

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU  
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

JOÃO RICARDO DE FREITAS BASTOS

GANHOS COMPETITIVOS EM UMA REDE DE  
COOPERAÇÃO EMPRESARIAL NO SETOR DE  
CONFECÇÕES DE TAQUARAL/GOIÁS

GOIÂNIA  
Setembro/2015

JOÃO RICARDO DE FREITAS BASTOS

GANHOS COMPETITIVOS EM UMA REDE DE  
COOPERAÇÃO EMPRESARIAL NO SETOR DE  
CONFECÇÕES DE TAQUARAL/GOIÁS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás como requisito parcial para a obtenção do título de “Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas”.

Orientadora: Solange da Silva, *Dra.*

Goiânia

Setembro/2015

Dados Internacionais de Catalogação da Publicação (CIP)  
(Sistema de Bibliotecas PUC Goiás)

B327g Bastos, João Ricardo Freitas.  
Ganhos Competitivos em uma Rede de Cooperação  
Empresarial no Setor de Confecções de Taquaral [manuscrito] /  
João Ricardo de Freitas Bastos – Goiânia, 2015.  
102 f. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica  
de Goiás, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em  
Engenharia de Produção e Sistemas.

“Orientadora: Profa. Dra. Solange da Silva”.

Bibliografia.

1. Cooperação. 2. Relações Interorganizacionais. 3.  
Concorrência. I. Título.

CDU 658(043)

GANHOS COMPETITIVOS EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO  
EMPRESARIAL NO SETOR DE CONFECÇÕES DE  
TAQUARAL/GOIÁS

**JOÃO RICARDO DE FREITAS BASTOS**

Esta Dissertação julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção e Sistemas e aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, em setembro de 2015.

---

Prof. Ricardo Luiz Machado, Dr.  
Coordenador do Programa de Pós-graduação  
em Engenharia de Produção e Sistemas

Banca examinadora:

---

Profª. Solange da Silva, Dra.  
Presidente e Orientadora

---

Prof. Jose Elmo Menezes Dr.  
Participante interno

---

Prof. Douglas Wegner Dr  
Participante externo - UNISINOS

Goiânia – Goiás  
Setembro/2015

Dedico este trabalho a DEUS, meu criador e salvador.

A minha querida e amada esposa Simone Pereira Silva Bastos, que sempre está ao meu lado em todos os momentos.

Aos meus filhos, meus pais e irmãos, que me acompanharam e deram muita força neste processo.

A meu Pai *in memoriam* (23-04-2015) e meu irmão Herasto de Freitas Bastos, que trilhou esta jornada comigo e, muitas vezes, foi muito mais que irmão, sendo parceiro e incentivador nas horas difíceis.

A minha orientadora, Dra. Solange da Silva, que me acompanhou incansavelmente durante todo o processo de construção desta pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado, verdadeiros guerreiros, que juntamente comigo estão contribuindo para a construção e consolidação do MEPROS PUC GOIÁS.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os professores que compõem o colegiado do Programa de Mestrado de Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, os quais compartilharam comigo seus conhecimentos e foram verdadeiros mestres na minha caminhada acadêmica.

A minha orientadora, Doutora Solange da Silva, pela paciência, tolerância e por todos os caminhos apontados pelo seu conhecimento.

Ao professor Doutor Jorge Renato de Souza Verschoore Filho e toda a sua equipe, pelo apoio e disponibilidade.

Ao SEBRAE ANÁPOLIS, que nos recebeu e prontificou os seus materiais da melhor maneira possível.

À FAPEG (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás), por seu apoio financeiro nos meses finais da dissertação.

Aos empresários da Rede ÚNICA, que nos atendeu e disponibilizou os materiais necessários para o desenvolvimento deste trabalho.

*“Depois de escalar um grande morro, descobrimos apenas que há muitos outros morros a serem escalados”.*

**Nelson Mandela**

*“Sempre digo que se uma coisa vai acabar sendo feita, que sejamos nós a fazê-la. Não a deixemos nas mãos do destino. Não a deixemos nas mãos de alguém que não me conhece. Eu me conheço melhor. Então, respire fundo e vá em frente”.*

**Anita Baker**

Resumo da Dissertação apresentada ao MEPROS/PUC Goiás como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas (M.Sc.)

## **GANHOS COMPETITIVOS EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL NO SETOR DE CONFECÇÕES DE TAQUARAL/GOIÁS**

João Ricardo de Freitas Bastos

Setembro /2015

Orientadora: Solange da Silva, Dra.

A cooperação entre as empresas pode ser estimulada pela necessidade de agregar valor aos produtos, desenvolver novos atributos para esses produtos e melhorar os processos de produção, com obtenção de escala e redução de custo. Assim, torna-se possível conquistar novos mercados e ampliar a capacidade de negociação com fornecedores, seja no que se refere a preços ou a produtos, especificamente. Este trabalho teve como objetivo geral pesquisar os resultados obtidos com a formação e manutenção da União dos Confeccionistas de Taquaral e região (ÚNICA), por meio das estratégias cooperativas em Rede. A relevância deste projeto é a oportunidade de descrever uma prática de Redes de Colaboração Empresarial (RCE) no Estado de Goiás, mapeando a história da associação, desde a sua concepção até os dias atuais. A metodologia usada foi um estudo de caso único, aplicando técnica exploratória, com uma fase da pesquisa qualitativa e outra quantitativa. Os resultados desta pesquisa constataram que a ÚNICA obteve os seguintes ganhos trabalhando em cooperação: ganhos nas soluções coletivas; na redução de custos e riscos, na aprendizagem coletiva; nas ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelas empresas; na aprendizagem nas empresas; na ampliação das relações comerciais; nas melhores condições de negociações; inovação de mercado; contratação de infraestrutura e serviços especializados; nas melhorias nas instalações; na credibilidade; no aumento da confiança no próprio negócio; no aumento da autoconfiança dos empresários e na qualidade de vida dos empresários.

**Palavras-chave:** Redes de Cooperação Empresarial. Relações Interorganizacionais. Ganhos Competitivos.



Summary dissertation submitted to MEPROS / PUC Goiás as part of the requirements for mastering in Industrial and Systems Engineering

## **GAINS ON A COMPETITIVE BUSINESS COOPERATION NETWORK IN TAQUARAL OF GARMENT SECTOR / Goiás**

João Ricardo de Freitas Bastos

September /2015

Advisor: Solange da Silva, Dra.

The cooperation between companies can be stimulated by the need to add value to the products, develop new features to this ones and improve the process of production with the achievement of scale and the cost reduction. So, it is possible to conquer new markets and enlarge the negotiation capacity with new suppliers, such as price and products, specifically. This work had the main goal to research the results obtained with the formation and maintenance of the União do Confeccionistas de Taquaral and region (ÚNICA), thru cooperation strategies in network. The importance of this project is the opportunity to describe a practice of business collaboration networks (RCE) in the state of Goiás, mapping the history of the association, since its conception until the current days. The used methodology was the study of a unique case, using exploring technique, with a phase of qualitative research and another quantitative. The results of this research found out that ÚNICA had the following wins working in cooperation: wins in collectives solutions; in actions of innovation developed with the companies together; in learning of the companies; in the enlargement of commercial relations; improving the negotiation conditions; innovation of the market; hiring infrastructure and specialized services; improving the installations; credibility; enlarging the confidence of the entrepreneurs and the quality of life os the entrepreneurs.

**Keywords:** Business Cooperation Network. Interorganizational relations. Competitive gains.

# LISTA DE SIGLAS

APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

APLs – Arranjos Produtivos Locais

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

DCI – Diário Comércio Indústria e Serviços

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

ICMS – Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação

IMB – Instituto Mauro Borges

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

MI – Ministério da Integração Nacional

OSC's – Organizações da Sociedade Civil

PEIEX – Projeto Extensão Industrial Exportadora

RCE – Rede de Cooperação Empresarial

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Pequenas Empresas

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SEPIN - Superintendência de Estatística, Pesquisas e Informações Socioeconômicas

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Motivos para a formação de redes.....	33
Figura 2 - Função lógica das redes.....	36
Figura 3 - Vértice da evolução competitiva das redes.....	42
Figura 4 - Esquema analítico de gestão de redes.....	42
Figura 5 - Mapa de orientação conceitual: modo de gerenciamento e formação de elos .....	45
Figura 6 - Mapa de orientação conceitual.....	46
Figura 7 - Condições para o estabelecimento de redes de cooperação.....	48
Figura 8 - Objetivos comuns da formação das redes.....	48
Figura 9 - Síntese do referencial teórico.....	49
Figura 10 - Desenho da Pesquisa.....	51
Figura 11 - Ilustração da técnica <i>bootstrap</i> .....	59

# ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Os principais problemas provenientes da cooperação em redes .....	37
Quadro 2- <i>Framework</i> analítico – atributos.....	38
Quadro 3 - <i>Framework</i> analítico – benefícios.....	39
Quadro 4 - Síntese dos atributos: técnicos especialistas.....	40
Quadro 5 - Síntese dos benefícios: técnicos especialistas .....	41
Quadro 6 - Resultados proporcionados pelas redes de cooperação .....	43
Quadro 7 – Respostas dos empresários aos resultados para as empresas.....	56
Quadro 8- Respostas dos empresários com resultados absorvidos pelas empresas...	56
Quadro 9 - - Grau de concordância.....	57
Quadro 10 – Temas da pesquisa .....	58

# ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1– Resumo dos resultados da técnica <i>bootstrap</i> .....	77
---	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Atividade desenvolvida antes da ÚNICA.....	70
Gráfico 2 – Motivo da escolha do segmento de moda íntima.....	71
Gráfico 3 – Número de funcionários.....	71
Gráfico 4 - Apoio dos parceiros locais.....	72
Gráfico 5 – Grau de concordância dos Ganhos Competitivos.....	73
Gráfico 6– Grau de concordância da Inovação Colaborativa .....	74
Gráfico 7 – Grau de concordância dos Resultados Alcançados.....	75
Gráfico 8 – Melhoria nas instalações das Empresas Associadas .....	76
Gráfico 9 – Percentual de aceitação e rejeição dos empresários .....	79

## SUMÁRIO

1	Introdução.....	16
2	Referencial Teórico.....	24
2.1	Conceitos de redes.....	24
2.2	Formação, desenvolvimento e consolidação das redes.....	30
2.3	Tipologia de Redes Interorganizacionais.....	44
2.4	Estabelecendo Redes de Cooperação.....	47
3	Metodologia de Pesquisa.....	51
3.1	Desenho da Pesquisa.....	51
3.2	Método adotado para desenvolvimento da pesquisa.....	52
3.3	Técnicas de coleta de dados.....	55
3.4	Análise e validação dos dados.....	58
4	Estudo de caso da ÚNICA.....	62
4.1	Taquaral de Goiás.....	62
4.2	Histórico da formação da Rede.....	63
5	Análises dos Resultados Obtidos.....	70
5.1	Estatísticas Descritivas.....	70
5.1.1	Perfis dos Empresários.....	70
5.2	Resultados da Pesquisa sobre os Benefícios e Problemas dos associados ao aderirem a ÚNICA.....	77
	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	83
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1.....	87
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 2.....	91
	APÊNDICE C – Cálculo das estatísticas com a técnica <i>bootstrap</i> .....	93
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....	94

# 1 Introdução

As organizações empresariais passaram por profundas transformações no século XX, tanto do ponto de vista estrutural como cultural. Trata-se de mudanças de valores, comportamentos e atitudes, as quais implicam em alterações no processo de gestão, com empresas mais dinâmicas e flexíveis. Na ânsia de sobreviver ao aumento da competitividade imposta pela economia globalizada, tendências de administração como reengenharia, qualidade total, administração por objetivos, *just-in-time*, dentre outras, tornaram-se desafios da gestão atual.

Ao longo de décadas, as empresas buscaram formas de melhor desenvolver tarefas como planejamento, liderança, controle, negociação, parcerias, dentre outras, com o intuito de elevar a eficiência e lucratividade dos seus processos de produção.

A necessidade de as empresas lidarem com a força dos concorrentes e o poder de negociação dos compradores exercem uma pressão que tende a aumentar a competitividade, exigindo novas estratégias. As Redes de Cooperação Empresarial (RCE) surgem como uma estratégia viável de consolidação e sobrevivência das empresas a elas associadas.

A principal causa para a proliferação de estudos de redes está associada à expressiva dimensão econômica e social que a formação das mesmas vem apresentando no país. As redes se apresentam como uma opção exequível capaz de aumentar a competitividade das empresas e melhorar o posicionamento no mercado em que operam (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2008).

Com o crescimento e a importância das RCE's como mecanismo estratégico para o aumento da competitividade de pequenos empreendimentos, identifica-se a necessidade de estudos para a compreensão da trajetória das redes ao longo de sua



existência, desde o momento de sua criação até o momento atual (WITTMANN; DOTTO, 2006; BORTOLUZZI et al., 2012; WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2013).

A cooperação entre as empresas pode ser estimulada pela necessidade de agregar valor ao produto, desenvolver novos atributos para o mesmo, melhorar os processos de produção, com obtenção de escala e redução de custo, conquistar novos mercados, ampliar a capacidade de negociação com fornecedores, seja referente a preços ou a produtos especificamente. Enfim, as parcerias podem ser estabelecidas de diversas formas, com o objetivo básico de manter as empresas no mercado de forma competitiva.

A união de um conjunto significativo de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) na formação de redes de cooperação é uma maneira de enfrentar os problemas de competição com as grandes empresas.

Conforme pesquisa feita pelo SEBRAE DF (2011), foi encontrado no País, no período de maio a outubro de 2011, um total de 778 centrais/redes de negócios ativas.

No Estado de Goiás, existem alguns casos de organizações que formaram alianças para o cumprimento dos objetivos citados anteriormente. Um desses casos foi a criação dos Arranjos Produtivos Locais (APLs). Eles tiveram início em 2000, no âmbito de um programa de Plataformas Tecnológicas em Arranjos Produtivos Locais conduzido pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e suas agências – Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) –, o Ministério da Integração Nacional (MI) e o Fórum Nacional de Secretários Estaduais de Ciência e Tecnologia. O governo de Goiás, naquele momento, selecionou e apoiou dois arranjos como projetos pilotos do programa no Estado: o APL farmacêutico de Goiânia-Anápolis e o APL de Grãos, Aves e Suínos da região de Rio Verde (CASTRO; ESTEVAM, 2010).

Um exemplo de união de PMEs é a associação denominada União dos Confeccionistas de Taquaral e região (ÚNICA), cujos empresários reuniram-se para transformar a produção local, inicialmente devido aos problemas que vinham atingindo as empresas do segmento de confecções. Posteriormente, formaram uma RCE para permanecerem no mercado, visando consolidar e ampliar sua participação na comercialização de roupas.

Essa associação começou em 2008, com 33 PMEs. Atualmente, considerando o ano de 2014, compõe-se de 21 empresas, sendo que cada uma emprega de 5 a 40 funcionários.

O processo de implantação da ÚNICA foi acompanhado por consultores do Serviço Brasileiro de Apoio a Pequenas e Micro Empresas (SEBRAE) da unidade de Anápolis, com apoio de linhas de crédito do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal.

Verschoore e Balestrin (2008), ao estudar fatores relevantes para a formação de redes de cooperação, observam o condicionamento da existência de atributos comuns visando à adequação ao ambiente competitivo, em uma estrutura única sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas. O sucesso das redes está baseado no atendimento aos anseios comuns de determinado grupo, mantendo a estrutura produtiva individualizada e processos de produção padronizados.

Este trabalho tem como referência os estudos teóricos e práticos de Verschoore e Balestrin (2008). A criação de novas formas de organização das PMEs, como por exemplo as RCEs, possibilitou a permanência dessas empresas no mercado. A formação, o desenvolvimento e a consolidação das redes envolvem um conjunto de *stakeholders*, os quais podem comprometer o desenvolvimento econômico e financeiro da rede, bem como afetar os benefícios proporcionados pela associação.

Dessa forma, a questão da pesquisa é: Quais os resultados obtidos pelos empresários associados da União dos Confeccionistas de Taquaral e Região (ÚNICA), por meio das estratégias cooperativas em rede?

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de formação da ÚNICA e identificar os resultados obtidos, por meio das estratégias cooperativas em rede. Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Mapear o processo de formação, desenvolvimento e consolidação da associação ÚNICA;
- Levantar a importância do apoio entre os parceiros locais para o desenvolvimento da rede de cooperação estabelecida;
- Identificar os ganhos obtidos pelos associados que aderiram à ÚNICA.

As novas formas de organização surgidas com as recentes transformações socioeconômicas possibilitaram a sobrevivência e o crescimento de empreendimentos de menor porte (CASTELLS, 1999).

Este estudo é motivado pela percepção de que as atuais contingências socioeconômicas podem ser enfrentadas por meio da realização de ações conjuntas coordenadas através de redes interorganizacionais. No entanto, embora as redes sejam consideradas importantes, questões relacionadas ao seu papel, sua natureza, sua formação e seu funcionamento ao longo do tempo permanecem, de certa forma, inexploradas (O'DONNELL et al., 2001; CHECKLEY et al., 2014;)

A sociedade, ao longo do século XX, vivenciou expressivas transformações no que se refere ao modo de produção, passando de processos intensivos em mão de obra e com poucos recursos tecnológicos a setores intensivos em pesquisas. A geração de riqueza fortemente baseada em atividades de origem agropecuária foi cedendo espaço para atividades manufatureiras, e hoje representa menos de 10% da

população ocupada nas economias desenvolvidas, conforme afirma (FREEMAN; SOETE, 2008).

No Estado de Goiás, o setor de serviços representa 60,5% do produto interno bruto, seguido da indústria (26,3%) e agropecuária (13,2%). No cadastro da Secretaria da Fazenda de gênero de estabelecimentos industriais, em 2011, o segmento ligado a confecções é o que apresenta maior participação: segmento de vestuário, calçados e artefatos de tecidos (3.148), produtos alimentícios (2.553) e produtos de minerais não metálicos (907). Também é responsável por ser o segundo setor que mais emprega pessoas em Goiás (22.200), enquanto o setor de alimentícios emprega 67.758 pessoas e de minerais não metálicos emprega 11.519 pessoas (SEPIN, 2012).

Observa-se que a produção já não está centrada em setores industriais de grande porte. A fragmentação das atividades produtivas em unidades menores afetou também a forma de pensamento em relação ao desenvolvimento da administração.

O campo da teoria que envolve o modelo tradicional focado em escala de produção, publicidade e produtos concorrentes já não responde de modo suficiente aos dilemas de gestão para ampliação da fatia de mercado, conforme (GULAT; NOHRIA; ZAEER, 2000). Dentre outras, a gestão estratégica baseada em relações cooperativas ocupou espaço nos vários estudos que buscam compreender como as empresas interagem para melhorar e ampliar a atuação no mercado.

A experiência de relações cooperativistas em Goiás está tradicionalmente registrada no setor agropecuário ou de crédito. Setores produtivos, como é o caso das confecções, não apresenta registro de associativismo, seja a montante ou a jusante do processo. No primeiro caso, o foco das cooperativas é o apoio à comercialização de seus produtos e linhas de créditos diferenciadas. Nesse contexto, a abertura dos MPEs para a união em torno da busca por melhores condições de produção, como é o caso da ÚNICA, pode representar o desenvolvimento econômico regional.

A atuação das políticas industriais tem mudado o foco, com menor ênfase em disponibilidade de capital, como foi nos anos 60 a 80, período em que houve a substituição de importações, passando para incentivos a modelos de crescimento local. O apoio à criação de arranjos produtivos locais (APL) ou aglomerados regionais é uma tentativa de promover estruturas produtivas adequadas ao mercado competitivo.

