

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

**ANÁLISE DO ESTÁGIO DE
DESENVOLVIMENTO DE REDES DE
COOPERAÇÃO EMPRESARIAL NO
ESTADO DE GOIÁS**

PAULO HENRIQUE DOS SANTOS

GOIÂNIA
NOVEMBRO/2017

PAULO HENRIQUE DOS SANTOS

**ANÁLISE DO ESTÁGIO DE
DESENVOLVIMENTO DE REDES DE
COOPERAÇÃO EMPRESARIAL NO
ESTADO DE GOIÁS**

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

Orientadora: Professora Solange da Silva, Dra.

GOIÂNIA

NOVEMBRO/2017

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

S237

Santos, Paulo Henrique dos

Análise do estágio de desenvolvimento de redes de
cooperação empresarial no Estado de Goiás[manuscrito]/

Paulo Henrique dos Santos.-- 2017.

130 f.; il. 30 cm

Texto em português com resumo em inglês

Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica
de Goiás, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu
em Engenharia de Produção e Sistemas, Goiânia, 2017

Inclui referências f.116-123

1. Rede de Cooperação Empresarial (RCE). 2. Ciclo de Vida. 3. Redes
de negócios. Média e Pequena Empresa (MPE). 4. Fases de desenvolvimento.

I Silva, Solange da. II Pontifícia Universidade Católica
de Goiás. III. Título.

CDU: 658.114.1(043)

ANÁLISE DO ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO
DE REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL NO
ESTADO DE GOIÁS

PAULO HENRIQUE DOS SANTOS

Esta Dissertação julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás em 13 de Novembro de 2017.

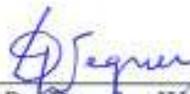


Prof. Dr. Marcos Lajovic Carneiro,
Coordenador do Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de
Produção e Sistemas

Banca examinadora:



Prof.ª Dra. Solange da Silva
Orientadora



Prof. Dr. Douglas Wegner
UNISINOS



Prof. Dr. Antônio Pasqualetto
PUC-GO

GOIÂNIA

NOVEMBRO/2017

Dedico este trabalho a Deus e a toda a minha família, pelo apoio em todos os momentos difíceis. Em especial a três pessoas muito especiais na minha vida: Tamara, minha esposa; Eliana, minha mãe; Valentina minha filha. Não conseguiria percorrer esta trajetória sem o apoio destas três pessoas.

Só há duas maneiras de viver a vida: a primeira é vivê-la como se os milagres não existissem. A segunda é vivê-la como se tudo fosse milagre.

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido a oportunidade de participar deste programa de mestrado.

Agradeço imensamente a compreensão e o apoio de todos que contribuíram para que este sonho se tornasse realidade.

Faço um agradecimento especial, a DEUS, por ter me acolhido em tuas mãos e ter protegido toda minha trajetória.

A minha mãe, que sempre me ensinou através de seus exemplos e palavras o verdadeiro sentido da vida, sempre com muito amor e carinho.

A minha esposa Tamara, pela paciência, apoio, incentivo e orações.

A minha filha Valentina, minha grande fonte de inspiração e incentivo a prosseguir em frente para finalizar este estudo.

A minha irmã Danilla pelo apoio.

De maneira muito especial agradeço a minha orientadora, Dra. Solange da Silva, por ter me acolhido como orientando, por ter me ensinado de forma bem objetiva diversos aspectos profissionais, acadêmicos e de vida. Agradeço pela paciência, dedicação e confiança depositada, e pelas inúmeras contribuições em minha carreira acadêmica.

Ao Prof. *Dr.* Douglas Wegner (UNISINOS), na parceria de pesquisa com o MEPROS/PUC-Goiás, por ter disponibilizado o projeto, pois foi fundamental todo apoio recebido na realização do estudo.

Agradeço aos associados das Redes pesquisadas que se disponibilizaram para nos atender nas entrevistas.

Agradeço ao Programa de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas (MEPROS/PUC-Goiás), pela oportunidade de realização deste trabalho.

A todos os professores, que através de seus conhecimentos, auxiliaram na minha pesquisa e ao secretário Ernani, pelo apoio administrativo.

Agradeço aos meus colegas pela amizade e colaboração nas tarefas desenvolvidas durante o curso.

Por fim, agradeço a todos, que de uma maneira ou de outra, colaboraram com o andamento deste trabalho.

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

ANÁLISE DO ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DE REDES DE
COOPERAÇÃO EMPRESARIAL NO ESTADO DE GOIÁS
PAULO HENRIQUE DOS SANTOS

NOVEMBRO/2017

Orientadora: Solange da Silva, *Dra.*

RESUMO

As Redes de Cooperação Empresarial (RCEs) foram criadas para aumentar a competitividade e proteger as Médias e Pequenas Empresas (MPEs) dos concorrentes de grande porte. Muitas RCEs encontram dificuldades para se manterem ativas no mercado. O modelo de ciclo de vida contribui para superar estes problemas, tendo em conta as características das MPEs e amplia a compreensão de suas mudanças ao longo do tempo. Neste cenário, a presente pesquisa tem como objetivo identificar, neste modelo de ciclo de vida, o estágio que se encontram algumas redes selecionadas no Estado de Goiás, replicando o estudo do mesmo tema realizado nas redes do Sul do Brasil. Esta pesquisa visa ampliar o entendimento sobre quatro pontos de vista diferentes, envolvendo RCEs, a saber: ponto de vista teórico, gerencial, desenvolvimento regional e gestão pública. É um estudo de múltiplos casos, de caráter descritivo, envolvendo também, levantamento bibliográfico. Este modelo foi aplicado, em duas RCEs localizadas no Estado de Goiás, identificando seu nível de desenvolvimento. Posteriormente, foram analisados, comparativamente, os resultados obtidos no Estado de Goiás com os obtidos na pesquisa realizada no Sul do País. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e estruturadas, com abordagens qualitativa e quantitativa dos dados, desenvolvida por técnicas de análise de conteúdo. Como resultados, a Rede 2000 se enquadrou na fase de Declínio e a Rede de Imobiliárias na transição da fase de Desenvolvimento para Maturidade/Consolidação. Comparando os resultados com os do Sul, verificou-se, nos dois estudos, a importância da influência externa nas RCEs. Notou-se que na pesquisa do Sul havia a disponibilidade de treze RCEs e em Goiás apenas duas. No Sul as RCEs recebem apoio público de programas voltados especificamente para elas e em Goiás isto não acontece, existindo programas voltados apenas para cooperativas e Arranjos Produtivos Locais (APLs). Atualmente, em Goiás, os associados acessam intensivamente redes sociais, por meio de computadores e *smartphones*, e isso tem proporcionado troca de informações informais com maior frequência entre os mesmos, fortalecendo o vínculo entre eles, auxiliando no desenvolvimento e manutenção da consolidação da rede.

