - () Superior a R\$ 300.000.001

Questões relacionadas as variáveis da pesquisa

Cooperação

1 - Por que sua empresa procurou/objetivou ao participar de uma rede?

2 – De que forma, como, esses objetivos estão sendo atendidos?

Pode nos contar um fato relacionado a isso?

Recursos organizacionais

3 - A participação da rede facilita/ contribui para a melhor gestão da empresa?

3.1- Quais melhorias aconteceram na gestão da empresa com a participação na rede?

4 – A participação na rede lhe traz algum tipo de dificuldade?

Se sim, em qual sentido? Pode nos contar um fato relacionado a isso?

5.1 - Que tipos de assuntos, você gostaria que a rede auxiliasse e não auxilia?

Reputação

6 – Qual imagem os clientes associam a empresa por ela pertencer a rede?

7 - Você acredita que pertencer a rede traz visibilidade para a empresa diante do mercado (clientes, fornecedores, concorrentes, organizações públicas)?

7.1 - O Sr. poderia me explicar **por que** acredita que **não** traz visibilidade?

7.1 - Se **sim**, em que sentido?

(Qualidade, confiança na marca, produtos mais baratos)? Pode citar exemplos? Fatos relacionados a isso?

8 – Pertencer a rede traz mais confiança por parte de fornecedores e organizações públicas (prefeitura, instituições públicas, Sebrae, ACIM) e parceiros (terceiros, prestadores de serviço) para a marca empresa?

Cooperação

9 - Quais são os tipos de esforços que você verifica que os associados da rede fazem para colaborar/ cooperar entre si? Poderia citar um exemplo?

10 - Os demais associados estão efetivamente comprometidos com os objetivos coletivos da rede? Que ações mostram esse comprometimento?

Interação

11- Qual a forma de comunicação entre as empresas e funcionários da empresa com a rede? (e-mails, Whats App, reuniões)

11.1 – Qual a frequência ?

12 – Dessa forma, é possível esclarecer todos os assuntos entre a empresa e a rede?

A comunicação é eficiente?

Recursos Humanos

13 – De que forma a rede colabora na gestão de recursos humanos?

Pode nos contar um fato relacionado a isso?

14 - Pertencer a rede proporciona a participação dos colaboradores em cursos e treinamentos?

Que tipos de cursos/ palestras/ atividades foram proporcionadas?

Gerais/ Cooperação

16 – Qual a maior contribuição que participar da rede lhe traz?

17 – Se você pudesse fazer alguma alteração na forma de gestão da rede, faria alguma? Teria alguma sugestão?