Os incentivos dados pelo governo, seja regional ou nacional, têm sido mais direcionados ao desenvolvimento de estruturas locais, com foco em disponibilização de conhecimentos técnicos e tecnológicos, por meio de programas específicos, os quais variam de acordo com a tendência da vocação local.

Tradicionalmente, observa-se que a região Sul do país apresenta comportamentos mais associativistas. Dentre outros, Verschoore e Balestrin (2008) realizaram uma pesquisa envolvendo 120 redes de cooperação, compostas por 443 empresas, sendo classificadas como pequenas e microempresas. Seu objetivo era conhecer o estabelecimento de redes de cooperação. Zancan (2010), por sua vez, desenvolveu pesquisa em uma associação de produtores de vinhos, com 28 empresas, além de vários outros que foram objetos de estudos nas universidades localizadas no sul do país.

Ao estudar o Programa Redes de Cooperação (PRC), do governo do Estado do Rio Grande do Sul, Verschoore e Balestrin (2008), constataram que o acesso a soluções (representado por infra-estrutura de suporte, cursos e treinamentos) foi de 26,29%. Escala e poder de mercado foi 19,99%, enquanto aprendizagem e inovação foi 19,60%, seguido de relações sociais, num percentual de 17,51%, e redução de custos e riscos, de 16,61%. Essas variáveis são mais pertinentes ao desenvolvimento de redes de cooperação. As RCEs de que trata a pesquisa desses dois autores atuavam em segmentos específicos do mercado, estando geograficamente próximas e

relacionando-se de forma associativa não-hierárquica. Nesse caso, prevalece a confiança mútua e a coordenação é feita a partir de instrumentos contratuais mínimos.

A compreensão do comportamento dos MPEs no contexto socioeconômico do centro-oeste brasileiro, região sem tradição de cooperação em rede, pode proporcionar resultados comparativos que favoreçam políticas de desenvolvimento local, com consolidação de abordagens teóricas sobre o tema de redes de cooperação, desde sua concepção até sua consolidação.

Os resultados desta pesquisa, pelos estudos realizados, apresentam uma visão mais ampla das relações interpessoais que ocorrem na ÚNICA. Essa abordagem poderá contribuir para que o responsável pela rede seja capaz de diminuir ou mesmo eliminar situações que dificultem os objetivos comuns, possibilitando assim a melhoria do capital social da associação.

Este estudo poderá servir de referência para outros pesquisadores da área, funcionando como base para compreensão das RCEs através dos ganhos obtidos, da inovação colaborativa e dos resultados alcançados pelos empresários da ÚNICA.

A estrutura da dissertação está organizada em cinco capítulos:

O primeiro capítulo aborda a introdução, a questão da pesquisa, os objetivos gerais e específicos, as justificativas.

O segundo capítulo traz o referencial teórico, o qual apresenta as bases teóricas sobre redes de cooperação. Nessa seção, aborda-se o conhecimento científico pertinente ao estudo sobre a formação e manutenção de estruturas de cooperação interorganizacional.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para atingir os objetivos propostos e responder a questão de pesquisa.

O quarto capítulo traz o estudo realizado na associação ÚNICA, na cidade de Taquaral, apresentando como ocorreu sua formação e buscando fazer um registro da sua história.

No quinto capítulo, são apresentadas as análises e interpretações dos dados coletados na pesquisa.

Finalmente, o sexto capítulo traz as considerações finais sobre a pesquisa realizada e sugestões para estudos futuros.

## 2 Referencial Teórico

Neste capítulo, serão apresentadas as bases teóricas sobre redes de cooperação, abordando o conhecimento científico pertinente ao estudo sobre a formação e manutenção de estruturas de cooperação interorganizacional.

### 2.1 Conceitos de redes

O conceito de rede há muito tempo vem sendo estudado por teóricos das mais diversas áreas do conhecimento. Apesar dos esforços, não há ainda uma definição clara de rede.

Em tempos mais remotos, o conceito de rede não passava de uma armadilha para capturar pássaros. Já no século XX, esse termo adquiriu um sentido mais abstrato: um conjunto de pontos com mútua comunicação, os quais fazem fluir a troca de informação entre os seus participantes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Através de uma compreensão sociológica do conceito de rede, a terminologia passou a ser empregada e aprimorada nas ciências sociais, consolidando-se como arranjos relacionais estruturados de transações entre membros de um sistema social. Assim, a ideia de rede se espalhou pelas demais áreas do conhecimento.

A contínua expansão das redes de informação com abrangência global ampliou significativamente a capacidade conectiva dos relacionamentos econômicos, sociais e culturais. O fluxo intenso, contínuo e expansivo do intercâmbio de informações imediatas entre os mais diversos agentes transformou o planeta de uma maneira jamais vista.

O mundo assistiu ao surgimento da sociedade em rede, que caracteriza a estrutura social como um sistema aberto, altamente dinâmico, suscetível a inovar sem afetar seu equilíbrio (CASTELLS, 1999). A popularização do conceito de rede



inviabiliza sua clara e precisa definição, porém, tem possibilitado o surgimento de iniciativas exitosas de cooperação entre pequenas, médias e grandes organizações ao redor do mundo.

Estudos mostram tendências de cooperação para desenvolvimento conjunto de produtos, mesmo sendo de empresas rivais. O objetivo desse cooperativismo é as empresas obterem meios de distribuição, prevenção contra concorrentes, acesso a novas tecnologias, diversificação em novos negócios, economias de escala, integração vertical e superação de barreiras alfandegárias (LORANGE, 1996).

Essas relações trazem variedades de aprendizagem e oportunidades, encorajando os inovadores a melhorar de forma mais radical. Além disso, fomentam a cooperação entre os agentes, dado que inovações acontecem tardiamente em setores mais fragmentados. A ideia de empresas competindo de forma atomizada vem perdendo espaço para a visão de empresas ambientadas em redes, sejam sociais, profissionais ou de relações de troca, formando as redes estratégicas, em torno de relações tanto horizontais como verticais.

O fomento à formação de redes está relacionado à forma como as relações são estruturadas ou incorporadas, levando em consideração o contexto de identidade, recursos, fornecedores, capital, serviços, informação, densidade, o núcleo e as empresas periféricas, para aumentar competitividade. A institucionalização das regras e normas para a condução da rede é importante, pois as características podem afetar a lucratividade das empresas (GULATI, NOHRIA E ZAEER, 2000; CAMPBELL E GOOLD, 1999; ANTONELLI, 1995).

Ring e Van de Ven (1992) discutem a formação de relações cooperativas entre as organizações com o objetivo de promover a gestão das transações pretendidas, considerando as variáveis de risco do negócio e dependência de confiança entre as partes. Para os autores, quando as empresas incorrem em baixo risco e dependência

de confiança, a gestão necessita de baixo nível de controle. Na situação de alto risco e baixa dependência de confiança entre as partes, a hierarquia pode ser a solução, incorrendo em fusão de atividades.

Em caso de baixo risco e alta dependência de confiança, um contrato renovável poderia ser constituído para formalizar as regras de equidade e reciprocidade. Quando as variáveis são classificadas como elevadas, isso implica situação de alta especificidade de ativos, incerteza e pequenas condições de barganha. São necessários contratos com salvaguardas para preservar a flexibilidade e harmonia.

Gnyawali e Madhavan (2001) definem redes como relações cooperativas entre concorrentes envolvendo três tipos de recursos: a) fluxo de ativos: que envolve recursos como dinheiro, equipamentos, tecnologias e habilidades organizacionais; b) fluxo de informações: inclui informações e conhecimentos reunidos pela empresas em rede; c) fluxo de status: baseado na legitimação, poder e reconhecimento baseado na integração da rede.

Antonelli (1995) conceitua rede como o conjunto de unidades produtivas separadas, visando à maximização dos retornos. Pode-se atribuir a uma rede a economia de escalas e redução de custo, dado o reflexo de externalidades tecnológicas e de demanda. Para o autor, as discussões da teoria econômica, em que se discutem externalidades entre as firmas, levantam pontos como externalidade técnica, com alteração da função de produção da firma; pecuniária, que consiste em mudança dos preços relativos; tecnológica, a qual afeta a produtividade da empresa, e de receita, já que a demanda de cada empresa é afetada pela externalidade de demanda.

Já os autores KLEINDORFER *et al.* (2012) definem redes como sendo um conjunto de nós, *cluster* e *hubs* conectados por elos, os quais, é preciso “definir os

sistemas financeiros, logísticos, legais, governamentais e humanos da rede quanto à sua proposição de valor, visto que muitas delas parecem seguir uma lei de potencia – os nós não são todos iguais”.

Park e Zhou (2005) relatam que muitas alianças são formadas sem o foco principal de redução de custos, sendo o objetivo maior a participação da empresa nas decisões estratégicas, sem correr o risco de ser deixada de fora das parcerias, ou ainda melhorando a posição no mercado. Considera, ainda, a importância das alianças estratégicas para potencializar as oportunidades e necessidades da empresa frente às incertezas do mercado, com o melhor aproveitamento dos recursos específicos e habilidades das alianças, pois estas são a forma mais eficiente de ter acesso a recursos externos e reduzir as inseguranças enfrentadas.

Antonelli (1995) apresenta vários aspectos pelos quais as redes empresariais podem ser caracterizadas: a variedade de firmas, elevado grau de complementaridade ou compatibilidade técnica, oportunidade de avanços tecnológicos, adoção de inovações reforçada pela interdependência da demanda derivada, oferta de produtos com alto nível de interdependência, formação de infraestrutura com alto grau de irreversibilidade.

Schmitz (1997) analisa que a formação *cluster* traz benefícios, não necessariamente apenas econômico. Para o autor, o conceito de eficiência coletiva é derivado de vantagens competitivas da economia externa local e ação conjunta. A concentração geográfica da produção também é fator de aumento de retorno, além de favorecer a demanda por insumos especializados e economia de escala.

O fato de os insumos nem sempre serem produzidos próximos ao *cluster* pode implicar em preços mais altos, devido ao custo de logística adequada ao deslocamento. Por isso é importante a escala para os fornecedores. Outro fator aliado é a possibilidade de especialização dos insumos, imprescindível para inovação dos

produtos a serem ofertados. O custo da inovação, de certa forma, pode ser compartilhado com os fornecedores, que conseguem desenvolver à medida que os custos são diluídos pela escala de produção. Cria-se, desta forma, uma certa dependência nas relações.

Casarotto e Pires (2001) chamam a atenção para a diferença entre *cluster* e arranjos produtivos locais. O primeiro refere-se a um aglomerado geográfico de empresas, interligadas pelo fornecimento de máquinas, equipamentos e infraestruturas, enquanto o segundo visa à especialização de um produto, havendo ativa solidariedade entre os envolvidos.

O sucesso das redes depende fortemente dos laços criados entre os parceiros, os quais podem ser considerados laços fortes, fracos e moderados. Na presença de laços fracos e moderados, os agentes podem tirar proveito da estrutura na qual participa em benefício próprio ou de outrem, afetando a organização e os agentes envolvidos. Quando as redes empresariais são compostas por número maior de pequenos e médios empresários, a presença de assimetrias de informações pode ser um dos entraves ao desenvolvimento de estratégias cooperativas (BRASS, BUTTERFIELD E SKAGGS, 1998; GRANOVETTER, 1973).

Lorange (1996) também destaca as alianças estratégicas baseadas em cooperação mútua entre as partes envolvidas para o sucesso do projeto. A confiança e o entendimento mútuo levam à sinergia dos esforços, com o alcance dos resultados econômicos desejados. O tratamento dispensado às alianças é importante, pois as decisões são tomadas em equipes de universos diferentes, intra e interorganizações. A existência de culturas e forças compatíveis e inexistência de conflitos de interesses são fatores determinantes para a viabilização da organização em rede.

O desempenho satisfatório dos fluxos depende de como a cooperação entre os agentes ocorre. Embora o coletivismo não tenda a requerer o abandono do

individualismo, encoraja este a adotar metas conectadas ou convergentes com as coletivas.

O padrão cultural de individualismo e coletivismo de uma sociedade determina a eficácia dos mecanismos de cooperação. Em culturas cujos valores normativos são coletivos, mecanismos de cooperação com apelo de racionalidade coletiva serão mais eficazes. Os autores que se dedicam ao estudo de como fomentar a cooperação apresentam seis motivos de cooperação culturalmente moldados: objetivo superordenado, identificação do grupo, confiança, responsabilidade, comunicação e distribuição do prêmio (CHEN, CHEN, e MEINDL, 1998).

O termo “rede” vem sendo abordado em estudos de diferentes áreas do conhecimento. Balestrin (2005a) aponta que é crescente o interesse nas pesquisas acadêmicas sobre as redes interorganizacionais. O autor cita áreas como a economia, a sociologia, a política e a administração, onde se encontra a aplicabilidade do termo.

O mesmo autor apresenta a visão de Oliver & Ebers e Caglio (1998) (*apud* BALESTRIN, 2005a), que identificaram algumas correntes teóricas nos estudos de diferentes autores, em pesquisas sobre o tema de redes interorganizacionais, assim sendo:

- Teoria Econômica Industrial: defende a redução nos custos de produção e economias de escala, entre outros, como fatores para a eficiência das redes;
- Estratégias Interorganizacionais: formação de redes para o alcance e manutenção das vantagens competitivas;
- Teoria da Dependência de Recursos: defende a prática da busca de recursos complementares, tangíveis ou intangíveis, por parte dos atores do processo;
- Teoria das Redes Sociais: a posição dos atores influencia nas inter-relações dos membros junto às redes;

- Teoria dos Custos de Transação: analisa a formação de redes sob o ponto de vista da redução dos riscos e das incertezas em relação ao ambiente econômico da organização;
- Teoria Institucional: defende a busca da legitimidade institucional da organização, quando da estruturação em rede;
- Teorias Críticas e Radicais: defendem que as redes são instrumentos de formação de elites e classes dominantes, voltadas ao exercício do poder e da força.

Observa-se que as redes são estudadas sob diferentes abordagens teóricas. Balestrin (2005a) defende que essas correntes teóricas não devem ser vistas como excludentes, e sim como complementares para o estudo das redes, mesmo não se configurando em unanimidade no campo científico.

As RCE's são padronizadas através de contratos e de códigos de ética e de conduta estabelecidos pelas próprias empresas cooperadas no momento de criação da rede (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010). Neste tipo de rede existe sempre o comprometimento mútuo de todas as empresas, pois, se não houver este comprometimento, existirão apenas transações puras, voltando ao caso de relações de mercado (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

## 2.2 Formação, desenvolvimento e consolidação das redes

A aceleração das novas formas de arranjos organizacionais ocorreu fortemente a partir da década de 1970, com o início da mudança nos padrões de consumo. A necessidade de criação de produtos mais personalizados passou a exigir das empresas uma alta capacidade de flexibilização e adaptação aos novos modelos de consumo (CASTELLS, 1999). Essa situação é difícil de ser atingida pelas empresas de

grande porte, nas quais os ganhos de escala e a integração vertical de suas operações até então vinham sendo a base de seu sucesso.

Nesse cenário de concorrência acirrada, as alianças estratégicas surgem como alternativa de manutenção da capacidade competitiva das organizações. A formação de estruturas organizacionais híbridas, baseadas na cooperação, torna-se estratégica para o acompanhamento da nova dinâmica da concorrência, beneficiando aquelas empresas que atuavam até então isoladamente (CASTELLS, 1999).

Com o crescimento da economia, intensificou-se a busca da reorganização dos fatores produtivos e os modos de gestão empresarial, com a finalidade de compatibilizar as organizações com padrões internacionais de qualidade e produtividade. Devido a esse fato, as organizações adotam novas formas de gestão e inovação nos processos de negócios.

As empresas de micro e pequeno porte têm percebido a necessidade de modificar sua atuação estratégica no mercado, buscando alternativas de fortalecimento diante do poder das grandes corporações. Entre essas estratégias, encontra-se a formação de redes de empresas, uma prática atual que pretende garantir a sobrevivência e a competitividade dessas empresas no mercado (AMATO NETO, 2008).

A constituição das RCEs é justificada por várias razões, refletindo as diferenças de objetivos estratégicos, posições de mercado, bem como ações atuais e futuras de empresas concorrentes. Uma das motivações para a cooperação em rede reside na busca pelos recursos que a empresa ainda não possui, mas que podem ser encontrados nos parceiros da rede. Além disso, no caso das empresas detentoras de tais recursos, pode ser estratégico compartilhá-lo com outras.

As alianças são uma forma de diminuir riscos e ganhar coesão. É fundamental pensar o negócio e não mais a atividade isolada da empresa. O negócio extrapola os limites da empresa, referindo-se às estratégias competitivas, mercado, marca,

parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes, terceirização, franquias, fabricação, logística, gestão e equacionamento econômico-financeiro (CASAROTTO e PIRES, 2001).

A preferência pela participação em uma rede está diretamente relacionada à necessidade da empresa em acrescentar vantagem competitiva ao seu negócio, conforme sugere Verschoore (2004). A justificativa é que o todo é maior que a soma das partes, ou seja, a coordenação das contribuições individuais representa um diferencial na competição (BARNARD, 1971 apud VERSCHOORE, 2004).

Putnam (2000) relata a experiência de formação de redes de empresas da Terceira Itália, onde faz questão de ressaltar a importância do capital social e da cultura de colaboração dos empresários locais como elemento primordial para o sucesso das redes. Segundo o autor, nas comunidades mais desenvolvidas, os interesses coletivos superam os interesses individuais. As relações horizontais e a cooperação recebem maior importância do que os relacionamentos hierárquicos.

Algumas experiências internacionais de formação de redes de empresas confirmam tais informações, visto que o sucesso somente ocorreu após a superação de barreiras culturais. A descrição da experiência da Dinamarca, apontada por Humphrey e Schmitz (1995), afirma que a superação de uma série de resistências culturais foi decisiva para a formação de redes entre empresas, uma vez que a cooperação interempresarial não fazia parte da cultura industrial do país. Os autores relatam também a experiência do Chile, onde o comportamento individualista, a desconfiança e o ceticismo precisaram ser superados para que novos projetos de cooperação empresarial pudessem ser implantados.

Compreende-se que a existência de uma cultura de colaboração orientada para o associativismo faz-se extremamente necessária para a formação e o sucesso de empreendimentos cooperativos. A avaliação adequada da cultura dos participantes



pode ser um fator crítico ao sucesso de uma rede de empresas. Justifica-se a importância da identificação das orientações culturais dos empresários que participam ou desejam participar do grupo, sob pena de colocar-se em risco o sucesso desses formatos de negócios (HUMPHREY e SCHMITZ, 1995).

O êxito na formação e consolidação de uma rede depende de alguns fatores críticos, tanto no âmbito das instituições apoiadoras, como em relação aos mecanismos de governança e gestão interna das redes. Pode-se evidenciar, entre alguns dos fatores internos, o comprometimento, a confiança entre os membros, liderança, visão de longo prazo e, fundamentalmente, planejamento e organização dos processos de negócio.

Pereira (2005) afirma que os motivos de formação das redes estão relacionados à posição de mercado e importância da atividade das empresas participantes, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Motivos para a formação de redes

		POSIÇÃO DE MERCADO	
		Líder	Seguidora
IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE	Central	<b>DEFENDER</b>	<b>ALCANÇAR</b>
	Periférica	<b>PERMANECER</b>	<b>REESTRUTURAR</b>
		1 2	3 4

Fonte: Lorange & Ross (1992) *apud* Pereira (2005, p.49).

Conforme a Figura 3, em relação à posição de mercado, a empresa pode estar em uma situação de líder na sua categoria, podendo ser considerada como uma referência para a concorrência. Espera-se que empresas líderes de mercado busquem ingressar em redes de cooperação, com a intenção de desenvolver novos recursos

chaves, fortalecendo, assim, suas competências essenciais. Nesse caso, as demais empresas encontram-se na situação de seguidoras.