Palavras-chave: Rede de Cooperação Empresarial (RCE). Ciclo de Vida. Média e Pequena Empresa (MPE). Fases de desenvolvimento.

ABSTRACT

The Enterprise Cooperation Networks (ECN) were created to increase competitiveness and protect Medium and Small Businesses (MSB) of large competitors. Many ECNs find it difficult to remain active in the market. The life cycle model contributes to overcome these problems, taking into account the characteristics of MSBs and broadens the understanding of their changes over time. In this scenario, the present research aims to identify, in this life cycle model, the stage that some selected networks in the State of Goiás find, replicating the study of the same theme carried out in the networks of the South of Brazil. This research aims to broaden the understanding of four different points of view, involving ECNs, namely: theoretical, managerial, regional development and public management point of view. It is a study of multiple cases, of descriptive character, also involving, bibliographical survey. This model was applied in two ECNs located in the State of Goiás, identifying its level of development. Subsequently, the results obtained in the State of Goiás were compared with those obtained in the research conducted in the South of the country. Semi-structured and structured interviews were conducted with qualitative and quantitative data approaches, developed by content analysis techniques. As a result, Rede 2000 was part of the Decline phase and the Real Estate Network in the transition from the Development to Maturity / Consolidation phase. Comparing the results with those of the South, the importance of external influence on the ECNs was verified in both studies. It was noted that in the southern survey there were thirteen ECNs available and only two in Goiás. In the South, ECNs receive public support from programs specifically geared to them, and in Goiás this does not happen, with programs focused only on cooperatives and Local Productive Arrangements (LPA). Nowadays, in Goiás, members access social networks intensively through computers and smartphones, and this has provided an informal exchange of information among them, strengthening the link between them, helping to develop and maintain network consolidation.

Keywords: Enterprise Cooperation Network (ECN). Life cycle. Medium and Small Businesses (MSB). Development phase.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de ciclo de vida das RCE	27
Figura 2 - Esquema Conceitual: ganhos competitivos das empresas em rede	39
Figura 3 - Governança a partir da auto-organização	46
Figura 4 - Governança a partir da empresa líder	46
Figura 5 - Governança a partir da unidade administrativa autônoma	47
Figura 6 - Sistema de governança de segunda ordem	49
Figura 7 - Requisitos-chave para o desenvolvimento da gestão da rede	52
Figura 8 - Desenho da pesquisa	71
Figura 9 - Dimensões que determinam se o estágio da Rede 2000 é ascendente ou declinante	84
Figura 10 - Comparação entre associados recentes e antigos da Rede 2000	90
Figura 11 - Dimensões que determinam se o estágio da Rede de Imobiliárias é ascendente ou declinante	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Razões que levam a idealizar uma rede	30
Quadro 2 - Tipos de redes na fase de formalização	34
Quadro 3 - Características ocorridas a partir do desenvolvimento	35
Quadro 4 - Elementos de análise na fase de desenvolvimento de redes	37
Quadro 5 - Relacionamento entre mecanismos de coordenação e desistência da cooperação	42
Quadro 6 - Fatores relevantes que levam a rede a dissolução	43
Quadro 7 - Principais motivos de saída da empresa ou encerramento da RCE	44
Quadro 8 - Gestão de relacionamentos em rede	53
Quadro 9 - Informações em rede	59
Quadro 10 - Número de entrevistados	80
Quadro 11 - Trajetória da Rede 2000 referente a quantidade de associados	81
Quadro 12 - Definição da fase de desenvolvimento da Rede 2000	83
Quadro 13 - Análise específica por dimensão da Rede 2000	89
Quadro 14 - Trajetória da Rede de imobiliárias referente a quantidade de associados ..	92
Quadro 15 - Definição da fase de desenvolvimento da Rede de Imobiliárias	94
Quadro 16 - Análise específica por dimensão da Rede de imobiliárias	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
- APL – Arranjos Produtivos Locais
- CEP - Comitê de Ética de Pesquisa
- FAPA - Faculdade Porto-Alegrense
- FECOOP CENTRO-OESTE E TOCANTINS - Federação dos Sindicatos das Cooperativas do Distrito Federal e dos Estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Tocantins
- MEPROS - Programa de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas
- MPE - Médias e Pequenas Empresas
- OAR - Organização Administrativa da Rede
- OCB/GO - Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Goiás
- PIB - Produto Interno Bruto
- PRC - Programa Redes de Cooperação
- PUC/GO - Pontifícia Universidade Católica de Goiás
- RAE - Revista de Administração de Empresas
- RAP - Revista de Administração Pública
- RCE - Rede de Cooperação Empresarial
- SCIELO - *Scientific Electronic Library Online*
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SESCOOP/GO - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado de Goiás
- UCS - Universidade de Caxias do Sul
- UFG – Universidade Federal de Goiás
- UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1. REFERENCIAL TEÓRICO	23
1.1. CONCEITUAÇÕES DE REDE DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	23
1.2. ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE CICLO DE VIDA DAS RCEs	25
1.2.1. Etapa de Concepção	28
1.2.2. Etapa de Nascimento e Formalização	31
1.2.3. Etapa de Desenvolvimento	34
1.2.4. Etapa de Consolidação e Maturidade	38
1.2.5. Etapa de Declínio	40
1.2.6. Etapa de Dissolução	42
1.3. DIMENSÕES DE ANÁLISE	44
1.3.1. Governança em rede	45
1.3.2. Gestão em rede	50
1.3.3. Processos em rede	54
1.3.4. Serviços em rede	55
1.3.5. Troca de informações em rede	58
1.3.6. Confiança em rede	61
1.3.7. Relacionamento e Comprometimento dos associados em rede	65