No que diz respeito à importância da atividade, Pereira (2005) divide em atividades periféricas e atividades centrais. As atividades periféricas são aquelas agregadas ao negócio da empresa. As atividades centrais dizem respeito às competências essenciais que a organização possui. Geralmente, nas redes, o esforço da atuação conjunta é voltado para as atividades centrais, levando as empresas a transferir suas atividades periféricas para terceiros.

No quadrante 1, situam-se as empresas que buscam defender sua posição de mercado. Para tal, buscam nas parcerias as alternativas para melhor exploração dos seus recursos chaves. Geralmente, esse tipo de rede forma-se nas áreas de tecnologia avançada.

Na situação de “permanecer”, as empresas adotam a formação de redes como forma de atingir a máxima eficiência das suas atividades, mesmo que essas não façam parte das suas competências essenciais. A ênfase fica por conta das possibilidades de negócios futuros através da cooperação.

No quadrante “alcançar”, estão as organizações em situação de baixa competitividade nas suas competências essenciais. Essas empresas percebem nas redes a oportunidade de conquistar a referida competitividade, com base na cooperação e atuação conjunta com outros parceiros do setor.

O quadrante “reestruturar” concentra as organizações que têm como objetivo a reorganização do seu negócio. Talvez essa seja a situação em que dificilmente a rede seja a alternativa mais viável, pois a empresa provavelmente estará buscando soluções imediatas e definitivas, o que não ocorre rapidamente na atuação coletiva.

A elaboração de relacionamentos interorganizacionais pode ser influenciada por fatores exógenos, tal como a natureza da competição e o setor de atividade, assim descrita:

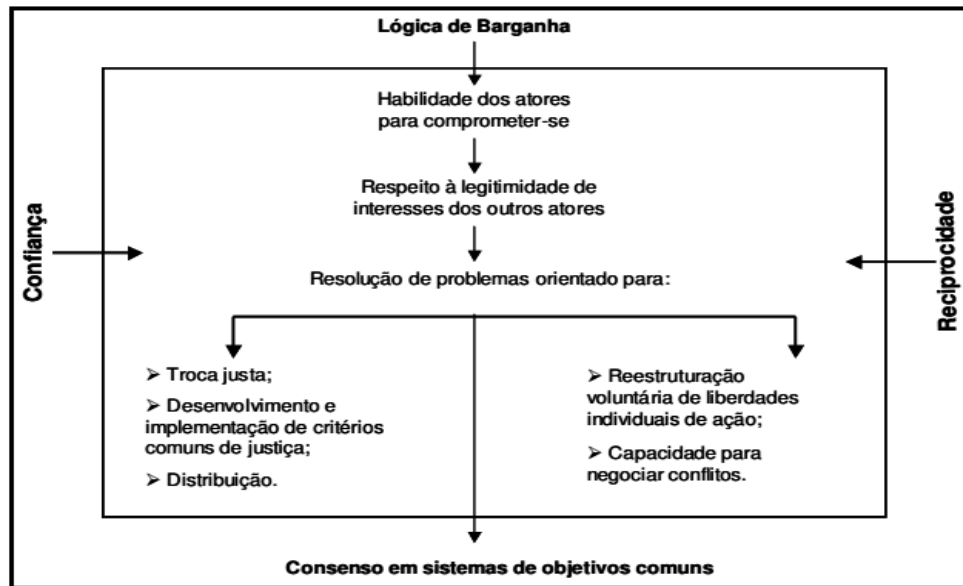
...a formação dos relacionamentos interorganizacionais é guiada por um processo dinâmico, envolvendo a dependência de recursos exógenos, (...) em que o surgimento dos relacionamentos é progressivamente orientado pelas escolhas das partes. Os relacionamentos cooperativos interorganizacionais não são estruturas estáticas em que as organizações criam novas relações. Elas constituem-se num processo de permanente evolução. Como resultado, as novas relações são influenciadas por relacionamentos sociais já existentes. Assim, quando se observa, através do tempo, a formação dos relacionamentos interorganizacionais, em cada período alteram-se as formas que influenciam a sua criação. (GULATI e GARGUILO, 1997 *apud* PEREIRA, 2005)

Algumas pesquisas publicadas na área de redes interorganizacionais fazem menção também aos fatores de risco no desenvolvimento e na consolidação dessa forma de organização. O trabalho de Pereira (2005) aponta, entre outras observações, que os interesses de resultado coletivo único são, em muitos casos, impossíveis de se atingir. Segundo o autor, a interação típica das redes é a barganha. Mayntz (1993) *apud* Pereira (2005) apontou regras específicas para governar a lógica de compromisso e o funcionamento de barganhas em redes:

- Justa distribuição de custos e benefícios entre os atores;
- Reciprocidade;
- Restrição de liberdade de ação própria;
- Respeito à legitimidade de interesses dos outros atores.

Conforme o autor, essas regras, organizadas pelo mesmo, constituem a função lógica das redes, conforme mostra a Figura 2:

Figura 2 - Função lógica das redes



Fonte: Adaptado de Mayntz (1993) *apud* Pereira (2005, p.63)

Ainda na competência dos fatores de risco à consolidação, Pereira (2005) evidencia os principais problemas provenientes da cooperação em rede, sendo que os principais identificados no seu estudo foram:

- Número de atores;
- Tempo de decisão;
- Consolidação institucional;
- Coordenação;
- Barganha;
- Poder;
- Conflito e cooperação.

Ainda segundo Pereira (2005), a dimensão desses problemas, bem como as respectivas falhas potenciais, foram resumidas pelo autor no Quadro 1.

Quadro 1 - Os principais problemas provenientes da cooperação em redes

<b>Dimensão do problema</b>	<b>Falhas potenciais das redes</b>
<b>1 Problema do número de atores</b>	
O número de atores envolvidos na rede pode ser amplo.	O aumento do número de atores aumenta o risco de posições de veto que podem paralisar a rede.
<b>2 Problema do Tempo de Decisão</b>	
As redes são criadas com o desafio de estabelecer interesse de longo prazo contra interesses de curto prazo. Mecanismos: a) Evitar conflitos; b) Cooperação; c) Desenvolvimento de coesão social.	Esses mecanismos podem contribuir para: conservar e estruturar tendências conservadoras, ajustados no menor denominador comum e conservadorismo coletivo.
<b>3 Problema da Consolidação Institucional</b>	
A consolidação institucional das redes é uma condição para o seu funcionamento, pois gera: Estabilidade dos relacionamentos cooperativos pelo desenvolvimento de identidades comuns; Transformação de vínculos fracos em vínculos fortes.	Esses mecanismos podem resultar em: a) Impedimento lógico do compromisso em rede; b) Bloqueio cognitivo, social e político; c) Ações <i>path-dependent</i> ; d) Consolidação interna, atitudes de hostilidade ou indiferença <i>vis-à-vis</i> ambiente de rede: tendência para, conscientemente, externalizar custos.
<b>4 Problema da Coordenação</b>	
As redes têm a possibilidade importante, em muitos campos políticos, de trabalhar a coordenação horizontal entre um amplo número de atores interdependentes.	O problema da coordenação é o fato da dificuldade de encontrar o ótimo e uma compreensão comum dos atores com os critérios de distribuição de ganhos e perdas dizer respeito às opções de soluções, fazendo necessária uma condição para prevenir o bloqueio de barganhas.
<b>5 Dilema da Barganha</b>	
O desenvolvimento de confiança baseada nos relacionamentos entre os atores da rede é a condição para o funcionamento do sistema.	Dilema: A confiança baseada no relacionamento entre atores da rede é condição para o sucesso da coordenação, mas, algumas vezes, especialmente atores leais podem, facilmente, ser trapaceados em processo de barganha estrategicamente orientado pelo modelo de barganha, promovendo o sucesso em curto prazo, mas minando a confiança.
<b>6 Problema do Poder</b>	
Nas redes, a governança dos recursos é distribuída por um grande número de atores. Assim, não são claramente identificados centros de poder.	Em redes, também, existem relacionamentos assimétricos entre atores que possuem recursos de vários significados estratégicos. Redes não são, <i>a priori</i> , democráticas e sem hierarquia. O poder nas redes e entre redes e seu ambiente pode levar os atores à não terem como aprender.
<b>7 Tensões entre Conflito e Cooperação</b>	
A cooperação em redes permite acumular busca direta de objetivos e processos de aprendizagem da parte dos atores envolvidos.	As seguintes aplicações do relacionamento entre conflito e cooperação: a) Orientar harmonia, exageradamente, pode ameaçar o esforço para a inovação; b) Conflitos são potenciais forças produtivas..

Fonte: Pereira (2005, p.54)

Para o desenvolvimento e consolidação das redes de cooperação, o estudo de Verschoore (2006) buscou identificar atributos e benefícios para a adoção de um modelo de gestão para esse formato de organização como outra fonte de pesquisa, conforme ilustrado no Quadro 2 e 3.

Quadro 2- *Framework* analítico – atributos

ATRIBUTOS			
Atributos de Gestão	Definição	Elementos	Referências
<b>Mecanismos Sociais</b>	Os aspectos do comportamento individual dos empresários e das relações sociais que influenciam a cooperação e a realização coletiva de decisões e ações na rede	Confiança ;Coerência Interesses comuns Capital social Transparência nas ações e decisões Sanções de grupo Imbricamento social	Granovetter (1985, 1992); Gambetta (1988); Coleman (1990); Vélez- Ibáñez (1993); Fukuyama (1995); Putnam (1996); Ring(1997); Cox (1997); Handy; Uzz, (1997); Burt (1997); Gulati(1998); Balestro (2002); Thompson (2003)
<b>Aspectos Contratuais</b>	As questões formais e legais que compõem o estatuto, as regras de comportamento estabelecidas no regimento interno e nas normas e procedimentos da rede	Formalização por contrato Normas e procedimentos Decisões democráticas Divisão de direitos e deveres Resolução de conflitos	Williamson (1985); aarden (1992); Perrow (1992); Ring; Van de Ven (1994); Grandori; Soda (1995); Grandori (1997); Handy (1997); Olson 1999); Argandoña (1999); Timm; Silva (2004); Böhe; Silva (2004).
<b>Motivação e Comprometimento</b>	A percepção da importância do ativo envolvimento nas decisões e ações da rede e o estímulo individual decorrente da compreensão dos benefícios da cooperação	Participação assídua Equipes ativas Reuniões eficientes Debates freqüentes Envolvimento dos donos de empresas Fidelidade aos parceiros	Ouchi (1980); Waarden (1992); Perrow (1992 1998); Linton (1997); Rosenfeld (1997); Monczka et al. (1998); Von Ende (2004).
<b>Integração com Flexibilidade</b>	A possibilidade de a rede obter a escala da grande empresa sem perder a flexibilidade e o atendimento personalizado da pequena empresa	Conectividade Integração de ações Marcas e negociações Padrão de rede Agilidade dos associados Customização Personalização	Chandler (1959); Lawrence; Lorsch (1973); Piore; Sabel (1984); Jarillo (1988); Capecchi (1990); Baker (1992); Ebers (1997); Easton; Araujo (1997); Macadar (2004).
<b>Organização Estratégica</b>	A delegação dada à rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns e à competência em alcançá-los eficientemente de forma coletiva	Visão e missão Estratégias coletivas Coordenação estratégica Alianças externas Controle de performance	Astley; Fombrun (1983); Astley (1984); Rockart; Short (1989); Perrow (1992); Grandori; Soda (1995); Lorenzoni; Baden-Fuller (1995); Park (1996); Human; Provan (1997); Marcon; Moinet (2001); Balestro (2004); Pereira (2004).

Fonte: Verschoore (2006, p.116)

Quadro 3 - *Framework* analítico – benefícios

BENEFÍCIOS			
Benefícios de Redes	Definição	Elementos	Referências
<b>Ganhos de Escala e de Poder de Mercado</b>	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado	Poder de Barganha Relações comerciais amplas Representatividade Credibilidade Legitimidade Força de Mercado	Best (1990); Waarden (1992); Lorenzoni; Baden-Fuller (1995); Human; Provan (1997); Perrow (1998); Campbell; Goold (1999); Von Ende (2004); Macadar (2004); Böhe; Silva (2004)
<b>Provisão de Soluções</b>	Os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados	Capacitação Consultoria empresarial Marketing compartilhado Prospecção de oportunidades Garantia ao crédito Inclusão digital Estruturas de comercialização	Best (1990); Waarden (1992); Ettighoffer (1992); Handy (1997); Casarotto; Pires (1998); Olson (1999); Balestro (2002); Balestrin; Vargas (2002); Balestrin Vargas; Fayard (2004); Macadar (2004)
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	O compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes	Disseminação de informações e experiências Inovações coletivas Geração de diferenciais <i>Benchmarking</i> interno e externo Ampliação de valor agregado	Powell (1987, 1990, 1998); Garvin (1993); Ebers (1997); Gulati (1998); Kraatz (1998); Wildeman (1998); Beeby; Booth (2000); Phan; Peridis (2000); Araújo (2000); Polt (2001); Cunningham (2001); Hämäläinen; Schienstock (2001); Balestrin; Vargas (2002); Balestrin, Vargas; Fayard (2004)
<b>Redução de Custos e Riscos</b>	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes	Atividades compartilhadas Confiança em novos investimentos Complementaridade Facilidade transacional Produtividade	Miles; Snow (1986); Jarillo (1988); Håkansson; Snehota (1989); Ebers; Grandori (1997); Ebers (1997); Richardson (1997); Human; Provan (1997); Barney (1999); Polt (2001); Prahalad; Ramaswamy (2004); Pereira (2004)
<b>Relações Sociais</b>	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo Ampliação da confiança Acúmulo de capital social Laços familiares Reciprocidade Coesão interna	Hill (1990); Axelrod (1990); Perrow (1992); Ring; Van de Ven (1994); Fukuyama (1995); Ghoshal; Moran (1996); Lado, Boyd; Hanlon (1997); Olson (1999); Gulati, Nohria; Zaheer (2000); Balestro (2002); Böhe; Silva (2004); Balestrin, Vargas; Fayard (2004).

Fonte: Verschoore (2006, p.117)

Outra contribuição do estudo de Verschoore (2006) foi a análise da evolução das redes com base nos atributos e benefícios. Para tal, o autor valeu-se do ponto de vista dos técnicos especialistas que atuam no Programa Redes de Cooperação (PRC), bem como de empresários de redes que responderam à sua pesquisa.

O autor apresenta, nos Quadros 4 e 5, uma síntese dos resultados da análise agregada da visão dos técnicos especialistas sobre a importância dos atributos e benefícios por ele elencados, tendo como objetivo a administração competente das redes de cooperação.

O Quadro 4 apresenta a ordem de importância atribuída pelos técnicos do programa PRC aos atributos que envolvem as organizações em rede, bem como a análise do pesquisador em relação a esses resultados.

Quadro 4 - Síntese dos atributos: técnicos especialistas

<b>ATRIBUTOS</b>					
<b>Ordem</b>	<b>1° Motivação e Comprometimen to</b>	<b>2° Mecanismos Sociais</b>	<b>3° Organização Estratégica</b>	<b>4° Integração c/ Flexibilidade</b>	<b>5° Aspectos Contratuais</b>
<b>Importância</b>	<b>30,97%</b>	<b>19,19%</b>	<b>17,45%</b>	<b>17,04%</b>	<b>15,34%</b>
<b>Análise</b>	Os elementos do fator aumentam a capacidade para gerir uma organização não hierárquica. Os técnicos acreditam que, superando as barreiras de motivação e comprometimento, os demais atributos acabarão desenvolvendo-se com maior facilidade.	Há uma estreita relação entre os elementos desse fator com os elementos do fator motivação e comprometimento. Capital social e confiança propiciam um ambiente facilitador do relacionamento entre os empresários e afetam a motivação, o comprometimento e a gestão da rede.	Os elementos que compõem esse fator são importantes, porém menos decisivos para a gestão da rede, pois estão atrelados a uma visão mais ampla e madura da rede que nem mesmo os técnicos especialistas observam nas redes onde trabalham.	Os elementos que compõem esse fator são importantes, porém menos decisivos para a gestão da rede, pois estão atrelados a uma visão mais ampla e madura da rede que nem mesmo os técnicos especialistas observam nas redes onde trabalham.	A percepção dos técnicos é de que a administração da rede é mais afetada pelas regras implícitas dos relacionamentos interpessoais. Os contratos formais dão a orientação geral, a credibilidade e a segurança nos primeiros passos da rede, mas são os contratos relacionais e informais que mantêm a rede em evolução.

Fonte: Verschoore (2006, p.132)

O Quadro 5 traz os resultados relativos aos benefícios da atuação em rede, segundo a ótica dos técnicos especialistas, e a respectiva importância atribuída por eles. Verschoore (2006) também apresenta a análise relativa a esses resultados.



Quadro 5 - Síntese dos benefícios: técnicos especialistas

<b>BENEFÍCIOS</b>					
<b>Ordem</b>	1° Ganhos de Escala	2° Aprendizagem e Inovação	3° Provisão de Soluções	4° Redução de Custos e Riscos	5° Relações Sociais
<b>Importância</b>	25,29%	24,28%	17,93%	17,80%	14,70%
<b>Análise</b>	Corroboram a possibilidade de as empresas em conjunto obterem vantagens com a ampliação da escala e do poder de mercado, seja nas relações com fornecedores e clientes, seja na construção de diferenciais competitivos.	Constitui-se em um conjunto de elementos de elevado potencial para a geração de diferenciais competitivos. Corroborar-se a Hipótese teórica de que a união de empresas em redes de cooperação representa uma possibilidade concreta para os processos coletivos de inovação e para a disseminação de inovações.	Os técnicos Especialistas concedem uma importância relevante ao suporte estrutural com tecnologias de informação, cursos, consultorias, entre outros que uma rede de cooperação possa oferecer para o aperfeiçoamento competitivo dos associados.	Na visão dos técnicos, o compartilhamento de investimentos estratégicos e a complementação dos ativos através soluções coletivas são benefícios que devem ser perseguidos. O percentual ratifica a capacidade e o potencial das redes de cooperação em reduzir custos e riscos para as empresas associadas.	Os elementos desse fator não se relacionam diretamente aos ganhos econômicos que normalmente estão associados a uma organização empresarial. Os técnicos não fazem parte da rede como associados e precisam manter distanciamento pessoal do grupo considerando a necessidade de isenção das suas funções na rede.

Fonte: Verschoore (2006, p.132)

Os efeitos da pesquisa de Verschoore (2006) indicam que a competitividade das redes de cooperação está relacionada à gestão desse modelo de organização. Percebe-se, pelo vértice da evolução competitiva das redes, mostrada na Figura 3, que os benefícios ditos como mais importantes pelos técnicos especialistas, como ganhos de escala (25,29%) e aprendizagem e inovação (24,28%), têm relação direta com os anos de existência da rede, bem como sua presença é reforçada conforme a rede aumenta o número de associados.

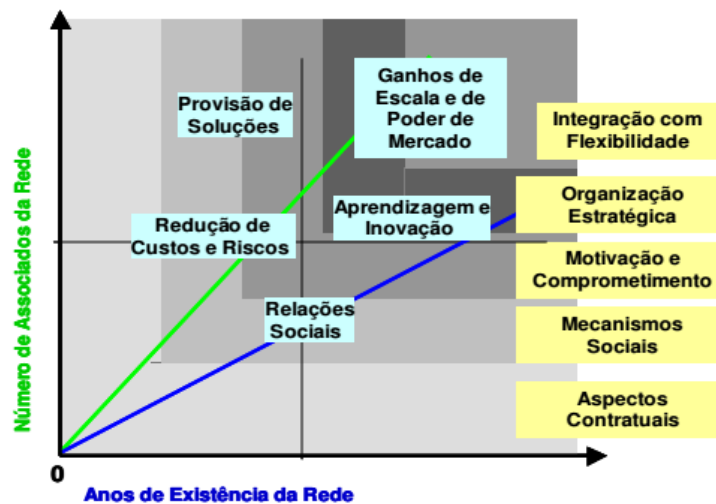
Figura 3 - Vértice da evolução competitiva das redes



Fonte: Verschoore (2006, p.203)

O autor afirma que a combinação de amadurecimento e expansão do grupo, somados aos atributos de gestão, direcionam as redes ao alcance dos benefícios apontados na pesquisa. Como consequência, Verschoore (2006) conclui que essa situação proporciona a sustentabilidade da evolução competitiva das redes de cooperação. Essa afirmação é demonstrada graficamente na Figura 4.