2. METODOLOGIA	70
2.1. DESENHO DA PESQUISA	70
2.2. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O ESTUDO	72
2.3. OBJETO DE ESTUDO	73
2.4. MÉTODO EMPREGADO NA PESQUISA	74
2.5. TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	75
2.6. ANÁLISE E COMPARAÇÃO	78
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO	79
3.1. LEVANTAMENTO DOS RESULTADOS	79
3.2. RESULTADOS OBTIDOS POR RCE	80
3.2.1. Análise e identificação do nível de desenvolvimento da Rede 2000	80
3.2.1.1. Avaliação dos resultados da Rede 2000	82
3.2.2. Análise e identificação do nível de desenvolvimento da Rede de Imobiliárias de Goiânia	92
3.2.2.1. Avaliação dos resultados da Rede de Imobiliárias	93
3.3. CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS E TEÓRICAS.....	101
3.3.1. Evitar o declínio	102
3.3.2. Recomendações as RCEs	103
3.3.3. Modelo de ciclo de vida	104
3.4. COMPARAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS OBTIDOS EM GOIÁS E NO SUL DO BRASIL	106

CONCLUSÃO	112
REFERÊNCIAS	116
APÊNDICES	124
APÊNDICE A	124
APÊNDICE B	126

INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990, o mercado brasileiro vivencia a nova realidade competitiva entre as empresas. Torna-se necessário a cooperação interorganizacional, algo até o momento pouco utilizado pelas empresas (WEGNER *et al.* 2013).

Balestrin e Verschoore (2008) abordam a necessidade da cooperação interorganizacional, e, em sua pesquisa, utilizam a nomenclatura “Rede de Cooperação Empresarial (RCE)” frente a outras nomenclaturas abordadas por diversos autores, tais como, redes de empresas, redes interorganizacionais, redes de cooperação, redes de colaboração e redes horizontais. As RCEs são definidas como, os relacionamentos profícuos entre um conjunto de empreendimentos individuais, sendo a cooperação, o fundamento que norteia as ações dos agentes envolvidos.

A partir de dados recolhidos de diferentes países pode salientar a relevância das RCEs para aumentar a competitividade e protegê-las dos concorrentes de grande porte (WEGNER *et al.*, 2016). As Médias e Pequenas Empresas (MPEs) começam a adotar modelos de RCE como forma de superar problemas e alcançar soluções (ALMEIDA; SILVEIRA, 2015).

Na Alemanha, por exemplo, existem cerca de 200.000 empresas aliadas em mais de 320 RCEs, representando o volume de negócios anual de 350 bilhões de euros. Na Espanha, existem 350 RCEs, compreendendo 46.000 empresas de pequeno e médio porte e representando 7% Produto Interno Bruto (PIB) do país (WEGNER *et al.*, 2016).

O modelo de RCE é bem difundido no mundo, embora seja recente no Brasil (WEGNER *et al.*, 2015; ZANCAN *et al.*, 2013). O interesse na aplicação da perspectiva de redes no contexto dos estudos organizacionais brasileiros teve um

aumento substancial na quantidade e na qualidade de pesquisas produzidas a partir da metade dos anos 2000. Entre outras evidências tem-se o volume 46 da Revista de Administração de Empresas (RAE) em 2006, bem como o volume 43 da Revista de Administração Pública (RAP) em 2009. Estes periódicos adotaram a temática de redes como eixo principal de suas publicações. Eventos produzidos sob a coordenação da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) passaram a contar com essa área temática em seis de suas divisões, consolidando dessa forma o crescimento significativo de interesse do tema no campo da administração no Brasil (ZANCAN *et al.*, 2013).

Países em desenvolvimento como o Brasil, os dados apontam para a formação de cerca de 800 RCEs sobre a última década, mas os estudos mais atualizados revelam que muitas RCEs ficam inativas ou encerram as atividades depois de apenas alguns anos no mercado, sugerindo que é mais fácil iniciá-las, do que levá-las para o estágio de maturidade (WEGNER *et al.*, 2016).

Observando por este contexto, seria necessária a criação de um modelo para descrever a trajetória e representar as disfunções que podem levar ao declínio e a dissolução da RCE em qualquer estágio de desenvolvimento (WEGNER *et al.*, 2013).

As propostas de modelos de ciclo de vida encontrados na literatura estão concentradas em alianças estratégicas. Cliente e relacionamento com fornecedores e parcerias. Tais acordos interorganizacionais diferem das RCEs no número de parceiros, governança e gestão. Além disso, os modelos existentes não representam claramente quais dimensões ou características do acordo de cooperação devem ser analisadas para compreender sua dinâmica e estágios de desenvolvimento.

O modelo de ciclo de vida desenvolvido por Wegner *et al.* (2013), contribui para superar tais lacunas teóricas, tendo em conta as características das MPEs, e amplia-se a compreensão de suas mudanças ao longo do tempo.

Sobre a relevância da pesquisa, nota-se que as RCEs precisam saber em qual fase de desenvolvimento se encontram, para aplicar ações gerenciais e estratégicas para prosperar em seu ciclo de vida. Este presente estudo verifica como as RCEs pesquisadas mudaram de nível no seu ciclo de vida, tanto as levaram para níveis inferiores quanto as ascenderam para níveis superiores.

A identificação do nível de desenvolvimento da rede e o aprofundamento em casos reais, mostrados nesta pesquisa, relacionados a ações realizadas pela RCE durante seus estágios de desenvolvimento, que por sua vez as levaram a regressão ou a ascensão nos níveis de desenvolvimento, se torna importante para a academia e para ações executivas de gestores que estão à frente de redes e/ou empresários que conceituam uma aliança de cooperação interorganizacional.

Além disso, a pesquisa se justifica pelas dificuldades que muitas RCEs encontram para se manterem ativas no mercado, além de existirem diversas lacunas relacionadas às estratégias de gestão e também à falta de conhecimento sobre o desenvolvimento e dinâmica das etapas das redes (WEGNER, 2015).

Foram realizadas buscas em bases de dados, tais como, SCIELO - *Scientific Electronic Library Online*, portal de periódicos CAPES, *Google Acadêmico*, *Scopus e Web of Science*. Concentrou-se em artigos publicados nos idiomas português, inglês e espanhol. Buscou-se no título, resumo e corpo dos artigos, as seguintes palavras-chave: rede de cooperação empresarial, rede de colaboração empresarial, rede horizontal de empresas, redes empresariais, redes interorganizacionais, dinâmica da cooperação, ciclo de vida interorganizacional, estágio de desenvolvimento interorganizacional, central de

negócios e redes de empresas. Todas as palavras-chave foram traduzidas para o idioma inglês e espanhol e foram realizadas as buscas nestes dois idiomas. A busca priorizou os artigos publicados nos últimos cinco anos. Após encontrar o artigo em determinada base de dados, foi realizada a leitura branda para verificar se o artigo tratava-se, em pelo menos um ponto, do tema redes. Também foram utilizados nesta pesquisa os artigos e livros referenciados na pesquisa replicada de Wegner *et al.* (2013), não utilizando o critério de priorizar publicações dos últimos cinco anos.

Após este levantamento referente ao tema proposto nesta pesquisa, verificou-se a necessidade de conduzir um estudo voltado para o ciclo de vida das RCEs, as dimensões analisadas por Wegner *et al.* (2013), dinâmica entre as fases do ciclo de vida e a importância de identificação do estágio de desenvolvimento da RCE.

Wegner (2011) traz a justificativa de estudar as RCEs por quatro pontos de vista diferentes, que podem ser aplicados a esta pesquisa, são eles: ponto de vista teórico, gerencial, desenvolvimento regional e gestão pública.

Do ponto de vista teórico, os resultados desta pesquisa contribuem para suprir lacunas relacionadas à dinâmica da cooperação em RCEs e à gestão da cooperação. Busca-se o foco na eficiência, analisando os motivos e benefícios da cooperação nas fases da RCE.

Do ponto de vista gerencial, o modelo de análise desenvolvido servirá de base para gestores de RCEs que necessitam de melhor compreensão sobre o estágio de desenvolvimento do arranjo cooperativo e que ações são necessárias para sua consolidação. Em paralelo, o modelo poderá ser utilizado como instrumento de diagnóstico, indicando pontos fortes e fracos da RCE, bem como estratégias de ação que possam ser seguidas por essas redes para atingir patamares mais altos de desenvolvimento. No limite, ainda que não tenha caráter prescritivo, o modelo

contribuirá com o processo de consolidação da RCE ao indicar possibilidades e soluções.

Do ponto de vista do desenvolvimento regional, RCEs constituem de eficiente mecanismo para preservar ou desenvolver a competitividade de MPEs. Sabe-se que essas empresas representam importante componente do tecido econômico da maioria das regiões, pelo seu potencial de geração de emprego e renda. Ao contribuir com o processo de desenvolvimento e consolidação das redes e, conseqüentemente, das MPEs participantes, o presente estudo contribui também para o desenvolvimento das regiões onde essas empresas estão instaladas.

Com base em experiências de cooperação empresarial em outros países, como por exemplo, a Alemanha, acredita-se que as RCEs podem assumir papel cada vez mais relevante na economia, como ponto de sustentação para as empresas de pequeno porte e atuação regional. Naquele país, RCEs com mais de um século de existência têm significativa participação de mercado em diversos segmentos de negócio, muitas com centenas ou até milhares de associados.

Do ponto de vista da gestão pública, acredita-se que a aplicação do modelo de análise poderá gerar informações relevantes para a elaboração de políticas públicas mais efetivas. Em um universo de dezenas ou centenas de redes, é esperado que houvesse redes em diferentes situações de desenvolvimento e que necessitam de diferentes formatos de apoio ou que conseguem atuar de forma independente.

Ao identificar as diferenças encontradas entre as redes pesquisadas do Estado de Goiás e as redes do Sul do Brasil, isso poderá contribuir para novas pesquisas sobre redes no Estado de Goiás e disponibilizar dados e informações necessárias para comparações com outras regiões a serem estudadas.

Como resultado esperado, este trabalho poderá auxiliar os gestores a identificar, por meio das características de sua própria RCE, a fase na qual ela se encontra. E, assim, conhecendo os aspectos envolvidos em cada fase do ciclo de vida, poderão estabelecer ações indutoras para desenvolver as características que estão ausentes, o que permitirá o avanço desta rede na direção de sua consolidação.

Sobre a dinâmica de relações interorganizacionais, à medida que descreve o ciclo de vida das RCEs goianas, esta pesquisa contribuirá ao oferecer modelo adequado à análise desse modelo de arranjo. A partir desse modelo, pesquisadores e formuladores de políticas públicas do Estado de Goiás, também de outros Estados, poderão realizar a análise de redes, elaborando estratégias mais adequadas a cada rede, de acordo com sua fase de desenvolvimento.

Diante deste contexto, esta pesquisa visa responder a seguinte questão:

— **Considerando o modelo de ciclo de vida, em que estágio se encontram as RCEs pesquisadas no Estado de Goiás?**

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar, no modelo de ciclo de vida, o estágio de desenvolvimento que se encontram algumas redes no Estado de Goiás, contribuindo para o avanço do modelo replicado.

Como objetivos específicos têm-se:

- Mapear algumas redes goianas e aplicar o modelo proposto de ciclo de vida;
- Identificar o estágio de desenvolvimento destas redes selecionadas;
- Analisar, comparativamente, os resultados obtidos no Estado de Goiás com os obtidos na pesquisa realizada no Sul do País.

O método usado foi definido como estudo de múltiplos casos, de caráter descritivo, envolvendo levantamento bibliográfico. Foram realizadas entrevistas

semiestruturadas e estruturadas, com abordagem qualitativa e quantitativa dos dados, desenvolvida por técnica de análise de conteúdo, sendo analisadas duas RCEs localizadas no Estado de Goiás.