Figura 4 - Esquema analítico de gestão de redes



Fonte: Verschoore (2006, p. 211)

A Figura 4 indica que a disposição dos atributos de gestão em formato de “escada” condiciona sua importância ao alcance de níveis elevados de superação dos desafios e oportunidades aos quais as redes estão expostas. Nesse caso, percebe-se que o atributo “Organização Estratégica” está relacionado à elevação do número de associados, ou seja, quanto maior o tamanho dessas organizações, maior sua necessidade de desenvolver os aspectos relativos à sua gestão.

A observação em relação à “Organização Estratégica” deve-se ao fato de que esse atributo de gestão concentra o elemento “controle de *performance*”. O autor identifica a necessidade de avanços no que diz respeito ao desenvolvimento desse e de outros atributos de gestão das redes de cooperação.

Nos ganhos competitivos com a adesão as redes de cooperação empresarial se destacam com os resultados proporcionados, como mostrado no Quadro 6.

Quadro 6 - Resultados proporcionados pelas redes de cooperação

<b>Ganhos Competitivos</b>	<b>Definição</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Resultado para as Empresas</b>
Escala e Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha Relações comerciais Representatividade Credibilidade Legitimidade Força de mercado	Acréscimo do número de clientes. Aumento da diversificação de fornecedores.
Acesso a Soluções	Os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.	Capacitação Consultorias Marketing Prospecção de oportunidades Garantia ao crédito	Participação em cursos. Realização de consultorias. Suporte infraestrutural.
Aprendizagem e inovação	O compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	Disseminação de informações Inovações coletivas Benchmarking interno e externo Ampliação de valor agregado	Adoção de novas práticas de trabalho. Ampliação da resolução de problemas

Redução de Custos e Riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes	Atividades compartilhadas Confiança em novos investimentos Complementaridade Facilidade transacional Produtividade	Diminuição dos preços de compras. Redução dos custos totais. Aumento dos investimentos.
Relações Sociais	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo Ampliação da confiança Acúmulo de capital social Laços familiares Reciprocidade Coesão interna Inovações Colaborativas	Lançamentos de novos produtos. Lançamentos de novos serviços.

Fonte: Adaptado de Verschoore e Balestrin (2010, p.108, 2008, p.8)

Os ganhos competitivos observados em uma rede vão desde as compras com preços mais baixos, compartilhamento de equipamentos e instalações, além da redução de custos e riscos (ASSIS; CABRAL; SILVA, 2014). O ganho que mais destaca é o da escala e poder de mercado o que leva as empresas a participarem da rede e está diretamente relacionado ao número de empresas participantes da rede (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a), e é justamente o que faz com que as pequenas e médias empresas ganhem competitividade frente a grandes organizações, através do aumento do poder de barganha perante o mercado (WAARDEN, 1992).

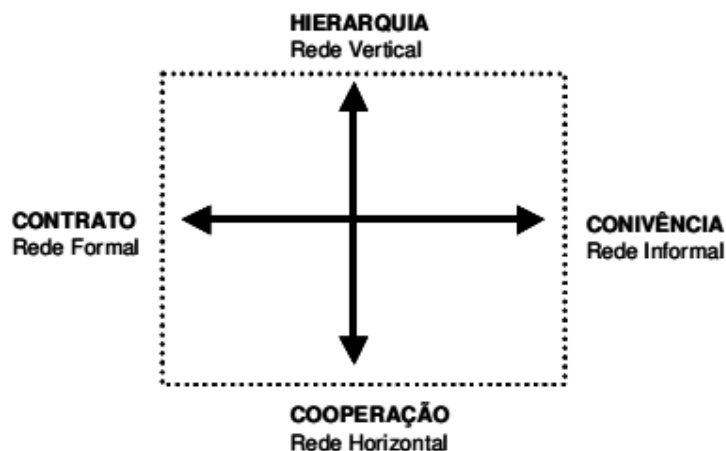
## 2.3 Tipologia de Redes Interorganizacionais

A literatura apresenta uma diversidade de tipologias de redes interorganizacionais. Castells (1999) argumenta que elas aparecem sob formas, contextos e expressões culturais diversas. Com isso, os conceitos sobre redes evidenciam que não existe consenso entre os autores. Não diferente, as propostas de

tipologias refletem esta mesma questão, onde apesar do termo ser único (redes), as formas de arranjos encontradas são diferentes.

Contudo, as redes de empresas constituem uma forma organizacional passível de ser identificada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovativas. Corroborando com o autor, Marcon & Moinet (2000) *apud* Balestrin (2005a) apresentou o modelo denominado “Mapa de orientação conceitual”. Ele é representado por um gráfico que indica, através de quatro quadrantes, quais as dimensões de estruturação das redes. Pode-se dizer, com base nas tipologias trazidas por outros autores, que o modelo de Marcon & Moinet, representado na Figura 5, consegue classificar parte significativa dos formatos de redes encontrados na literatura.

Figura 5 - Mapa de orientação conceitual: modo de gerenciamento e formação de elos



Fonte: Elaborada por Balestrin (2005a, p.28), a partir do modelo de Marcon & Moinet (2000).

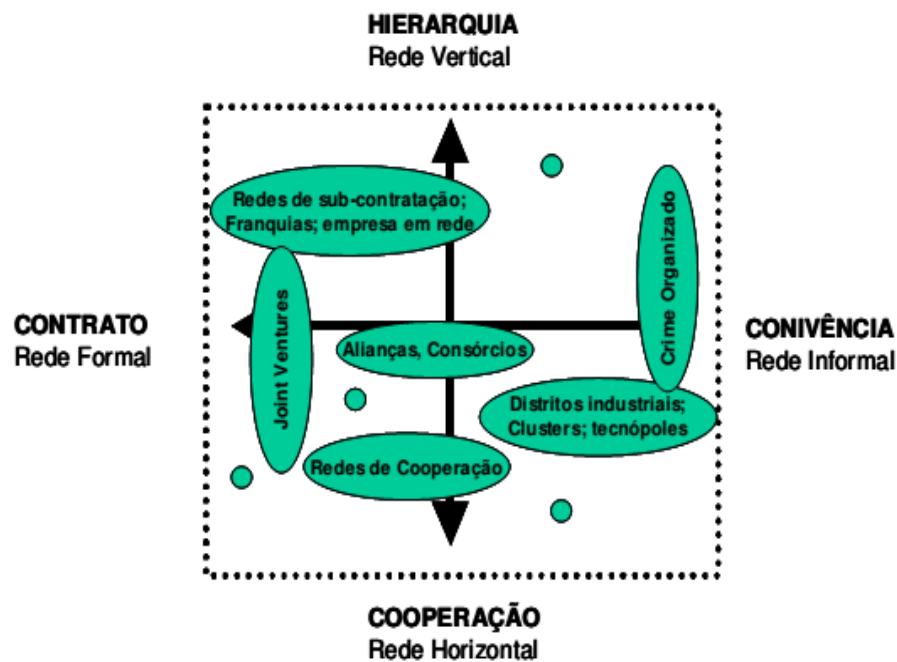
No eixo vertical, o mapa demonstra, conforme Balestrin (2005a), a natureza da relação entre os participantes da rede. As relações estabelecidas podem ser de cooperação ou de hierarquia. As ligações de cooperação são geralmente praticadas por empresas de micro, pequeno e médio porte, configurando as redes de cooperação

horizontal. As relações de hierarquia são configuradas pelas redes verticais, do tipo matriz/ filial, denominadas redes flexíveis.

Esses arranjos também são analisados por Casarotto e Pires (2001), observado que o autor denomina as relações horizontais como redes flexíveis, ao passo que as relações de hierarquia são classificadas como redes *top down*<sup>1</sup>.

O eixo horizontal da Figura 6 representa o nível de formalização existente na rede.

Figura 6 - Mapa de orientação conceitual



Fonte: adaptada por Balestrin (2005b) a partir do modelo de Marcon & Moinet (2000).

Conforme a Figura 6, as relações entre os atores podem ser configuradas por um nível de convivência informal, ou seja, sem a existência de contratos de direitos e deveres, indo até o nível de relacionamentos formais estabelecidos através de documentos contratuais que regem a relação entre as partes. Balestrin (2005a) destaca que “em cada um dos diversos pontos do quadrante, poderá ser encontrado

um tipo particular de rede, elucidando, assim, a ampla diversidade de tipologias de redes interorganizacionais existentes”.

Em consonância com o mapa conceitual, as quatro qualificações que emergem são: redes formais, redes informais, redes verticais e redes horizontais. As redes formais têm como principal característica os contratos. Suas relações são geridas por instrumentos contratuais e termos de conduta claros e rígidos. Qualquer transação é documentada e formalizada por meio de contrato. Já as redes informais possuem como particularidade a cumplicidade entre os atores. Nesse tipo de rede, as transações são estabelecidas através do interesse e da confiança entre os atores, logo, não há contratos formais.

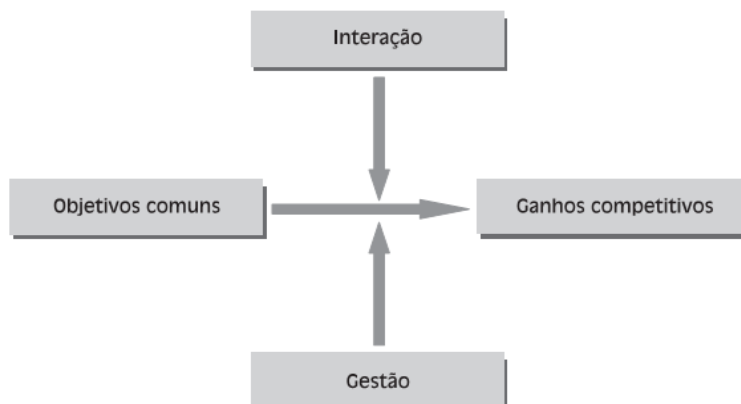
No terceiro tipo de rede, as verticais, a característica predominante é a hierarquia. Geralmente, essas redes apresentam forte estrutura hierárquica. O último tipo de rede, rede horizontal, possui como característica marcante a cooperação. Essas são formadas por empresas independentes do mesmo segmento que interagem no ambiente de cooperação, desenvolvendo ações em conjunto. Nessa classificação, existe uma diversidade de configurações (por exemplo: consórcio de compras, associações profissionais e alianças tecnológicas).

A ÚNICA é uma organização horizontal constituída por empresas independentes entre si, que atuam dentro de um mesmo segmento. Não há uma estrutura hierárquica, e as relações são constituídas por objetivos comuns e alimentadas por relações de confiança.

## 2.4 Estabelecendo Redes de Cooperação

Na obra de Verschoore e Balestrin (2008), para a consolidação das redes, os quatros pilares do seu estabelecimento têm que estar bem alinhados, como mostra a Figura 7.

Figura 7 - Condições para o estabelecimento de redes de cooperação.



Fonte: Verschoore e Balestrin (2008, p.152)

Os objetivos comuns devem ser claros para todos os integrantes com as seguintes características, ilustradas na Figura 8.

Figura 8 - Objetivos comuns da formação das redes.

Objetivos comuns	Definição
<b>Acessar recursos</b>	Necessidade de acessar e compartilhar soluções e recursos.
<b>Exercer assimetria</b>	Necessidade de maior influência no mercado.
<b>Buscar reciprocidade</b>	Necessidade de desenvolver ações coletivas de interesse comum.
<b>Ganhar eficiência</b>	Necessidade de maior eficiência interna.
<b>Alcançar estabilidade</b>	Necessidade de maior estabilidade frente à incerteza ambiental.
<b>Atingir legitimidade</b>	Necessidade de ganhar legitimidade no mercado.
<b>Possibilitar flexibilidade</b>	Necessidade de melhor adaptação aos ambientes mais dinâmicos.

Fonte: Verschoore e Balestrin (2008, p.156)

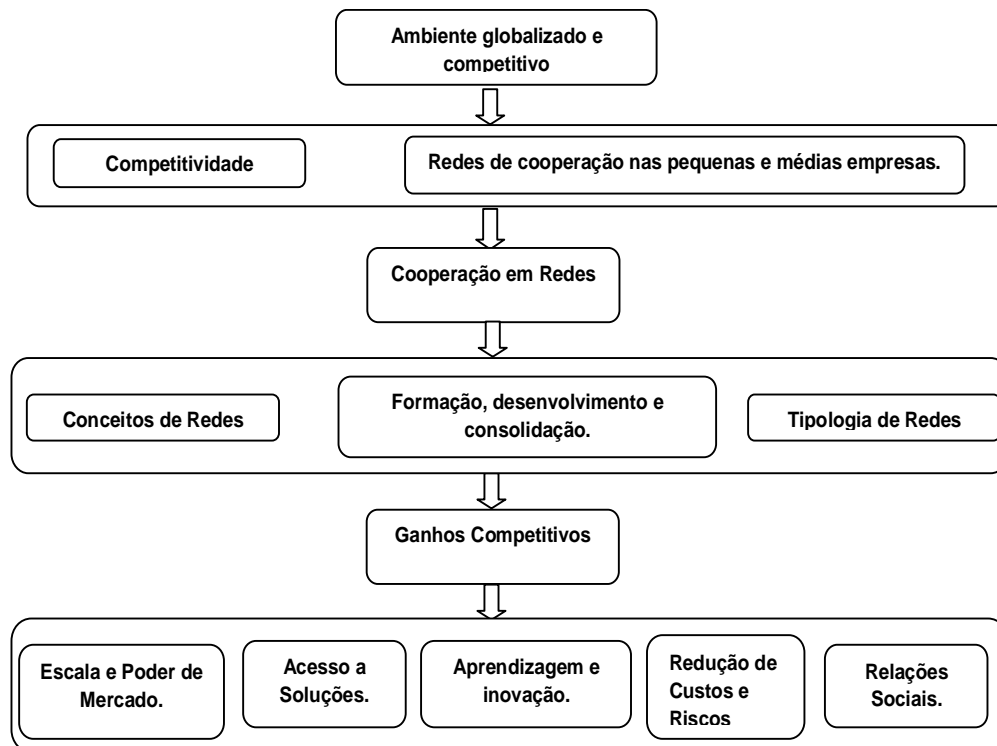
Na interação é que ocorre a força motriz para alcançar os objetivos comuns, que está intimamente ligada à capacidade de seus integrantes estabelecerem conexões entre si. Para Nohria e Eccles (1992), a justificativa para fortalecer a interação pessoal face a face em uma rede está nos seguintes fatores:



- Identidade – refere-se às imagens mentais que são criadas em relação aos outros participantes. Essas imagens baseiam-se em critérios e categorias utilizados para entender as pessoas como fortes ou fracas, passivas ou agressivas, conservadoras ou liberais, e assim por diante;
- Complexidade – grande parte da interação depende não só do que é dito, mas também da maneira como se dá essa interação. Assim, várias formas de linguagem ocorrem simultaneamente, como as expressões corporais e faciais;
- Autenticidade – vale destacar que a mentira, a fraude, a sabotagem e outras ações oportunistas tornam-se mais fáceis de perceber quando as interações ocorrem face a face, e não à distância.

Do referencial teórico apresentado foi elaborado uma síntese de sua construção, conforme ilustrado na Figura 9.

Figura 9 - Síntese do referencial teórico



Fonte: Elaborado pelo autor

Neste intuito, o desenvolvimento do presente estudo objetiva visualizar a rede ÚNICA com seus parceiros locais, seus ganhos alcançados, sua inovação colaborativa e os resultados alcançados e absorvidos após a adesão à associação.

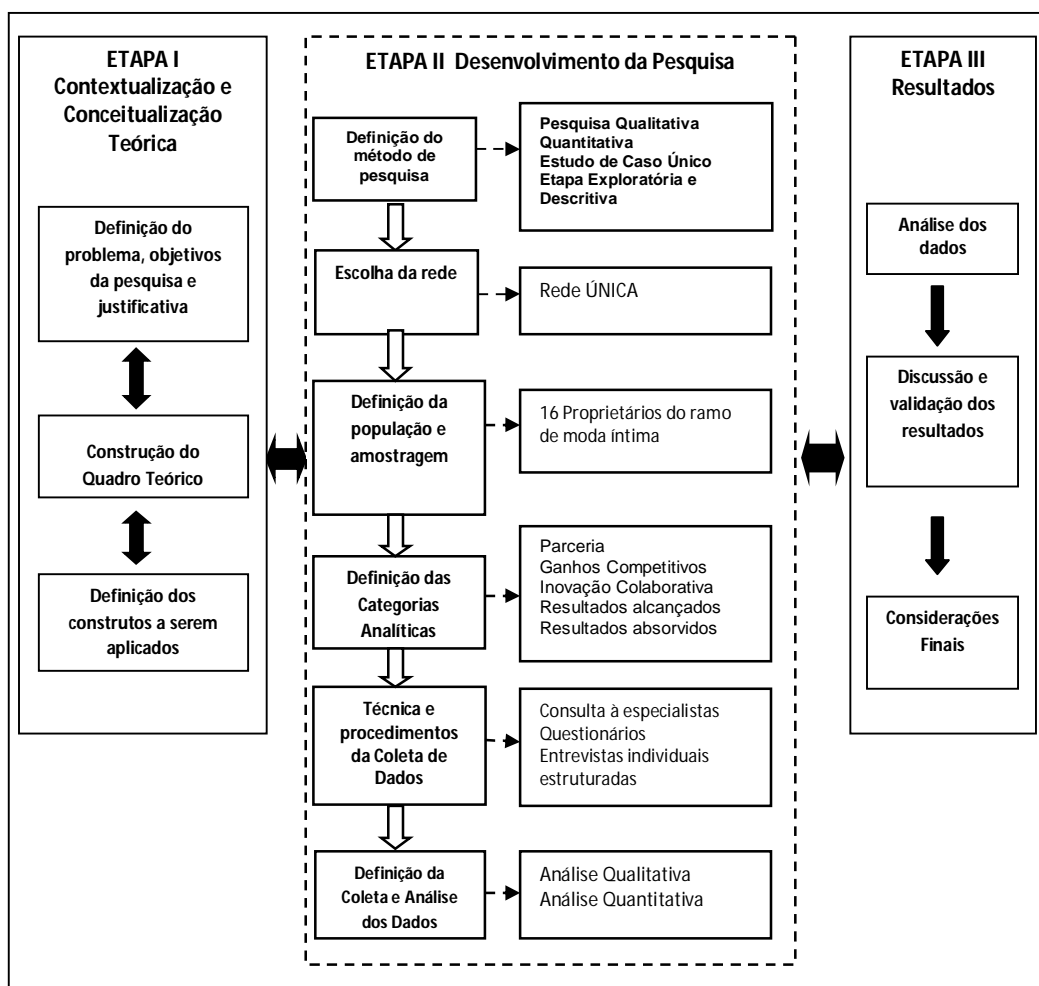
## 3 Metodologia de Pesquisa

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram esta pesquisa. Todo o trabalho relacionado às RCEs teve como referencial teórico e prático artigos e livros de José Renato de Souza Verschoore Filho e Alsones Balestrin.