Esta dissertação está estruturada da seguinte maneira: introdução, que por sua vez, traz a questão de pesquisa, o objetivo geral, específicos, justificativas, resultados esperados, método utilizado e a estrutura da monografia.

O Capítulo I apresenta o referencial teórico, expondo o estado da arte referente ao tema pesquisado. Explora-se o modelo de ciclo de vida proposto, abordando de forma específica suas fases e as dimensões analisadas, a fim de apoio teórico para definição do nível de desenvolvimento das RCEs pesquisadas.

No Capítulo II está descrito o desenho da pesquisa, o método empregado, técnicas e procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo e alcance dos resultados.

O Capítulo III traz a análise dos resultados obtidos e discussões. São levantados os resultados alcançados com a pesquisa, realizando a avaliação individual de cada RCE pesquisada. É feita a análise e identificação do nível de desenvolvimento que se encontra a RCE e, posteriormente, realizada a comparação dos resultados alcançados em Goiás e com os resultados alcançados no Sul.

Finalmente, a conclusão mostra as respostas dos objetivos do estudo, limitações encontradas e sugestões para estudos futuros.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta conceitos e definições sobre o tema. Primeiramente são apresentadas definições de RCEs, conforme vários pesquisadores, e, posteriormente são apresentadas discussões sobre as seis fases de desenvolvimento abordadas pela pesquisa replicada. Nestas discussões envolve-se levantamento de conteúdo teórico sobre as fases. Em seguida são descritas as sete dimensões de análise sugeridas e avaliadas pelos especialistas na pesquisa, as quais serviram de apoio para definir e identificar a fase em que se encontra cada RCE.

1.1. Conceituações de Rede de Cooperação Empresarial

A palavra rede (*réseau*) aparece na língua francesa no século XII, originária do latim *retiolus*, diminutivo de *retis*, e também do francês antigo *rései*. Antigamente era realizada uma metáfora com a palavra rede, associando ao corpo humano, tendo como referência as veias do corpo todas ligadas, mantendo vivo o ser humano, também se relacionava a tecidos, redes de pesca, cestas, cordéis e malhas. A conceituação de cooperação origina do latim *coo*, que significa ação conjunta, *operare*, que significa operar ou fazer e *laborare*, que significa produção em virtude de um mesmo fim (ALMEIDA; SILVEIRA, 2015).

RCEs são as formações de grupos de empresas, criados para explorar e favorecer umas às outras, sem a necessidade de criar laços financeiros, constituídas formal ou informalmente, aonde o apoio mútuo interferirá na produção, distribuição, marketing e pesquisa e desenvolvimento das empresas envolvidas (SOUZA *et al.*, 2015).

Na visão horizontal de Antunes *et al.* (2010), esta formação de grupos tem o objetivo de desenvolvimento e obtenção de ganhos coletivos, com a mesma autonomia de gestão para cada participante. Para Balestrin e Verschoore (2008), os grupos tem a colaboração como norte das ações dos envolvidos, com a coordenação democrática (ALMEIDA; SILVEIRA, 2015). Conta-se com a participação de todos os envolvidos. As normas são especificadas no estatuto e no regime da associação, representando contratos estáveis, mas flexíveis (ALMEIDA; SILVEIRA, 2015).

De acordo com Wegner (2011) estes grupos estabelecem relações formais, com prazo ilimitado de existência, mantendo a individualidade legal das empresas participantes. Devido as suas limitações estruturais, sozinhas não conseguem assegurar condições de sobrevivência e desenvolvimento (WEGNER, 2005). As MPEs se relacionam para aprimoramento tecnológico e gerencial, a fim de alcançar melhoria no posicionamento competitivo (SILVA; NEVES, 2013), pessoas e empresas se reúnem em torno de temas e objetivos comuns (BASTOS *et al.*, 2014), com ações de colaboração consistentes (GIGLIO; GAMBA, 2015).

Os grupos empresariais, chamados RCEs, possuem abordagem alternativa ao determinismo cultural e ao tratamento econômico, entendidas como produto da gestão humana, com foco e análise nas relações sociais entre as organizações e não a atores isolados (JACOMETTI *et al.*, 2014). São considerados elementos, que representam uma nova forma de estrutura empresarial para enfrentar mudanças ambientais, alterando assim a forma clássica de entender o desempenho de empresas de determinado setor econômico (XAVIER FILHO *et al.*, 2013). Tem-se o arranjo pré-definido, relacionado a determinada política institucional (MACHADO *et al.*, 2013), se unindo para buscar maior compartilhamento de pesquisa e desenvolvimento de

produtos, exportação ou aumento no poder de barganha no mercado (ALVES *et al.*, 2013).

As estruturas das RCEs estão dispostas a superarem limites em seu trajeto evolutivo, por meio da coordenação de recursos compartilhados, a fim de viabilizar o fomento de atividades inovadoras (ZANCAN *et al.*, 2013). São organismos autônomos e distribuídos geograficamente. Heterogêneos em termos de seu ambiente operacional, cultural, capitais sociais e objetivos, colaborando em rede a fim de alcançar propósitos semelhantes ou mesmo compatível (ZANDER *et al.*, 2016).

Por fim, após o levantamento do estado da arte a respeito de conceituações de RCEs, este estudo define RCE como sendo a união interativa formal entre empresas, para fins de apoio mútuo, sem limitação alguma em ações colaborativas de áreas internas e externas, mantendo a autonomia de gestão dentro de uma coordenação democrática, com o objetivo de ganhar competitividade inovadora e maior poder de barganha, perante o determinismo cultural do mercado empresarial.

1.2. Estágios de desenvolvimento do modelo de ciclo de vida das RCEs

Em sua pesquisa, Wegner *et al.* (2016), traz seis estágios de desenvolvimento. Os estágios que compõem o modelo de ciclo de vida foram identificados e as dimensões de análise foram definidas.

1ª etapa: **Concepção**. Empresários se reúnem para discutir possibilidades de cooperação. A governança em rede está em desenvolvimento. Empresários mostram alto nível de participação nas atividades propostas e compromisso com ações definidas, devido ao estado de motivação em relação às potencialidades do trabalho coletivo.