### 3.1 Desenho da Pesquisa

O planejamento usado para alcançar os objetivos deste estudo consta de três etapas, conforme mostrado no desenho da pesquisa da Figura 10.

Figura 10 - Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Na Etapa I, além da apresentação dos *insights* iniciais que motivaram a realização deste estudo, da definição da questão de pesquisa, objetivos e da apresentação da justificativa, também foi elaborado o referencial teórico.

A Etapa II contempla a definição das estratégias orientadoras da pesquisa e o método utilizado, além de um detalhamento dos procedimentos metodológicos utilizados para coleta dos dados.

A Etapa III consiste na etapa final do estudo, tratando da análise dos dados obtidos, da discussão dos resultados e apresenta as considerações finais da pesquisa.

## 3.2 Método adotado para desenvolvimento da pesquisa

Como mencionado anteriormente, a realização do presente estudo procurou responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os resultados obtidos pelos empresários associados da União dos Confeccionistas de Taquaral e Região (ÚNICA), por meio das estratégias cooperativas em rede?

Explorando esta problemática, foram relacionados os objetivos específicos, dividindo o estudo em etapas. A primeira foi mapear o processo de formação, desenvolvimento e consolidação da associação escolhida para ser pesquisada. A segunda etapa busca identificar a importância do apoio entre os parceiros locais para o desenvolvimento da rede de cooperação estabelecida. A última etapa relaciona os ganhos obtidos com a associação.

Quanto à natureza da pesquisa, a presente dissertação foi dividida em duas fases. Na primeira, denominada fase qualitativa, teve objetivo de mapear e registrar a formação da rede ÚNICA, a importância dos parceiros locais e principalmente os ganhos gerados pela adesão a rede. Na segunda fase, quantitativa, buscou-se verificar os ganhos competitivos através da estatística.

Malhotra (2001) expõe que uma pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, e é uma metodologia de pesquisa baseada em pequenas amostras. Este tipo de estudo, para este autor proporciona *insights* valiosos, que permitem alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes ao problema proposto.

Foram realizadas varias viagens à cidade de Taquaral de Goiás no período de maio a junho de 2014. Nesta ocasião foi feita varias observações junto aos empresários e ao antigo e atual presidente da Rede. Também foi apresentado este projeto para a gestora do SEBRAE que é responsável pelo projeto da ÚNICA

A etapa quantitativa possibilitou levantar a importância do apoio entre os parceiros locais para o desenvolvimento da rede de cooperação estabelecida e identificar os ganhos obtidos com a associação, mensurando esses itens matematicamente.

Conforme Miguel, P. A. C, (2012), o pesquisador deve capturar evidências da pesquisa por meio da mensuração das variáveis. Assim, nenhum subjetivismo estará influenciando a apreensão dos fatos no uso da indução para a geração de conhecimento, pois o pesquisador não interfere ou pouco interfere nas variáveis de pesquisa. Elas são oferecidas pela natureza ou derivadas de uma teoria consolidada ou provisória.

Dando sequência às estratégias orientadoras da pesquisa realizada, este estudo pauta de uma etapa exploratória, e de outra, descritiva, uma vez que se buscou mapear o processo de formação, desenvolvimento e consolidação da associação.

A etapa exploratória foi pautada na proposta de Malhotra (2001), que tem como objetivo principal o fornecimento de critérios sobre situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sobre sua compreensão. Este tipo de pesquisa serve para aumentar o grau de familiaridade com o problema proposto, proporcionando uma maior

compreensão sobre alguns dos seus aspectos, ainda não explorados por outros pesquisadores.

Os estudos exploratórios proporcionam maior flexibilidade na busca de informações sobre determinado problema, visando torná-lo mais claro, e possibilitando a construção de novas ideias sobre o tema abordado (GIL, 1999).

Este estudo também caracteriza por ser de natureza descritiva, pois têm como foco descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Ele postula que os trabalhos descritivos não são simplesmente restritos à coleta, ordenação e classificação dos dados, uma vez que este tipo de estudo também proporciona que se estabeleçam relações entre variáveis. Corroborando com este autor, Vergara (1997, p.47) advoga que este método não tem a imposição de explicar os fenômenos que descreve, embora possa servir de base para tal explicação. Para a mesma autora, a pesquisa descritiva também permite expor características de determinada população e estabelecer relações entre variáveis.

O método de se realizar um estudo de caso único se deu ao fato de se fazer uma análise aprofundada do fenômeno das RCES, focando um exemplo de sucesso no estado de Goiás, com mais detalhes, inclusive registrando sua história (GIL, 1996; BERTO; NAKANO, 2000). No caso, a rede escolhida foi a ÚNICA, a qual estabelece relacionamentos horizontais, constituídas de pequenas empresas, atuando no ramo de confecções de roupa íntima.

Este trabalho tem caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo por meio de análise aprofundada de um estudo de caso (MIGUEL, P. A. C, 2012).

A principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que estes tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foram tomados, como foram implementadas e com quais resultados alcançados (YIN, 2005).

Outra característica que corrobora e auxilia na justificativa do método de estudo de caso é a contribuição apresentada por Roesch (1996), que menciona que muitos pesquisadores classificam erroneamente o método do estudo de caso como qualitativo. Para debater esta posição, a autora apresenta a ideia de Yin (2005), que esclarece que o estudo de caso pode trabalhar com evidências quantitativas ou qualitativas.

### 3.3 Técnicas de coleta de dados

Para a coleta dos dados, utilizou-se a triangulação de dados que, de acordo com Triviños (1987), tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Além disso, esse mesmo autor reforça que a técnica da triangulação parte de princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social.

No entendimento de Yin (2005), os estudos de casos que utilizaram várias fontes de evidências foram mais bem avaliados, em termos de sua qualidade total, comparado com aqueles que contaram apenas com uma única fonte de informações.

A rede estudada neste trabalho foi escolhida por estar atuando no Estado de Goiás há mais de cinco anos. Ela deveria ser registrada e formalizada na Junta Comercial do Estado de Goiás, além de ter uma estrutura organizacional com pelo menos um presidente. O fato de a rede ter ou não alguém na função de gestor é irrelevante.

Adotou-se a aplicação da técnica de entrevista estruturada, na qual foi elaborado um roteiro de perguntas por um entrevistador a um entrevistado (MARTINS

et al., 2014). Foram feitas entrevistas com a rede de cooperação instalada na cidade de Taquaral de Goiás. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado comum, o qual permitiu que elas fossem realizadas por mais de um entrevistador/pesquisador.

No primeiro momento foi utilizado o questionário elaborado pela UNISINOS, de Porto Alegre, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócio, e conforme as pesquisas desta Universidade, em parceria com a PUCGO, com a devida autorização para sua utilização (ANEXO A), perante três entrevistados, sendo o presidente da época e dois associados com intuito de perceber os resultados adquiridos com a adesão a rede. Conforme Quadros 7 e 8.

Quadro 7 – Respostas dos empresários aos resultados para as empresas

Presidente (proprietário de indústria de confecção)	“Sim, melhorou o mercado, produto, fornecedores, processos, ferramentas e tem escola do SENAI. Aumentaram as relações comerciais para as empresas associadas.”
Associado (proprietário de indústria de confecção)	“Benefícios demais com os cursos, consultoria do SEBRAE, ampliação dos fornecedores, melhoraram os prazos e preços também. Lançamos coleções, os riscos de inadimplência reduziram. Antes os empresários eram vistos como concorrentes e agora surgiu a camaradagem, principalmente durante as viagens técnicas.”
Associado (proprietário de indústria de confecção)	“No caso da minha empresa, cresceu muito com o aprendizado. Aprendi nos cursos a planejar meu produto, a qualidade do produto e esses cursos foram trazidos pela associação. Houve ganho com novos produtos e nas visitas técnicas surgem muitas ideias.”

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 8- Respostas dos empresários com resultados absorvidos pelas empresas

Presidente (proprietário de indústria de confecção)	“O faturamento aumentou, a lucratividade também para os mais espertos. Quanto ao aumento de funcionários, podemos dizer que ocorreu. Porém, falta mão de obra especializada. Tem as escolas, mas não qualificam para todo o processo. Melhorou as instalações, melhorou sem dúvida a credibilidade das empresas, aumentou a confiança no próprio negócio e a qualidade de vida.”
---	--



Associado (proprietário de indústria de confecção)	“O faturamento melhorou devido a mais facilidades no pagamento. Houve ampliação da lucratividade. Não houve aumento de funcionários devido à concorrência, a competitividade entre os próprios associados em relação aos funcionários. Muitas melhorias nas instalações. Aumento da credibilidade, da confiança no próprio negócio e também na qualidade de vida.”
Associado (proprietário de indústria de confecção)	“O faturamento melhorou oitenta por cento. Vendemos mais, porém aumentou a concorrência. Portanto, não aumentou a lucratividade. Aumentou o número de funcionários. As instalações melhoraram muito. Hoje as empresas são conhecidas. É conhecido como polo de lingerie. A qualidade de vida melhorou”.

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante dessas respostas foi elaborado outro questionário para a coleta de dados visando melhorar a compreensão dos ganhos que ocorreu no período de maio a agosto de 2014, sendo utilizado o questionário apresentado no APÊNDICE A aplicado nas empresas com seus respectivos proprietários, fontes documentais como atas e o estatuto da ÚNICA. Porém, diante da análise de especialistas na área de estatística, ficou constatado que ele seria adequado, pois usou a escala de *Likert* de três níveis, os quais induziriam os respondentes ao nível central.

Os resultados deste trabalho mostraram que a escala de três pontos não atingiu o valor sugerido. Utilizou-se, então, de sete pontos, para atingir os limites aceitáveis.

Diante dessa problemática, foi elaborado outro questionário, apresentado no APÊNDICE B, com a escala de sete pontos.

Nesta pesquisa foi utilizada a Escala de *Likert* de sete pontos, para dar mais amplitude aos respondentes, ficando determinados os seguintes indicativos: apoio dos parceiros locais e os ganhos alcançados após aderirem à ÚNICA, de acordo com os níveis de concordância, conforme Quadro 9.

Quadro 9 - - Grau de concordância

Grau de concordância						
0	1	2	3	4	5	6
Extremamente Baixo	Muito Baixo	Baixo	Nem um nem outro	Alto	Muito Alto	Extremamente Alto

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação aos temas definidos, ficou de acordo com o Quadro 10 e detalhado conforme o Apêndice B.

Quadro 10 – Temas da pesquisa

Área	Perguntas
Parceria	O apoio dos parceiros locais teve importância na estruturação da ÚNICA.
Ganhos Competitivos	Com a adesão a ÚNICA os empresários obtiveram: maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, Redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva, ações de cunho inovadoras desenvolvidas.
Inovação Colaborativa	Ocorrência de um novo bem, ou de uma nova qualidade, novo método de produção, abertura de novo mercado, nova fonte de insumos e uma nova forma de organização.
Resultados alcançados e absorvidos pela adesão na ÚNICA	Em relação a participação na rede proporcionou aprendizagem, ampliação das relações comerciais, melhores condições de negociação, inovação de mercado, redução de custos e riscos contratação de infraestrutura e serviços especializados para o aumento da competitividade das empresas associadas, estreitou os laços relacionais entre os associados da rede, melhorias nas instalações, na credibilidade das empresas, aumento da confiança no próprio negócio, da autoconfiança, a qualidade de vida.

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.4 Análise e validação dos dados

Durante a realização do estudo, foi evidenciada a necessidade de estruturar os procedimentos de pesquisa em duas etapas: uma qualitativa, a qual identificou os itens apresentados no Quadro 8, e outra etapa quantitativa, visando verificar a percepção dos empresários em relação aos ganhos competitivos.

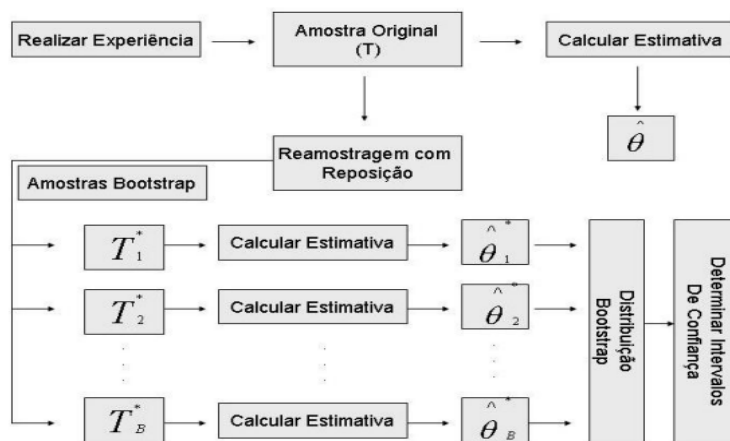
Na análise dos dados coletados foi utilizado o *software Microsoft Excel* versão 10.0. Sua escolha se justifica, pois este *software* executa análises estatísticas. O programa pode gerar tabelas e gráficos que resumem os dados, além de apresentar uma *interface* amigável, facilitando sua operação.

Devido à amostra pesquisada ser pequena, foi utilizada a técnica de reamostragem *bootstrap*, que é um procedimento introduzido por Bradley Efron, em

1979 (Efron,1979). É, portanto, um método de computação intensiva que pode ser utilizado para avaliar a acurácia de estimativas estatísticas.

A ideia básica da técnica, conforme indicado por Efron e Tibishirani, (1993 *apud* Barbosa, 2009, p.54) é substituir uma distribuição desconhecida de uma variável aleatória por uma distribuição empírica de uma amostra aleatória obtida a partir dessa distribuição. Isto é normalmente feito gerando-se um grande número de reamostras, com base na amostra original, computando as estatísticas de interesse em cada reamostragem, sendo assim possível estimar características da população tais como média, variância, percentis, intervalos de confiança, conforme ilustrado na Figura 11.

Figura 11 - Ilustração da técnica *bootstrap*



Fonte: Barbosa (2009, p.55)

Matematicamente, a obtenção da amostra *bootstrap* e sua estimativa do erro padrão são feitas da seguinte maneira:

Seja uma amostra original e a estatística de interesse abaixo:

$$x = \{x_1, x_2, x_3, \dots, x_{n-1}, x_n\}.$$

$$\theta = F(x)$$

(1º) Geram-se as amostras *bootstrap*  $x_{(1)}, x_{(2)}, x_{(3)}, \dots, x_{(n^*)}$  com reposição de  $x$ ;

(2º) Calculam-se as estimativas da estatística de interesse:

$$\theta(b) = F[x_{(b)}], b=1, \dots, B$$

(3º) Calcula-se o erro padrão *bootstrap*,  $S_{boot}$ , dado por:

$$\left\{ S_{boot} = \frac{1B}{B-1} \cdot \sum_{b=1}^B [\theta_b - \theta_{(*)}]^2 \right\}^{1/2}, \text{ sendo}$$

$$\theta_{(*)} = \frac{\sum_{b=1}^B \theta_{(b)}}{B}$$

O intervalo de confiança *bootstrap*  $t$  é calculado para uma determinada estatística da seguinte maneira:

$$L = \text{Media}_{boot} - t_{n-1} * S_{boot}$$

Sendo  $n$  o tamanho da amostra mestre,  $t$  encontrado utilizando-se  $(n-1)$  graus de liberdade, e  $SE_{bootstrap}$ , o desvio padrão *bootstrap*.

Neste trabalho, o tamanho da amostra foi representado por 16 empresas que participaram da pesquisa, respondendo ao questionário, e foram realizadas 125 reamostragens.

Para todos os temas apresentados no Quadro 10, foi considerado como parâmetro de aceitação a média da população maior ou igual a 4, por considerar que os respondentes concordaram com a afirmação, sendo assim, construiu-se cada hipótese, partindo da premissa que a hipótese nula ( $H_0$ ) é maior ou igual a 4.

$H_0 \Rightarrow \mu \geq 4$  - Concordam com a afirmação, ou seja, Não Rejeita  $H_0$ ;

$H_1 \Rightarrow \mu < 4$  - Não concordam com a afirmação, ou seja, Rejeita  $H_0$ .

Sendo:  $H_0$  = hipótese nula,  $H_1$  = hipótese alternativa e  $\mu$  = média da população.

O questionário de pesquisa pode ser visualizado no Apêndice B deste trabalho.

Para o estudo em questão, optou-se em trabalhar com o nível de significância determinando o valor-p ou *p-value*, associado ao valor observado da estatística do teste. Dado  $\alpha$  tem-se que:

- $\alpha > p \Rightarrow$  Rejeita  $H_0$ ;
- $\alpha < p \Rightarrow$  Não Rejeita  $H_0$ .

Uma maneira de estimar o valor-p empiricamente é pela equação:

$$p = \text{número de médias}_{bootstrap} > 4 / \text{numero de reamostragens}_{bootstrap}$$

Os cálculos das estatísticas da técnica *bootstrap* estão disponíveis no Apêndice C deste trabalho.

A validação dos dados se deu por meio de análise entre as informações contidas nos documentos, tais como: atas e estatutos da UNICA; jornais; vídeos e nas anotações do diário de campo do pesquisador, proveniente da observação nas entrevistas *in loco*.

## 4 Estudo de caso da ÚNICA

Este capítulo traz o histórico, evolução e situação atual da União dos Confeccionistas de Taquaral e região (ÚNICA), objeto de estudo deste trabalho, e está baseado nas atas de reuniões no estatuto desta associação e em reportagens de época.

### 4.1 Taquaral de Goiás

O município de Taquaral de Goiás está localizado na região centro Goiano do estado de Goiás, a 83 km da capital do Estado. A população estimada do município de Taquaral, em torno de 3.627 habitantes, vem apresentando taxa de crescimento positiva a partir de 2012, corroborado pela criação do polo empresarial de lingerie em 2008, que permitiu reverter as taxas negativas da última década. Em 2014, o crescimento populacional foi de 0,60% (IMB,2014).

No Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), o total de admitidos no ano de 2014 foi de 213 e de desligados foi de 157, perfazendo um saldo de 56 admitidos (IMB).

A arrecadação do imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) gerados pela cidade de Taquaral teve os seguintes crescimentos: no comércio atacadista e distribuidor, em 2007 era de R\$ 13(R\$ mil) e, em 2014 passou para 32(R\$ mil), apresentando um crescimento de aproximadamente 146,15%. Quanto ao ICMS da indústria, registrou-se em 2007 uma arrecadação de 37(R\$ mil) e em 2014 foi de 107(R\$ mil), com 189% de crescimento (IMB).

## 4.2 Histórico da formação da Rede

Visando consolidar e ampliar sua participação no mercado de comercialização de roupas, os proprietários das MPEs da cidade de Taquaral de Goiás criaram, em 2008, após dois anos de debate, a associação ÚNICA. Começou com 33 MPEs em 2008 e, atualmente, considerando o ano de 2014, compõe-se de 21 empresas, cada qual com 5 a 40 empregados.

O processo de implantação da associação teve o apoio de consultores do SEBRAE, da unidade de Anápolis, com apoio de linhas de crédito do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal.

A ideia de constituir uma associação começou a partir da realização de reuniões, no ano de 2006, de um grupo de empresários de moda íntima residentes na cidade de Taquaral de Goiás, tendo como objetivos comuns a necessidade de apresentar os produtos produzidos para compradores de outras cidades e estados, e reduzir os custos de matéria prima, além de tentar eliminar a figura dos atravessadores.

Outro problema enfrentado era o alto nível de inadimplência, pois o volume de cheques sem fundos era muito grande e a maioria dos empresários tiveram um prejuízo enorme. Além disso, os funcionários dessas empresas, na grande maioria, moravam na cidade de Itaguari, distante 17 km de Taquaral, com deslocamento dependente da colaboração do prefeito dessa cidade. Devido à carência de mão de obra nas confecções, os funcionários exigiam altos salários.

No ano de 2006, após vários problemas pontuais de confecções, os empresários procuraram o SEBRAE GO para ministrar uma palestra sobre Associativismo e Cooperativismo. Assim feito, o palestrante discorreu sobre os temas, apresentando as diferenças entre eles. O primeiro permite a participação de pessoas físicas e jurídicas, enquanto o segundo, só as pessoas jurídicas.

O palestrante relatou também sobre a experiência positiva realizada na cidade de Jaraguá, apoiada pelo SEBRAE E SENAI, incentivando a criação de marcas próprias para evitar falsificar marcas conhecidas. Ressaltou que o compromisso e a parceria fortalecem o nome da cooperativa ou associação, e que os atores não podem ser egoístas, mas parceiros.

Nesta mesma oportunidade, foi abordado que os participantes da união deveriam valorizar mais a qualidade do que a quantidade para obter um bom funcionamento e sucesso. Além disso, deveriam seguir o mesmo padrão de qualidade identificado por um selo, bem como a valorização de uma identidade local.

O SEBRAE GO, em 2006, fez um estudo de iconografia (ciência das imagens produzidas pela pintura, escultura e pelas outras artes plásticas, ou seja, é o conhecimento e descrição de imagens, estátuas e monumentos antigos) de Goiás para aplicação nas empresas goianas, já que o emprego de ícones locais valoriza e personaliza o produto. Daí foi sugerido que esta ideia fosse aplicada nos produtos confeccionados e seria obtido um resultado de médio a longo prazo.

Foi debatida a importância dos cursos, palestras e seminários para o aprimoramento dos empresários e sobre se ter um diferencial competitivo para não ser ameaçado pelos concorrentes emergentes. Daí a importância da cooperação. Foi ressaltado que as marcas poderiam ser diferentes, mas todas deveriam seguir o mesmo padrão de qualidade, preservando a individualidade.

Após os embates supra mencionados, aos vinte e seis dias do mês de agosto de 2008, realizou-se a assembleia geral para a formação da ÚNICA, cujo objetivo seria apoiar e fortalecer os confeccionistas da região. Conforme o Artigo 2º do estatuto social elaborado para a ÚNICA, ela teria por objetivo social o desenvolvimento de atividades que possibilitassem o fortalecimento de seus associados no mercado em



que atuam, capacitando-os a desempenhar com eficiência seu papel de geradores de ocupação e de renda. Conforme ainda este Estatuto, a ÚNICA poderá:

- I. Contratar pesquisas de mercado que auxiliem a detectar as necessidades e tendências da moda;
- II. Promover treinamentos de capacitação dos funcionários e prestadores de serviços de seus associados, visando criar diferencial competitivo que os distingam no mercado;
- III. Prestar diretamente ou promover prestação de serviços de assessoria jurídica, financeira, gestão empresarial e contábil especialmente voltada ao segmento de mercado em que atuam seus associados;
- IV. Desenvolver sistemas e padrões operacionais a serem adotados por seus associados;
- V. Promover o intercâmbio de informações com órgãos de classe e entidades afins, no setor de confecção;
- VI. Promover a união em torno da entidade, com vistas à representação e defesa de seus interesses comuns, no que diz respeito à melhoria de sua qualidade de vida;
- VII. Facilitar a comercialização das confecções produzidas pelos associados;
- VIII. Atuar como agente facilitador para aquisição de matérias-primas destinadas a suprir a necessidade dos associados;
- IX. Desenvolver parcerias com o poder público e privado, Organizações da Sociedade Civil (OSCs) nacionais, internacionais e empresariais, visando o aperfeiçoamento profissional, divulgação e comercialização dos produtos associados.

Com a consolidação da ÚNICA, ficou acordado que as empresas associadas não funcionariam fora do horário comercial e não atenderiam sábados e domingos. Além disso, a primeira compra seria com o pagamento à vista, e todos os associados

deveriam utilizar máquinas de cartões de créditos, visando diminuir os riscos de calotes, que realmente diminuíram consideravelmente.

Estas decisões visaram fortalecer os associados, pois “a economia de Taquaral é basicamente movida pelas fábricas de lingerie, que respondem por 95% das portas abertas na cidade”, afirma Renato Vilas Boas, dono da De Villas Lingerie e presidente da União dos Confeccionistas de Taquaral e Região (ÚNICA). Juntas, as indústrias de lingerie do município produzem cerca de 100 mil conjuntos de peças íntimas por mês. Para isso, as empresas contrataram 530 trabalhadores, responsáveis pelo processo de fabricação, desde o corte até a finalização das roupas. Aliás, Renato lembra que emprego na área é o que não falta em Taquaral. “Falta mesmo é mão-de-obra qualificada”, assegura o empresário (Diário comércio, indústria e serviços, 2008).

No ano de 2009, foram realizados diversos cursos através do SEBRAE e SENAI, com o intuito de melhorar a capacidade de produção e atendimento nas confecções, tais como gerente de produção, como gerenciar e liderar pessoas, dentre outros. Foi ressaltada, nesta oportunidade, a importância de cada associado fazer a divulgação no *site* da ÚNICA.

Foi realizada uma palestra dos consultores do Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), ligado à Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), na qual foram solucionadas as dúvidas dos empresários em relação à exportação. Neste mesmo ano, a central de negócios, já contando com 35 participantes, obteve bons resultados.

Os associados fizeram visitas técnicas, viabilizadas pelo SEBRAE de Goiás, nas cidades de Juruáia, em Minas Gerais, e em Nova Friburgo, no Estado do Rio de Janeiro, na feira Brasileira de moda íntima. Essas viagens resultaram em alguns benefícios, tais como a troca de conhecimentos e de práticas.

Após essas visitas técnicas, esses associados buscaram profissionalizar os lançamentos das coleções, contratando designers para confecção dos modelos e catálogos. Além disso, investiram no visual da cidade, construindo novas lojas ou reformando-as. Isso modernizou a cidade, que teve como resultado tanto o aumento das vendas locais como para outros estados.

Em 2010, foi realizada a 1ª Mostra moda de lingerie do Estado de Goiás, ação realizada pela União dos Confeccionistas de Taquaral (ÚNICA), prefeitura local e SEBRAE Goiás. Essa mostra contou com 22 marcas em exposição, tanto de lingeries quanto de aviamentos usados para a confecção das peças. Na época, o analista do SEBRAE e gestor do Projeto Desenvolvimento Indústria de Confecção Centro-Nordeste comentou que “o objetivo do evento é promover a abertura de novos mercados e a realização de negócios no polo confeccionista da região, composto por Taquaral, Itaguari e Itauçu”.

Em 2011, um consultor do SEBRAE GO apresentou os eventos que iriam ocorrer no decorrer desse ano, tais como a viagem para a cidade de Juruáia, no Estado de Minas Gerais, e novamente em Nova Friburgo, bem como a viagem à feira CEIMACO, de tecnologia de máquinas realizadas em São Paulo.

No decorrer de 2011, foi discutido o grande número de ausências de associados nas assembleias, bem como a falta de pagamento das mensalidades e o não desligamento dos mesmos. Foi acordado que a ÚNICA precisaria tornar-se uma Utilidade Pública, pois ela foi criada para bens sem fins lucrativos e esse documento iria resultar em vários benefícios para a associação. Nesse mesmo ano, foi realizada a segunda Mostra Moda de Taquaral, em novembro.

No ano de 2012, a ÚNICA participou da feira *GOFASHION*, com o apoio da Secretaria de Indústria e Comércio do Estado de Goiás. Esse evento teve a participação de compradores e representantes do exterior, principalmente da Europa.

Alguns participantes da ÚNICA participaram de um coquetel com a primeira dama para celebrar a participação nessa feira.

Em 2012, não houve a Feira de Moda Íntima, pois em reunião chegaram à conclusão de que, devido ao fato de ser um ano político, não agregariam valores para a feira.

Ainda em 2012, foram apresentados aos associados da ÚNICA, através do Departamento da Indústria e Comércio de Goiás, os Arranjos Produtivos Locais (APLs), com a finalidade de apresentar o produto produzido para exportação e a facilidade de se obter linhas de crédito. Nessa oportunidade, um comprador presente na assembleia mencionou o mercado de exportação direto para a Europa, isso corroborado com a participação de uma estilista que estava presente. Ele ressaltou os importantes passos que essa associação deveria realizar para atender as exigências do mercado Europeu. Esse comprador, ao visitar as confecções locais, constatou que a produção é bem artesanal, mas o potencial para exportação existe.

No ano de 2013, foi realizada a lingerie *fashion week* Taquaral, realizada nos dias 16,17 e 18 de agosto, com o objetivo de apresentar a nova coleção (primavera / verão). Na ocasião, 60 confeccionistas apresentaram suas coleções ao público. A associação recebeu apoio do SEBRAE GO e da Universidade Estadual de Goiás (UEG), Unidade de Trindade. A UEG apoiou com 18 estudantes, subsidiada pelo SEBRAE GO, no processo de criação de 30 *looks*. Nesse evento, sete empresários associados que haviam viajado a Paris (França), na *Mode City* Paris, em julho, apresentaram as novidades, principalmente no tocante ao acabamento dos produtos fabricados (Interjornal, 2013).

A evolução da ÚNICA se deve principalmente pelo apoio do SEBRAE GO, pois desde sua concepção até os dias de hoje, ele vem colaborando e apoiando em todos os projetos pertinentes à associação.

Nos projetos desenvolvidos, os empresários aprenderam não só a fazer modelagens exclusivas e mais criativas, mas também a gerir melhor os negócios. Maria Estela, por exemplo, conta que mesmo depois de muitos anos no mercado, seu negócio estava estacionado e que ela não sabia mais como seguir adiante. “Não tinha mais lucro, pois não sabia nem como calcular o preço de custo. Fiz os cursos do SEBRAE GO e reaprendi a trabalhar. Alavanquei os negócios, aprendi a fazer pesquisa de mercado, novas técnicas de modelagem e tive mais inspiração”, conta a empresária. Segundo ela, boa parte dessa inspiração foi resultado da viagem a Paris (França), em julho, durante missão técnica internacional apoiada pelo SEBRAE GO (ASN, 2013).

Grace Isaac, gestora do SEBRAE GO (Regional Centro), observa que o trabalho junto aos confeccionistas de Taquaral começou com capacitações técnicas (gerenciais e de costura, por exemplo) por meio do SEBRAETEC GO.

Além disso, foram realizadas missões, além de Paris, feitas em São Paulo e Minas Gerais (ASN, 2013). Segundo ela, o conjunto de ações teve como objetivo mostrar a necessidade de inovação para manter os negócios, a percepção de mercado e a necessidade de capacitação. “Foi um ganho muito grande para os confeccionistas e mais experiência que podemos ver nas novas coleções” (ASN, 2013).

## 5 Análises dos Resultados Obtidos

Este capítulo traz a análise dos dados coletados na ÚNICA, no período de julho de 2014 a fevereiro de 2015, quando foram realizadas pesquisas de campo visando atingir os objetivos específicos deste trabalho.

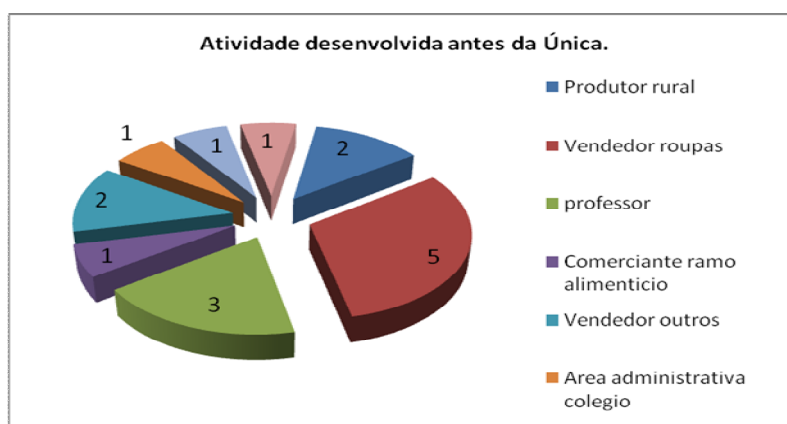
### 5.1 Estatísticas Descritivas

Esta seção traz uma análise descritiva dos resultados coletados.

#### 5.1.1 Perfis dos Empresários

Nesta etapa foi utilizado o primeiro questionário que deu embasamento para traçar o perfil dos empresários em relação às atividades que desenvolviam antes de aderirem a ÚNICA conforme mostra o Gráfico 1, o que motivaram a escolha do segmento de roupa íntima Gráfico 2 e a quantidade de funcionários que tinham antes e depois de aderirem a ÚNICA Gráfico 3.

Gráfico 1 – Atividade desenvolvida antes da ÚNICA

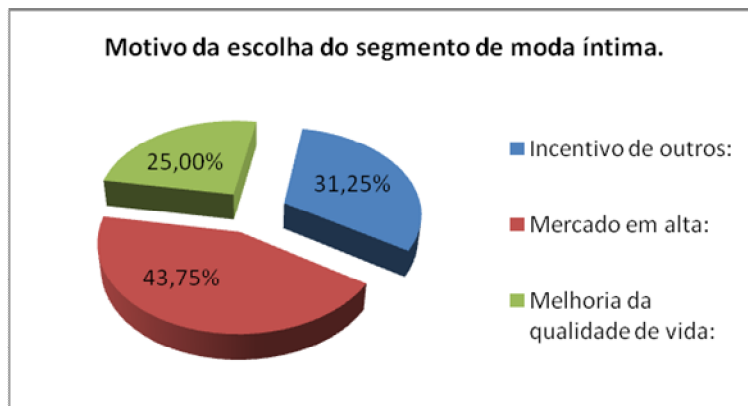


Fonte: Elaborado pelo autor

No Gráfico 1 observa-se que a maioria dos empresários atuavam no comércio como vendedores seguido dos professores.

No Gráfico 2 ficou evidenciado que 43,75% dos empresários escolheram a moda íntima por causa do mercado em alta e com grande perspectiva de crescimento econômico.

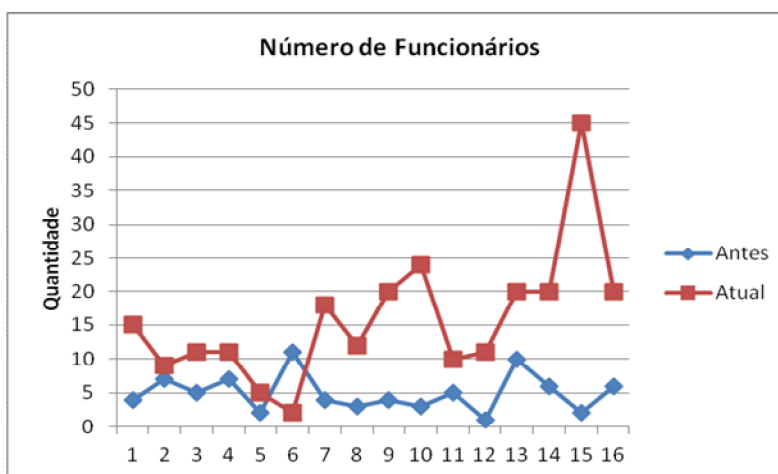
Gráfico 2 – Motivo da escolha do segmento de moda íntima



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos números de funcionários antes e depois de aderirem a ÚNICA, conforme Gráfico 3, constatou que das 16 empresas 12 aumentaram o número de funcionários, e a média cresceu em 10 o número de funcionários no geral.

Gráfico 3 – Número de funcionários

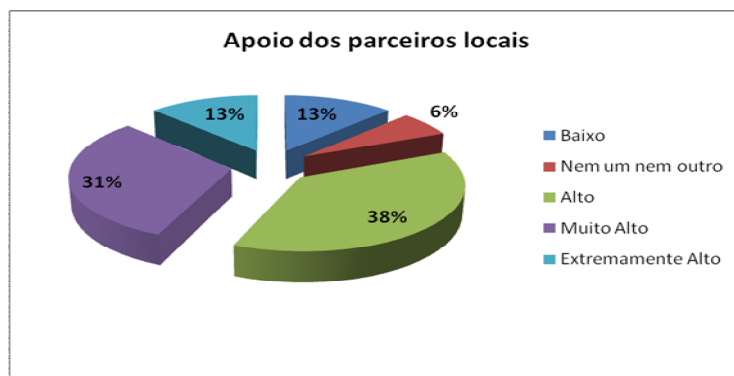


Fonte: Elaborado pelo autor

No segundo momento da pesquisa, com a utilização do segundo questionário, foi estudado sobre o apoio dos parceiros locais para a formação e consolidação da

associação ÚNICA, ilustrado Gráfico 4, no qual observa-se que 82% responderam entre alto a extremamente alto.

Gráfico 4 - Apoio dos parceiros locais



Fonte: Elaborado pelo autor

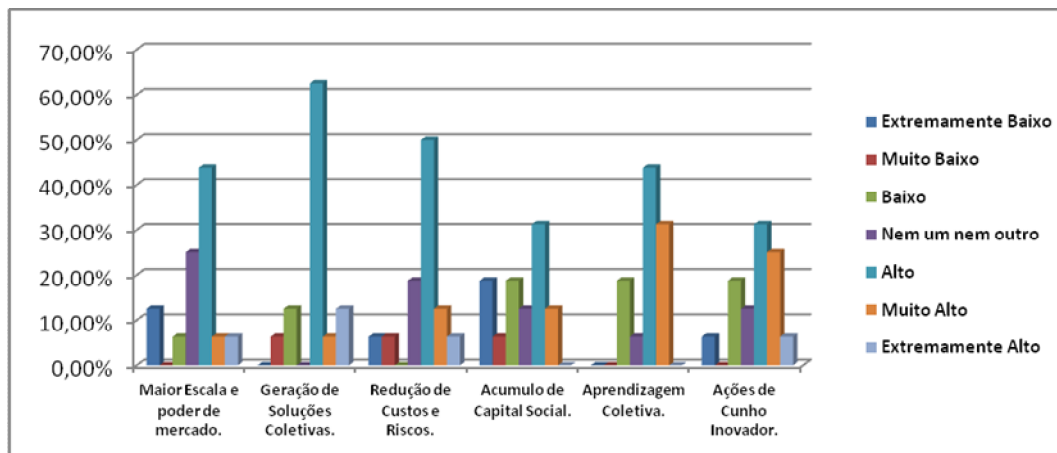
De acordo com o Gráfico 4, o grau de concordância “extremamente baixo” e “muito baixo” não apresentou respostas, e “Alto” e “Muito alto” obtiveram os maiores grau de concordância. Isso evidencia que a ÚNICA teve um elevado apoio dos parceiros locais, SESC, SIC, prefeitura e, principalmente, do SEBRAE.

Para responder o terceiro objetivo específico que é identificar os resultados obtidos pelos associados ao aderirem à ÚNICA, serão analisadas as dimensões pesquisadas, observando-se o grau de concordância, bem como o percentual de respostas em cada pontuação.

No Gráfico 5 é apresentado o grau de concordância para os itens pesquisados. Nele observa-se que o indicativo sobre os ganhos competitivos, 64% dos empresários pontuaram os itens entre “Alto” e “Extremamente Alto”, indicando que houve ganhos para os associados neste quesito.



Gráfico 5 – Grau de concordância dos Ganhos Competitivos



Fonte: Elaborado pelo autor

Nas respostas dos empresários sobre os ganhos competitivos, a geração de soluções coletivas foi a que teve maior frequência no grau de concordância “Alto” (62,50%), seguido da redução de custos e riscos (50,00%), maior escala e poder de mercado (43,75%), aprendizagem coletiva (43,75%) e, ainda, ações de cunho inovador e o acúmulo de capital social (31,25%). Diante das respostas dos empresários, é possível perceber que a geração de soluções coletivas é o item em que os empresários estão mais unidos.