2ª etapa: **Nascimento e formalização**. As redes de empresas se movem deixando de ser projeto, para ser formalizada pelos membros que definem o conselho de administração, conselhos executivos e equipes de trabalho. O modelo de governança

compartilhada é escolhido, em que os próprios membros são responsáveis pelas atividades.

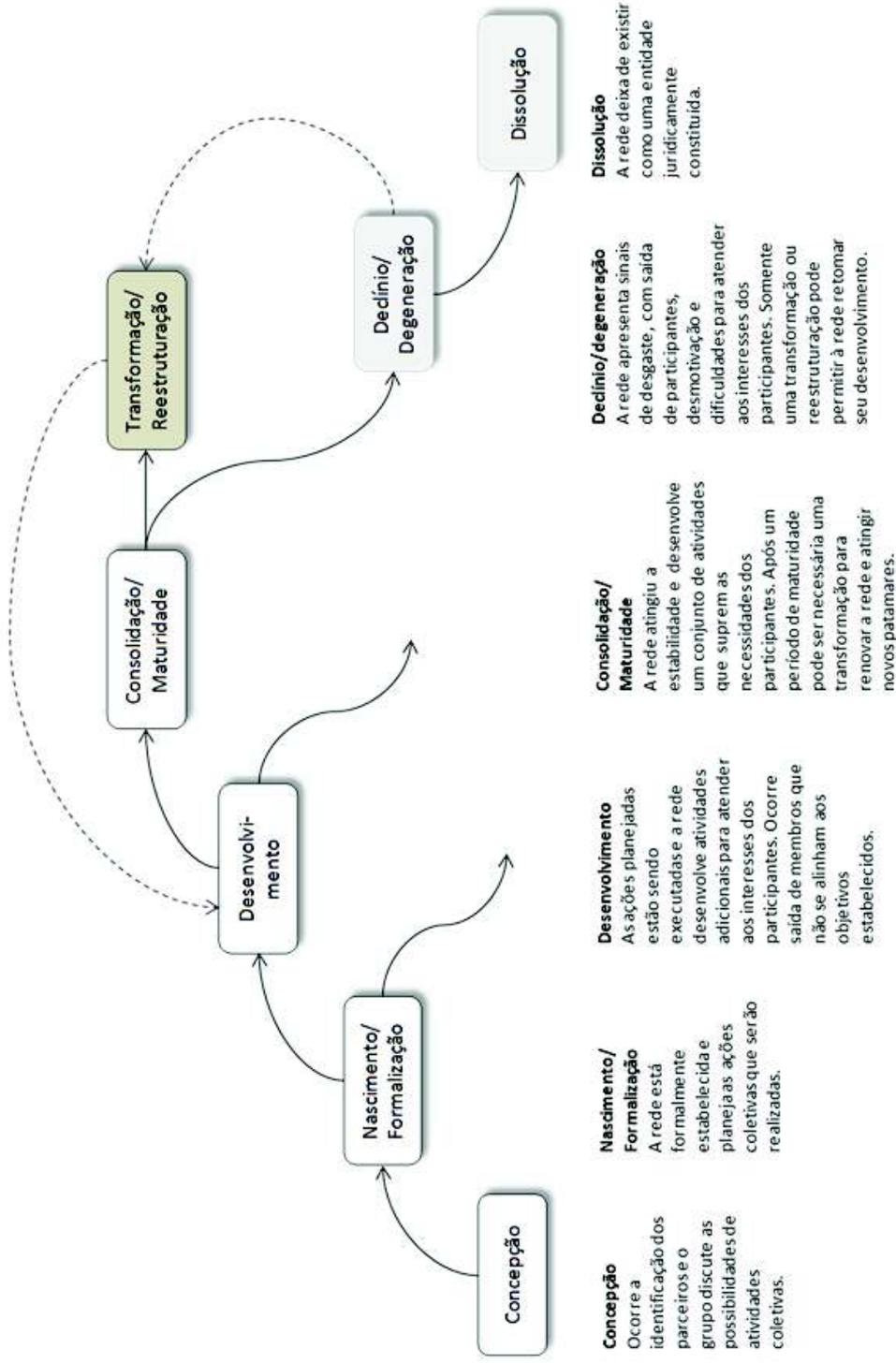
3ª etapa: **Desenvolvimento**. A estrutura de gestão e os processos principais foram definidos, e, são ajustados nesta fase, resultando em melhorias na estrutura de governança. Informação e experiência gerencial podem ser trocados livremente, o que fortalece as relações sociais dentro do grupo.

4ª etapa: **Consolidação e maturidade**. As redes de empresas levam a sua gestão ao nível profissional, há contratação do gerente executivo e funcionários para gerenciar atividades. A diretoria eleita é responsável pelas decisões estratégicas. O governo agora é administrado pela organização administrativa de rede. Grupos de empresários mais engajados e comprometidos destacam-se, enquanto outros aproveitam os benefícios com pouca participação (oportunismo).

5ª etapa: **Declínio**. A falta de ajustes e melhorias nas estruturas, processos e governança levam os parceiros a desacreditarem. Grupos laterais aparecem com interesses próprios, tentando influenciar a gestão e causar concurso interno de energia e espaço na gestão de rede. A maioria dos empresários estabelecem prioridades de ações individuais dentro de suas próprias empresas, em vez de objetivos coletivos.

6ª etapa: **Dissolução**. Apesar de que o conselho de administração ainda esteja no lugar, já não tem mais função de gestão da rede. Assim, a RCE não têm uma gestão estruturada e nem oferece serviços. Regras de governança também não são seguidas. Os membros da rede não estão mais comprometidos e a participação nas atividades é quase nula. A maioria dos membros já saiu da rede e apenas aqueles fortemente interessados na cooperação permanecem. Foram elaboradas descrições dos mesmos, sendo mostrados na Figura 1.

FIGURA 1: Modelo de ciclo de vida das RCE.



Fonte: Wegner *et al.* (2013), Wegner *et al.* (2015) e Wegner *et al.* (2016).