Resultados similares foram observados nos estudos de Lima Filho *et al* (2006, p. 321), com pesquisa realizada na Rede Econômica de supermercados, no Mato Grosso do Sul. Constatou-se que “os principais benefícios auferidos pelos supermercados associados à Rede Econômica são as economias de escala, o acesso a novos fornecedores e o aumento do portfólio de produtos, advindos da ação coletiva dos supermercados”.

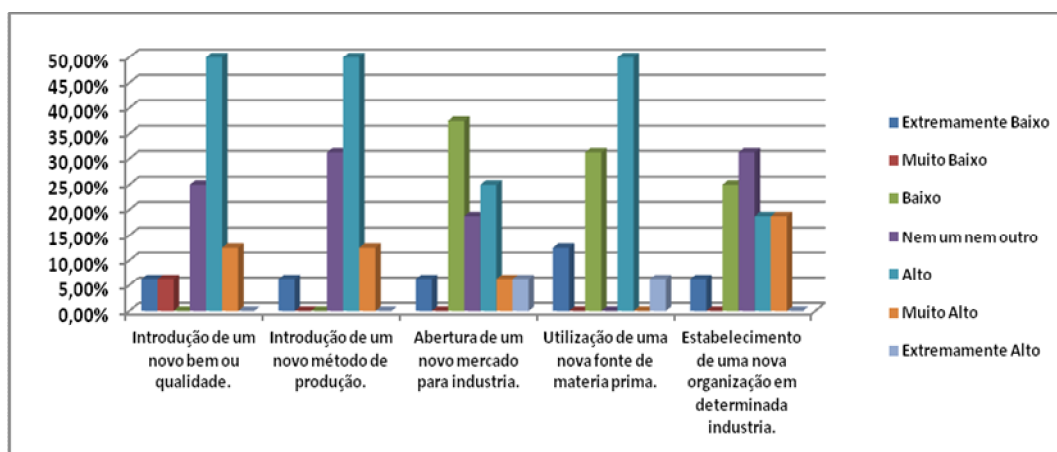
Benefícios similares foram apontados por Rohden, Hollerweger e Ossanil (2012) ao estudar os benefícios da rede Viaredes, no estado do Paraná. Esses autores observaram que os laços entre os associados são fracos e as relações sociais entre

eles não são consolidadas, reduzindo assim as oportunidades de aprendizagem, compartilhamento de informações e geração de conhecimento.

No estudo sobre redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul, realizado por Wittmann, Dotto e Wegner (2008), foi constatado que os principais fatores motivadores da prática do associativismo são a troca de experiências com empresários do mesmo setor produtivo, a redução nos custos da empresa, o acesso a inovações e tecnologias e acesso a novos fornecedores, com aumento no poder de negociação.

Na questão da inovação colaborativa, foram observados os resultados sobre o grau de concordância ilustrado no Gráfico 6.

Gráfico 6– Grau de concordância da Inovação Colaborativa



Fonte: Elaborado pelo autor

Ficou destacado que na introdução de um novo bem ou qualidade, de um novo método de produção e uma nova fonte de matéria prima, os empresários tiveram um maior índice de resposta no grau de concordância “Alto” (50%) dos pesquisados. Pode-se deduzir que o ganho da inovação colaborativa teve uma representatividade considerável.

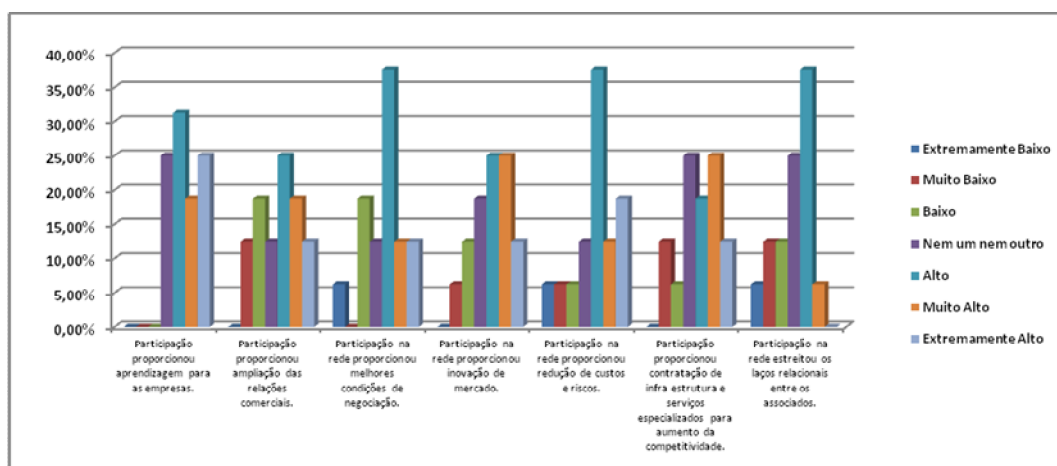
Estudo dos fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias, sobre aprendizagem e inovação, revelou que a disseminação da informação foi apontada por

unanimidade como principal benefício obtido pela rede, pois é essa troca de informações que promove o aprendizado entre os associados. Já a inovação é fruto de processos paralelos de compartilhamento de dados, gerados pelas ações de cooperação, e da difusão de conhecimento, o que estimula a troca de informações e o aprendizado coletivo (Alves, Balsan, Bazzo, Lubeck, Grohmann, 2010).

Filieri, McNally, O'Dwyer, O'Malley (2014) descrevem em pesquisa sobre a evolução estrutural, social, equidade e transferência de conhecimento de uma rede farmacêutica irlandesa. Esses autores evidenciaram que, para alcançar a inovação, é fundamental que os atores estejam ativos. A conclusão foi que uma rede coesa, juntamente com seus atores, os quais possuem conhecimento técnico complementar, tem mais probabilidades de sucesso na geração de inovação.

Nos itens que se referem aos resultados alcançados pela adesão na ÚNICA, foram observadas as seguintes características do grau de concordância dos empresários, conforme Gráfico 7.

Gráfico 7 – Grau de concordância dos Resultados Alcançados



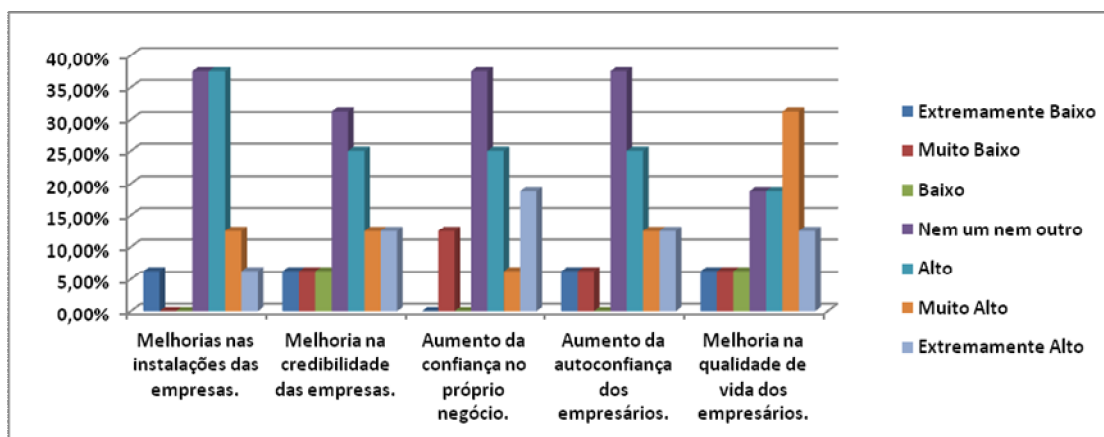
Fonte: Elaborado pelo autor

No grau de concordância “Extremamente Alto” nos itens estudados, os resultados alcançados tiveram maior frequência entre as respostas dos entrevistados com: 25% no item a participação proporcionou aprendizagem para as empresas;

18,75% na redução de custos e riscos, 12,5% nas questões sobre: a participação proporcionou ampliação das relações comerciais, nas melhores condições de negociação; na inovação e mercado, contratação de serviços especializados para aumento da competitividade e 0,0% no estreitamento dos laços relacionais entre os empresários. Pode-se deduzir que os associados alcançaram ganhos com a adesão à ÚNICA.

Na análise dos resultados absorvidos pela empresa, foram obtidos os seguintes resultados, conforme ilustra o Gráfico 8.

Gráfico 8 – Melhoria nas instalações das Empresas Associadas



Fonte: Elaborado pelo autor

No Gráfico 8 observa-se que complementado a análise desses itens, os empresários consideraram ter uma “melhoria na qualidade de vida”, pois foi a que obteve maior porcentagem no grau de concordância “Muito Alto”. Os itens aumento da autoconfiança, confiança no próprio negócio e melhoria na credibilidade das empresas não teve influencia para os empresários, pois nesses casos, “nem um nem outro” obteve maior valor, apresentando entre os empresários. A maioria considerou-se neutra em relação à adesão na ÚNICA. Além disso, os resultados absorvidos pelas empresas mostraram que os empresários lograram êxito, principalmente na melhoria da credibilidade das empresas.

Durante a coleta de dados ficou evidenciado que os empresários participantes da ÚNICA se associaram buscando acrescentar a vantagem competitiva ao seu negócio, alinhando-se com VERSCHOORE, 2008, que o todo é maior que a soma das partes e, assim, a coordenação das contribuições individuais representará um diferencial na competição.

## 5.2 Resultados da Pesquisa sobre os Benefícios e Problemas dos associados ao aderirem a ÚNICA

Para uma melhor visualização dos ganhos dos empresários foi elaborado um teste não paramétrico apresentado na Tabela 1.

Tabela 1– Resumo dos resultados da técnica *bootstrap*

Questão	Afirmativa/hipótese	P-VALOR ≥0,05	Hipótese Nula(H0)
1	O apoio dos parceiros locais para o desenvolvimento da rede de cooperação estabelecida foi? (SEBRAE, PREFEITURA SIC, SESC etc).	0,9040	Não Rejeita H0
2	Com adesão à ÚNICA, você teve maior escala e poder de mercado (“poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.”)?	0,0240	Rejeita H0
3	Na geração de soluções coletivas, ou seja, capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia de crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização?	0,3840	Não Rejeita H0
4	Redução de custos e riscos em determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes?	0,1200	Não Rejeita H0
5	No acúmulo de capital social, ou seja, diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas?	0,0000	Rejeita H0
6	Na aprendizagem coletiva, ou seja, a socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortaleceram o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede?	0,3760	Não Rejeita H0
7	Nas ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centro de pesquisas e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede (novos produtos, acesso a novos mercados)?	0,1280	Não Rejeita H0
8	Na introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de determinado bem, qual o grau de concordância?	0,0160	Rejeita H0
9	Na introdução de um novo método de produção?	0,0240	Rejeita H0
10	Na abertura de um novo mercado para a indústria?	0,0000	Rejeita H0
11	Na utilização de uma nova fonte de matéria-prima ou produto semi-acabado?	0,0000	Rejeita H0
12	Ocorreu o estabelecimento de uma nova organização em determinada indústria?	0,0000	Rejeita H0
13	A participação na rede proporcionou aprendizagem para as empresas associadas?	0,9840	Não Rejeita H0
14	A participação na rede proporcionou a ampliação das relações comerciais para as empresas associadas?	0,1040	Não Rejeita H0
15	A participação na rede proporcionou melhores condições de negociação para as empresas associadas?	0,1920	Não Rejeita H0
16	A participação na rede proporcionou inovação de mercado para as empresas associadas?	0,3040	Não Rejeita H0
17	A participação na rede proporcionou a redução de custos e riscos para as empresas associadas?	0,3760	Não Rejeita H0
18	A participação na rede proporcionou a contratação de infraestrutura e serviços especializados para o aumento da competitividade das empresas associadas?	0,2160	Não Rejeita H0
19	A participação na rede estreitou os laços relacionais entre os associados da rede?	0,0000	Rejeita H0
20	Houve melhorias nas instalações das empresas associadas?	0,0640	Não Rejeita H0
21	Houve melhoria na credibilidade das empresas associadas?(comunidade, mercado, local, regional, nacional ...)	0,0640	Não Rejeita H0
22	Houve aumento da confiança no próprio negócio pelas empresas associadas?	0,2320	Não Rejeita H0
23	Houve aumento da autoconfiança dos empresários associados?	0,0880	Não Rejeita H0
24	A participação na rede melhorou a qualidade de vida dos empresários associados?	0,3200	Não Rejeita H0

Fonte: Elaborado pelo autor

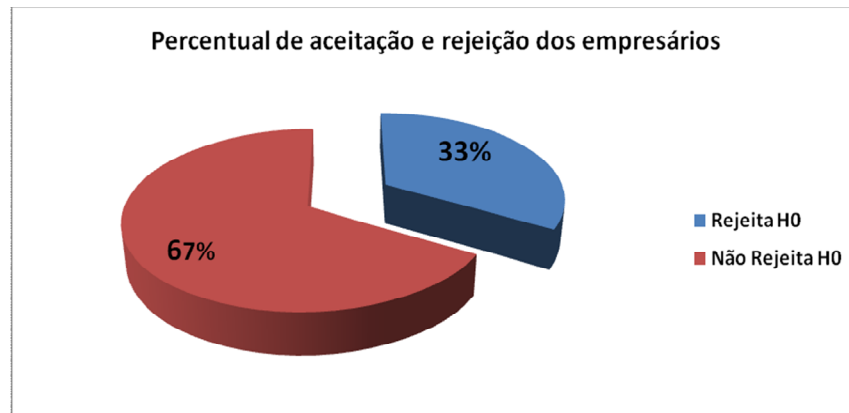
Como demonstrado na Tabela 1, das vinte e quatro questões do questionário dezesseis apontam para os ganhos, com p-valor maior que 0,05, ou seja, a hipótese H0 não foi rejeitada. Isto indica que as empresas avaliam cada uma destas dezesseis afirmativas de forma positiva e entendem que tais afirmativas realmente são benefícios.

Observa-se que por meio da técnica *bootstrap* destacam-se os ganhos que foram avaliados positivamente pelas empresas: o apoio dos parceiros locais; geração de soluções coletivas; redução de custos e riscos em determinadas ações de investimentos comuns aos participantes; aprendizagem coletiva; ações de cunho inovador; aprendizagem para as empresas; ampliação das relações comerciais; melhores condições de negociação para as empresas associadas; inovação de mercado; redução de custos e riscos para as empresas associadas; contratação de infraestrutura e serviços especializados para o aumento de competitividade; melhorias nas instalações das empresas; melhoria da credibilidade; aumento da confiança no próprio negócio; aumento da autoconfiança dos empresários e na qualidade de vida dos empresários.

Nos problemas encontrados, nos quais foi rejeitado H0 tem-se: maior escala e poder de mercado; acúmulo do capital social; introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de determinado bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado para a indústria; utilização de uma nova fonte matéria-prima ou produto semi-acabado; estabelecimento de uma nova organização em determinada indústria e o estreitamento dos laços relacionais entre os associados.

Conforme Gráfico 9, verifica-se que 67% das vinte e quatro questões, foram consideradas como benefício, nas quais o teste demonstrou que a hipótese H0 não foi rejeitada.

Gráfico 9 – Percentual de aceitação e rejeição dos empresários



No Gráfico 9 verifica-se ainda que 33% corresponde a uma afirmativa em que a hipótese foi rejeitada, provando que a afirmativa foi avaliada negativamente pelas empresas participantes.

## 6 Considerações Finais

A formação de redes de cooperação é uma estratégia que vem sendo consolidada no meio empresarial. Ela abre espaço para o aprofundamento da discussão sobre a sua importância no crescimento das organizações.

No estado de Goiás os estudos sobre redes de cooperação aumentaram nesta última década, mas a metodologia de formação de redes ainda não se encontra comprovada. No Rio Grande do Sul, por exemplo, há vários estudos sobre o tema, incluindo premiação nacional pelo incentivo às organizações associativas.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de formação da ÚNICA e identificar os resultados obtidos, por meio das estratégias cooperativas em rede. Foi mapeado o processo de formação, desenvolvimento e consolidação da ÚNICA; verificado a importância que os parceiros locais tiveram na formação da associação e identificado os resultados adquiridos na sua totalidade.

Com relação ao apoio dos parceiros, constatou-se que o SEBRAE de Anápolis foi a instituição que mais apoiou e continua apoiando a associação em diversas ações, tais como: cursos, palestras, visitas técnicas, dentre outros.

Nos ganhos dos empresários, considerando as estratégias do trabalho em colaboração em rede, foram constatados os seguintes benefícios: nas soluções coletivas; na redução de custos e riscos, na aprendizagem coletiva; nas ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelas empresas; na aprendizagem nas empresas; na ampliação das relações comerciais; nas melhores condições de negociações; inovação de mercado; contratação de infraestrutura e serviços especializados; nas melhorias nas instalações; na credibilidade; no aumento da confiança no próprio negócio; no aumento da autoconfiança dos empresários e na qualidade de vida dos empresários.



Analisando os problemas em relação aos ganhos foi verificado: maior escala e poder de mercado; acúmulo do capital social; introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de determinado bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado para a indústria; utilização de uma nova fonte matéria-prima ou produto semi-acabado; estabelecimento de uma nova organização em determinada indústria e o estreitamento dos laços relacionais entre os associados.

Como sugestão de melhoria para incrementar o desenvolvimento da ÚNICA sugere-se: a limitação do oportunismo, a ampliação da confiança entre os associados, o aumento dos laços familiares, maior reciprocidade e coesão interna. Conforme Verschoore e Balestrin (2008), esses aspectos podem ser aprimorados através de da realização de confraternizações, reuniões, festas em datas comemorativas, dentre outras ações que promovam a interação e fortaleçam os vínculos entre os empresários associados. Putnam (2000) ressalta a importância do capital social e da cultura de colaboração dos empresários locais como elemento primordial para o sucesso das redes.

Os objetivos comuns na ÚNICA estão bem definidos no seu estatuto, porém, foi observado, na prática, que não está sendo aplicados de maneira adequada, pois os associados, de maneira geral, não estão atuando de forma conjunta. Verschoore e Balestrin (2008) afirmam que dificilmente uma rede de cooperação sobreviverá ao longo dos tempos se os interesses entre os atores participantes forem divergentes. Para Castells (1999), o aspecto da coerência é essencial para que a rede tenha resultados efetivos, ou seja, é necessário que existam interesses compartilhados entre os objetivos da rede e os objetivos dos associados.

Para o sucesso das redes interorganizacionais, é importante que seus cooperadores possuam objetivos realmente comuns, independentemente de suas

interpretações, para que se possam alcançar os melhores resultados possíveis (TÁLAMO; CARVALHO, 2004; WEGNER; MISOCKY, 2010).

Para continuidade deste trabalho, sugere-se como estudo futuro, realizar um levantamento sobre as causa da desistência das empresas que já foram associadas à ÚNICA.

# REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALVES, J. N.; BALSAN, L. A. G.; BAZZO, P. S.; LUBECK, R. M.; GROHMANN, M. Z. Redes de Cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de imobiliárias. **Gestão & Regionalidade**, Vol. 26, n. 78. São Caetano do Sul, 2010.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters regionais: Oportunidade para as pequenas e médias empresas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ANTONELLI, C. **The economics of localized technological change and industrial dynamics**. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1995.

ASSIS, A. N; CABRAL, C.A. da S; SILVA, S. **Redes de Cooperação Empresarial- Estudo de Caso de uma Rede de Farmácias em Goiás**. XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2014.

BARBOSA, GEOVANE CARLOS. **O Modelo Aditivo Generalizado e a Técnica de Bootstrap: Um estudo entre o número de atendimento hospitalar por causas respiratórias e a Qualidade do Ar**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Espírito Santo. 2009

BALESTRIN, ALSONES; VERSCHOORE, J. R.; REYES, E. "O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil". In: **V EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais, 2008, Belo Horizonte**. ANAIS DO ENEO. Belo Horizonte: [s.n.], 2008.

BRASS, D. J., BUTTERFIELD, K. D. e SKAGGS, B. C. "Relationships and Unethical Behavior: a social network perspective". **ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW**. V. 23, n. 1, 1998, pp.14-31.

BERTO, R.M.V.S., NAKANO, D. N. "A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa". **Produção**, v. 9, n. 2, pp. 65-76, 2000.

BORTOLUZZI, S. C. et al. "Vantagens de Aderir a uma Rede de Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Análise da Literatura Nacional". **VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, v. Curitiba -, pp. 1-16, 2012a.

CAMPBELL, A, GOOLD, M. **The collaborative enterprise: why links across the corporation often fail and how to make them work**. Reading: Perseus Books. 1999.

CASAROTTO, N.F.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Sergio Duarte; ESTEVAM, Luís Antônio. **Análise crítica do mapeamento e políticas para arranjos produtivos locais no Estado de Goiás.**CAMPOS et al, 2010.

CHECKLEY, M. et al. "Firm Performance and the Evolution of Interfirm Networks": **UK Venture Capital Syndication.** v. 118, pp. 107–118, 2014.

CHEN, C.C., CHEN. X.P., MEINDL, J.R. "How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism." **Academy of Management Review.** V. 23, n. 2, 1998, pp.285-304.

EFRON, B. Bootstrap Methods: "Another Look at the Jackknife." **The Annals of Statistic,** 7, pp.1-26, 1979.

B. EFRON, R. TIBSHIRANI. An Introduction to the Bootstrap. **Chapman and Hall, 1993.**

FREEMAN, Cris e SOETE, Luc. **A Economia da Inovação Industrial.** Campinas-SP: Ed. Unicamp, 2008. 816 p. Coleção Clássicos da Inovação.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999

GNYAWALI, D. R e MADHAVAN, R. "Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective." **Academy Of Management Review.** Vol. 26, n. 1, 2001, pp. 431-445.

GULATI, R., NOHRIA, N. ZAEER, A. "Strategic Networks." **Strategic Management Journal.** Vol. 21, n. 03, 2000, pp. 203-215.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. **Principles for promoting clusters & networks of SMEs.** United Kingdom: Institute of Development Studies, University of Sussex, 1995.

KLEINDORFER, P. R. *et al.* (Org). **O desafio das redes: estratégia, lucro e risco em um mundo interligado.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

LIMA FILHO, D. O. ; MAIA, F. S. ; SPROESSER, R. L. ; MORAES, F. R. P. ; MORAES, R. A. P. . "Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados". **Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso), São Carlos-SP, v. 13, n.n. 02,** pp. 311-324, 2006.

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

MALHOTRA, NARESH K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, R.A.; MELLO, C.H.P.; TURRIONI, J. B. **Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de Produção.** São Paulo: Atlas, 2014.

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2012. v. 1. 260p

NOHRIA, NITIN; ECCLES, ROBERT G. **Networks and Organizations: Structure, form and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

O'DONNELL, A. et al. "The network construct in entrepreneurship research: a review and critique". **Management Decision**, v. 39, n. 9, pp. 749–760, 2001.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. "Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Sobrevivência para as Pequenas e Médias Empresas". **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, pp. 289 – 303, 2001.

PARK, S. H; ZHOU, D. "Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation". **Academy of Management Review**. V. 30, n. 3, 2005, p. 531-554.

PEREIRA, B. A. D., 2005, **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede**. Tese de D.Sc. – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

RING, P.S.; VAN DE VEN, A. H. "Structuring Cooperative Relationships between organizations". **Strategic Management Journal**. V. 13, n. 07. Oct/1992. pp. 483-498.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROHDEN, S.; HOLLERWEGER, C. ; OSSANI, A. . **Benefícios em Redes de cooperação: a perspectiva da rede das redes**. In: ANPAD, 2012, Curitiba.

Sebrae leva informação aos empresários de Goiás. Disponível em <<http://www.dci.com.br/industria/sebrae-leva-informacao-aos-empresarios-de-goias-id171015.html>>. Acesso em: 14 de setembro de 2014, 15:30:25.

SEBRAE. Disponível em <<http://www.go.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/GO/Desfile-de-criatividade-e-inova%C3%A7%C3%B5es-em-Taquaral>>. Acesso em: 22 de novembro de 2014, 21:45:22.

TÁLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. DE. "Seleção dos Objetivos Fundamentais de uma Rede de Cooperação". **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, pp. 239 – 250, 2004

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Atlas, 1987.

VERSCHOORE, J. R. A. **Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul / Secretária do desenvolvimento e dos assuntos internacionais**. Porto Alegre: FEE, 2004.

VERSCHOORE, J. R. A., 2006, **Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão**. Tese de D.Sc. Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

VERSCHOORE, J. R e BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 12, n. 4, pp. 1043-1069/ ou./dez.2008.

VERSCHOORE, J.; BALESTRIN, A. “A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas?” **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 1, pp. 105– 115, 10 maio 2010.

VERGARA, SYLVIA CONSTANT. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Atlas, 1997.

WEGNER, D.; ALIEVI, R.; BEGNIS, H. S. M. **O Ciclo de Vida das Redes Empresariais : Uma avaliação do estágio de desenvolvimento**. XVI SEMEAD - Seminários em Administração, 2013.

WEGNER, D.; MISOCKSKY, M. C. “Avaliação de Desempenho de Redes de Pequenas empresas: Contribuições da Abordagem da Produção de sentido”. **Revista O & S**, v. 17, n. 53, pp. 345–361, 2010.

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

WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. RIGHI.; WEGNER, D. “Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul”. **REDES, Santa Cruz do Sul**, v. 13, n. 1, pp. 160 - 180, jan./abr. 2008.

YIN, ROBERTO K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANCAN, C.,2010, **Redes de cooperação: um estudo de relações interorganizacionais na associação dos produtores de vinhos finos do Vale dos Vinhedos**. Tese de D.Sc. Brasília: Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília.

# APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1

NOME: \_\_\_\_\_ LOJA: \_\_\_\_\_

Roteiro de Perguntas:

1. O que motivou a escolha do segmento de roupa íntima?
2. Qual o tipo de atividade desenvolvia antes da rede ?
3. O apoio dos parceiros locais para o desenvolvimento da rede de cooperação estabelecida foi? (SEBRAE, PREFEITURA SIC, SESC etc).

Pouco Importante                      Importante                       Muito importante

4. Quantos funcionários tinham ?

Antes:

Atualmente;

5. Sua renda bruta mensal aumentou em quantos porcentos após aderir a ÚNICA ?

50%                       100%                       150%                       200%                       250%

6. Benefícios alcançados com os treinamentos?

- a. Melhoria nos processos de cortes

Pouca Melhoria                      Melhoria Parcial                       Muita melhoria

- b. Nos processos de desenhos

Concordo Plenamente                      Concordo Parcialmente                       Discordo

- c. Nos processos de costura e acabamento

Concordo Plenamente                      Concordo Parcialmente                       Discordo

- d. Na negociação de compra de insumos

Concordo Plenamente                      Concordo Parcialmente                       Discordo

- e. Na negociação de vendas do produto

Concordo Plenamente                      Concordo Parcialmente                       Discordo

## f. Na Gestão administrativa

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

## 7. Ganhos Competitivos das Redes de Cooperação:

- a. Com adesão a ÚNICA você teve maior escala e poder de mercado? “poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.”

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

- b. Houve geração de soluções coletivas, ou seja, capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia de crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

- c. Houve redução de custos e riscos a em determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes?

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

- d. Houve acúmulo de capital social, ou seja, diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

- e. Houve aprendizagem coletiva, ou seja, a socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortaleceram o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

- f. Houve ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centro de pesquisas e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede (novos produtos, acesso a novos mercados)

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

## 8. Inovação Colaborativa

- a. Houve a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de determinado bem?

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

- b. Houve a introdução de um novo método de produção.

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo



c. Houve a abertura de um novo mercado para a industria.

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

d. Houve a utilização de uma nova fonte de matéria-prima ou produto semi-acabado.

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

e. Ocorreu o estabelecimento de uma nova organização em determinada industria.

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

9. Já residia no município antes da associação ?

SIM       NÃO, ONDE.....

10. Você tem perspectivas de crescimento para você e sua família na rede? (implantação de novas lojas para você e sua família).

SIM       NÃO

11. Na sua opinião a rede proporcionou aprendizagem para as empresas associadas?

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

12. A participação na rede proporcionou a ampliação das relações comerciais para as empresas associadas?

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

13. A participação na rede proporcionou melhores condições de negociação para as empresas associadas?

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

14. A participação na rede proporcionou inovação de mercado para as empresas associadas?

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

15. A participação na rede proporcionou a redução de custos e riscos para as empresas associadas?

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

16. A participação na rede proporcionou a contratação de infraestrutura e serviços especializados para o aumento da competitividade das empresas associadas?

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

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

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

18. Houve ampliação do faturamento das empresas associadas?

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

19. Houve ampliação da lucratividade das empresas associadas?

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

20. Houve ampliação do número de funcionários das empresas associadas?

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

21. Houve melhorias nas instalações das empresas associadas?

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

22. Houve melhoria na credibilidade das empresas associadas?

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

23. Houve aumento da confiança no próprio negócio pelas empresas associadas?

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

24. Houve aumentou da autoconfiança dos empresários associados?

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo

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

Concordo Plenamente      Concordo Parcialmente       Discordo



## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 2

Este questionário é parte integrante de pesquisa de Pós-graduação do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas da PUC-GOÍÁS. Pedimos a sua colaboração para responder as questões e salientamos que os resultados são sigilosos e restritos às atividades acadêmicas/científicas.

Responda as questões abaixo conforme o grau de concordância com a tabela abaixo:

Grau de concordância						
0	1	2	3	4	5	6
<b>Extremamente Baixo</b>	<b>Muito Baixo</b>	<b>Baixo</b>	<b>Nem um nem outro</b>	<b>Alto</b>	<b>Muito Alto</b>	<b>Extremamente Alto</b>

Nr	Itens	0	1	2	3	4	5	6
1	O apoio dos parceiros locais para o desenvolvimento da rede de cooperação estabelecida foi? (SEBRAE, PREFEITURA SIC, SESC etc).							
2	Com adesão à ÚNICA, você teve maior escala e poder de mercado (“poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.”)?							
3	Na geração de soluções coletivas, ou seja, capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia de crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização?							
4	Redução de custos e riscos em determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes?							
5	No acúmulo de capital social, ou seja, diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas?							
6	Na aprendizagem coletiva, ou seja, a socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortaleceram o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede?							



## APÊNDICE C – Cálculo das estatísticas com a técnica *bootstrap*

Questão	Afirmativa	Média da Amostra	Média BOOTS	Erro BOOT	Vies BOOT	Vies sob Controle (<0,25)	P- valor >= 0,05
1	O apoio dos parceiros locais para o desenvolvimento da rede de cooperação estabelecida foi? (SEBRAE, PREFEITURA SIC, SESC etc).	4,25000	4,24833	0,20245	-0,00167	-0,00823	0,87200
2	Com adesão à ÚNICA, você teve maior escala e poder de mercado ("poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.")?	3,31250	3,28400	0,29143	-0,02850	-0,09779	0,01600
3	Na geração de soluções coletivas, ou seja, capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia de crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização?	3,87500	3,86967	0,26646	-0,00533	-0,02002	0,33600
4	Redução de custos e riscos em determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes?	3,62500	3,61000	0,29877	-0,01500	-0,05021	0,08800
5	No acúmulo de capital social, ou seja, diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas?	2,68750	2,70333	0,33311	0,01583	0,04753	0,00000
6	Na aprendizagem coletiva, ou seja, a socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortaleceram o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede?	3,87500	3,87933	0,23049	0,00433	0,01880	0,32800
7	Nas ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centro de pesquisas e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede (novos produtos, acesso a novos mercados)?	3,62500	3,62500	0,00000	0,00000	0,00000	0,10400
8	Na introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de determinado bem, qual o grau de concordância?	3,43750	3,40967	0,27298	-0,02783	-0,10196	0,00000
9	Na introdução de um novo método de produção?	3,56250	3,55833	0,19007	-0,00417	-0,02192	0,02400
10	Na abertura de um novo mercado para a indústria?	3,00000	3,07600	0,31015	0,07600	0,24504	0,00000
11	Na utilização de uma nova fonte de matéria-prima ou produto semi-acabado?	3,00000	2,99533	0,30831	-0,00467	-0,01514	0,00000
12	Ocorreu o estabelecimento de uma nova organização em determinada indústria?	3,12500	3,13833	0,29278	0,01333	0,04554	0,00000
13	A participação na rede proporcionou aprendizagem para as empresas associadas?	4,43750	4,40367	0,26862	-0,03383	-0,12595	0,96800
14	A participação na rede proporcionou a ampliação das relações comerciais para as empresas associadas?	3,56250	3,59433	0,33734	0,03183	0,09437	0,11200
15	A participação na rede proporcionou melhores condições de negociação para as empresas associadas?	3,62500	3,62100	0,31566	-0,00400	-0,01267	0,12800
16	A participação na rede proporcionou inovação de mercado para as empresas associadas?	3,87500	3,85233	0,33158	-0,02267	-0,06836	0,37600
17	A participação na rede proporcionou a redução de custos e riscos para as empresas associadas?	3,81250	3,79500	0,30771	-0,01750	-0,05687	0,32800
18	A participação na rede proporcionou a contratação de infraestrutura e serviços especializados para o aumento da competitividade das empresas associadas?	3,75000	3,79933	0,33078	0,04933	0,14914	0,25600
19	A participação na rede estreitou os laços relacionais entre os associados da rede?	2,93750	2,95067	0,27697	0,01317	0,04754	0,00000
20	Houve melhorias nas instalações das empresas associadas?	3,62500	3,62433	0,25815	-0,00067	-0,00258	0,11200
21	Houve melhoria na credibilidade das empresas associadas?(comunidade, mercado, local, regional, nacional...)	3,50000	3,55833	0,32696	0,05833	0,17841	0,08800
22	Houve aumento da confiança no próprio negócio pelas empresas associadas?	3,68750	3,68167	0,29024	-0,00583	-0,02010	0,16000
23	Houve aumento da autoconfiança dos empresários associados?	3,56250	3,58033	0,28885	0,01783	0,06174	0,09600
24	A participação na rede melhorou a qualidade de vida dos empresários associados?	3,81250	3,78533	-0,02717	-0,08379	-0,08379	0,32800

# ANEXO A – QUESTIONÁRIO

## Projeto de Redes de Cooperação

### Convênio 001/2012

<b>FICHA DE CADASTRO</b>		
Consultor:		
Data:	Duração da entrevista:	
Local da entrevista:		
<b>FICHA DE CADASTRO DA REDE</b>		
Nome da rede:		
Tempo de existência da rede:		
Universidade/Região:		
Nº de associados da rede:		
Setor Econômico: ( ) Comércio ( ) Indústria ( ) Serviço ( ) Agronegócio ( ) ONG / GOV		
Segmento de atuação:		
Tem executivo e/ou gestor:		
A rede tem sede? ( ) Sim ( ) Não		
Endereço da sede:		
CEP:	Bairro:	Cidade:
Email:	Site:	
<b>DADOS DO PRESIDENTE</b>		
Nome do Presidente:		

Telefone Fixo: ( )	Celular: ( )
E-mail:	
Data de Nascimento:	Sexo: ( ) Fem. ( ) Masc.
Nível de Escolaridade: ( ) Ensino Médio Incompleto ( ) Ensino Médio Completo ( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado	
<b>DADOS DO PRINCIPAL CONTATO DA REDE</b>	
Nº de funcionários da rede:	
Informações Adicionais:	

### CRITÉRIO 1. ESTRATÉGIA

<b>Formulação da Estratégia</b>
A rede tem claramente definido um conjunto de objetivos que pretende alcançar em longo prazo?  Quais objetivos? Que período vocês consideram longo prazo? Quem participa desta definição? É formalizado?
O planejamento da rede é formulado de maneira conjunta pelos associados?  Como funciona? São encontros presenciais? Com que frequência se encontram?
Há envolvimento de todos os associados da rede?  Participam do planejamento estratégico? Quem participa mais/menos? Há espaço para sugestões de todos os associados?

.
As empresas participantes da formulação estratégica compartilham informações relevantes para o planejamento?  Informações sobre resultados, fornecedores, produtos, mercado, faturamento. Como ocorre? Que canais de comunicação utilizam?
A preparação do planejamento da rede é feita com a análise do ambiente interno e externo?  Quais ferramentas são utilizadas para esta análise (cenários, SWOT e/ou outros métodos)?
A estratégia tem sido desdobrada em metas e ações de curto, médio e longo prazo conhecidas pelos participantes?  Quais são as principais metas e ações?
<b>Implementação da estratégia</b>
A rede adota procedimentos de acompanhamento da realização das ações e do alcance dos objetivos?
São realizadas reuniões periódicas para o acompanhamento, correções e ajustes do que foi formulado inicialmente?
.
Os indicadores de acompanhamento das ações e metas são periodicamente revisados pela red



As ações dos associados estão alinhadas à estratégia da rede? (fachadas, layout, fornecedores, promoções, mix de produtos...)
A rede possui mecanismos de motivação para o alinhamento estratégico dos seus associados? (ações de comunicação interna, endomarketing, gamification...)

## CRITÉRIO 2. ESTRUTURA

Estrutura organizacional da rede
Há articulação entre as decisões tomadas de forma descentralizada e as decisões tomadas de forma centralizada?
Os instrumentos contratuais da rede são disseminados, adotados e revisados/atualizados periodicamente? Por exemplo, utilizam estatuto social, regimento interno, código de ética, manuais, etc? Você tem acesso a estes instrumentos/documentos?
A rede possui uma descrição dos papéis e responsabilidades das funções diretivas e assessoras? Qual o papel do presidente, executivo, membro de conselho, membro de equipe?

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

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

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

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

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

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

### CRITÉRIO 3. PROCESSO

#### Operacionais

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

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

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

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

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

#### Relacionais

Existem rotinas/práticas de construção, disseminação e sustentação de uma identidade comum para a rede?

Existem práticas de internalização dos associados? Quais? (nome, marca, símbolo, eventos)

Existe a percepção de uma imagem comum entre as empresas da rede? Como ocorre essa auto identificação do associado com a rede e com seus pares?
Existem rotinas de comunicação entre os associados?
Existem rotinas para o engajamento e comprometimento dos associados?

#### CRITÉRIO 4. RESULTADO

<b>Proporcionados pela rede</b>
A participação na rede proporcionou aprendizagem para as empresas associadas? (mercado, produto, fornecedor, processos, ferramentas, gestão ...)
A participação na rede proporcionou a ampliação das relações comerciais para as empresas associadas? (novos clientes, novos fornecedores, novos prestadores de serviços ...)
A participação na rede proporcionou melhores condições de negociação para as empresas associadas? (prazos, preços, condições, benefícios extras, patrocínios...)?

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

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

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

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

Absorvidos pela empresa

Houve ampliação do faturamento das empresas associadas?

Houve ampliação da lucratividade das empresas associadas?

Houve ampliação do número de funcionários das empresas associadas?
Houve melhorias nas instalações das empresas associadas?
Houve melhoria na credibilidade das empresas associadas? (comunidade, mercado, local, regional, nacional ...)
Houve aumento da confiança no próprio negócio pelas empresas associadas?
Houve aumento da autoconfiança dos empresários associados?
A participação na rede melhorou a qualidade de vida dos empresários associados?