Reestruturação, não é um estágio explícito do ciclo de vida das RCEs, mas situação necessária para assegurar que a rede irá persistir ao longo do tempo. As RCEs, mesmo consolidadas precisam passar por transformações para evitar o declínio e dissolução. Esta necessidade é justificada pela mudança de bases de recursos, bases de informações e expectativas dos membros ao longo do tempo. Além disso, as empresas esperam continuamente níveis mais elevados de benefícios da rede, mesmo quando eles não podem obter as vantagens proporcionadas pelas estratégias coletivas.

Na próxima subseção serão discutidas elucidações do apoio teórico do estudo em questão, tendo ênfase em cada estágio de desenvolvimento do modelo de ciclo de vida das RCEs, trazido por Wegner *et al.* (2016).

1.2.1. Etapa de Concepção

Tratando de RCE, Pacagnan (2006), observa que a transformação tecnológica advinda da economia informacional e o surgimento da nova lógica organizacional fizeram emergir as redes. As empresas em rede se iniciam ao constatar a necessidade de compartilhar conhecimento e informação para competir no mercado.

Para Tureta e Cunha (2010), a concepção da RCE tem-se em dois processos, o natural e o arquitetado. O natural, surgindo como resposta a mudanças ambientais e objetivos semelhantes entre os atores. Mesmo ao existir a inter-relação, ainda não há intenção concreta de estabelecer uma rede formalizada. No processo arquitetado fica evidente a intenção pela procura de parceiros apropriados para a materialização da rede.

A lógica que predomina nas RCEs é o fato de que só há a concepção de formação da RCE se os ganhos forem para todos, caso não seja, não cooperariam. Em MPEs, a possibilidade das mesmas em ampliarem seu poder de mercado, se torna também a lógica predominante na concepção das RCEs (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

A parceria, a cooperação, a associação e a complementaridade entre as organizações, são alguns dos princípios para concepção da RCE. Toigo e Alba (2010) partem do princípio de que no atual ambiente de negócios nenhuma empresa, seja ela pequena ou grande, é independente ou autossuficiente. Para eles, existem três principais motivos que geram a concepção da RCE:

- Custo de transação: pequeno número de barganhas;
- Comportamento estratégico: leva as empresas a tentarem alcançar suas posições competitivas ou poder de mercado;
- Conhecimento ou aprendizagem organizacional: quando um, ou todos os atores, necessitam adquirir certo conhecimento crítico do outro, ou quando, um necessita manter sua capacidade, enquanto observa o conhecimento da outra empresa.

Já Alves *et al.* (2013) trataram dos principais fatores que originam a concepção da RCE. Destacam-se alguns aspectos que geram interesse: cultura de colaboração; Aspectos organizacionais; Reputação dos participantes; Fortalecimento do poder e a disseminação entre os participantes; Percepção semelhante de interdependência dos participantes; Reconhecimento de interesses comuns; Manifestação e mediação do ator mais forte.

Sobre duas características de concepção, Zancan *et al.* (2013), exprimem sobre redes estratégicas e redes de desenvolvimento. Redes estratégicas: as empresas iniciam a cooperação para praticar atividades como marketing, vendas, compras, administração e produção. Redes de desenvolvimento: iniciam o processo de cooperação para qualificar os recursos dos que cooperam, desenvolvendo produtos, tecnologias, aumentando a qualidade, habilidades de produção e troca de informações.

Na perspectiva de aliança entre organizações, Spekman *et al.* (1998) trazem algumas razões que influenciam as organizações a aderirem e conceituarem a RCE, mostrado no Quadro 1.

QUADRO 1: Razões que levam a idealizar uma rede.

Motivos vistos para cooperação empresarial	
Marketing mais eficaz	Acesso ao baixo custo de tecnologias
Expandir suas capacidades	Aprender novas competências
Renovação estratégica	Criar boa relação com fornecedores antes não alcançados
Ganho de vantagens competitivas em ambiente estático	Aumentar a flexibilidade e crescimento com mecanismos de baixo custo
Descomplexidade do mercado mundial	Partilhar riscos
Descomplexidade da cadeia de valor	Melhora de custos
Acesso às novas bases de clientes	Defender melhor posição de mercado
Habilidades complementares	Dispersão de tecnologia
Facilidade no lançamento de produtos complexos	Protecionismo
Mitigar o risco	Racionalização da capacidade
Aprendizagem para extensão das capacidades	Maior capacidade para transmitir e aprender novos conhecimentos e habilidades
Abordagem mais simples para fusões e aquisições	Fornecer maior confiança ao cliente
Acesso às novas habilidade e tecnologias	Aumentar as forças e diminuir as fraquezas
Menos risco de propagação de custos	Mais rapidez ao acesso a criatividade
Economia de escala e escopo	Inovação e novos produtos
Necessidade de foco estratégico ao invés de simplesmente transações comerciais	Acesso a ativos complementares e fazer melhor ligação com desenvolvedores e fornecedores, a fim de criar conhecimento sobre as tendências de mercado

Fonte: Adaptado de Spekman *et al.* (1998).

Para Rodrigues (2014), a fase de concepção da RCE surge como estratégia, na qual os participantes e interessados necessitam a princípio de algumas destas possibilidades: reduzir custos, implantar novas tecnologias, treinar e desenvolver seus funcionários, inovar sua administração, melhorar o atendimento e conquistar novos clientes, economia de escala através de ações coletivas, acessar novos mercados, aumentar o portfólio de produtos, economia de especialização, redução de custos de transação, facilidade no processo de inovação dos produtos ou serviços, ganhos de credibilidade organizacional e definição de marcas de qualidade.

A concepção da RCE pode vir devido à intenção de algumas organizações em criar um ambiente organizacional que propicie a interação eficaz entre pessoas,

grupos e organizações. Nesta visão, Balestrin *et al.* (2008), destacam a dinâmica de oferecer a complementaridade de competências, através da qual os indivíduos querem se beneficiar de conhecimentos, práticas, valores, processos, cultura e de diferenças uns dos outros, sendo compartilhados coletivamente em favor de projeto comum. Assim as redes representam o lugar no qual os processos de aprendizagem e consolidação do conhecimento ocorram.

1.2.2. Etapa de Nascimento e Formalização

Nesta fase, a RCE já ultrapassou o momento de concepção, conforme já tratado anteriormente por Wegner (2015), no qual os empresários se reúnem para discutir possibilidades de cooperação. Na fase de nascimento e formalização, já se passou pela identificação de motivos, objetivos e busca de semelhanças entre os possíveis associados.

A RCE toma forma e se inicia. Nesta fase criam-se processos contratuais de constituição e posterior publicação dos mesmos. Os instrumentos contratuais possuem a função relevante de formalizar os direitos e os deveres dos atores envolvidos. São eles: Contrato Constitucional - plataforma jurídica coletiva, que possibilita manter a individualidade dos membros sem que as empresas associadas percam sua necessária autonomia. Regulamento ou Regimento Interno da RCE - normas de conduta, procedimentos para admissão e desligamento de associados e as relações internas básicas da RCE. Código de Ética - questões éticas e morais da interação entre os participantes da RCE através da explicitação do comportamento esperado de cada empresa (ANTUNES *et al.*, 2010; WEGNER, 2005).

Para Wegner (2011), a partir da formalização, a RCE se caracteriza pelo aumento do número de membros na relação cooperativa. Mas para Ringe Van de Vem

(1994) a formalização excessiva e monitoramento de termos de relações interorganizacionais podem levar ao conflito e desconfiança entre as partes.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada sem fins lucrativos. É o agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país. Esta entidade considera a RCE formalizada, a partir do ponto que já tenha negociações de compra e venda de fornecedores centralizados, atingindo grandes volumes de mercadorias entre associados (SEBRAE, 2014).

A RCE inicia a fase de formalização quando sua governança começa ter a estrutura centralizada e formalizada (CASTRO; GONÇALVES, 2014). Já para Machado *et al.* (2013), Gaspar *et al.* (2014), as RCEs com maior grau de formalização são como redes institucionais, cuja composição é geralmente pré-definida, relacionada à determinada política institucional, ou seja, quando se constituem mediante contratos que regem o seu funcionamento.

Para Wegner (2005), a RCE em fase de formalização, necessita de clara definição dos limites da instituição, participação efetiva das partes envolvidas na definição das regras, adoção de sanções para os transgressores e a existência de mecanismos pouco onerosos para a solução de conflitos.

Segundo Ring e Van de Vem (1994), nascimento acontece quando os atores chegam a um acordo sobre as obrigações e regras para ação futura no relacionamento. Neste ponto, os termos da estrutura são estabelecidos, sendo codificados em um contrato relacional formal ou informalmente entendido entre as partes. Uma série de interações muitas vezes é necessária para permitir que as partes alcancem mútuo consentimento legal. Dependendo do grau de risco do negócio e da vontade das partes a confiar na cooperação, muitos desses compromissos serão alcançados informalmente

com aperto de mão. No entanto, os agentes legais das partes, muitas vezes são chamados mediante a elaboração de acordo formal legal em outros compromissos principais para evitar impedimentos legais, tais como, erro, falsidade ideológica, influência indevida e coação.

Em relação aos aspectos de formalização, a RCE pode ser considerada formal, quando se baseia sob a declaração de relação contratual, que tem como objetivo cumprir e assegurar regras estabelecidas a fim de evitar comportamentos inadequados, podendo danificar as relações entre os membros (GASPAR *et al.*, 2014). A formalização pode ser alcançada quando a RCE passa a ser regida pela forma de pessoa jurídica, na qual as ações são centralizadas interferindo nas decisões dos membros participantes. A formalização da colaboração pode contribuir para a minimização do oportunismo entre os integrantes da cooperação (ALVES *et al.*, 2013). Já Giglio e Gamba (2015) tratam sobre a formalização, como a adoção de documento que define funções, regras e punições dentro do grupo.

Na fase de formalização, Zabotto *et al.* (2014) classificam as RCEs em seis tipos, conforme mostrado no Quadro 2.

É importante destacar que recursos precursores deram início a formalização de várias redes brasileiras, o Programa Redes de Cooperação (PRC), política pública criada pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul, em 2000, que objetivou fomentar as MPES, promovendo o desenvolvimento local por meio da colaboração e da ação conjunta.

QUADRO 2: Tipos de redes na fase de formalização.

Tipos	Descrição
Redes sociais simétricas	Não há instrumentos legais, como um contrato, que vincule os integrantes. Um integrante tem liberdade para aderir ou desligar-se da rede a qualquer momento;
Redes sociais assimétricas	Os integrantes regulam sua parceria por meio de contratos que controlam a troca de bens e serviços, mas ainda há a liberdade de um integrante aderir ou desligar-se da rede a qualquer momento;
Redes burocráticas simétricas	São controladas por contratos formais com cláusulas que estabelecem relações, direitos, obrigações, formalização de trocas e acordos, e a proteção dos direitos individuais dos integrantes;
Redes burocráticas assimétricas	Regem-se por instrumentos legais voltados ao alinhamento estratégico dos integrantes aos interesses do agente gestor, com estabelecimento de direitos, transferência de conhecimento e padronização de serviços, e informações entre os integrantes;
Redes proprietárias simétricas	As empresas estabelecem uma nova empresa como forma de equilíbrio de conhecimentos e capitais. Os acordos e direitos à propriedade dos integrantes são estabelecidos por contratos formais e cláusulas específicas;
Redes proprietárias assimétricas	Apresentam o aspecto “risco” envolvido, adicionalmente às características presentes nas redes proprietárias simétricas. Neste tipo de agrupamento, há presença de um investidor e a empresa como parceiros.

Fonte: Adaptado de Zabotto *et al.* (2014).

A Lei nº 13.839, Capítulo VI, institui que o PRC tem como objetivo fortalecer as microempresas e empresas de pequeno porte nos mais variados segmentos da economia, por meio da união associativa entre elas, mediante a disponibilização dos instrumentos necessários para a sensibilização, a formação, a consolidação, a expansão e a gestão de RCEs (ALMEIDA; SILVEIRA, 2015).

1.2.3. Etapa de Desenvolvimento

Na fase de desenvolvimento, a RCE apresenta ganhos entre os associados através de vínculos de produção, interação, cooperação e aprendizagem (SOUZA *et al.*, 2015). Para Almeida e Silveira (2015), no processo de desenvolvimento, as RCEs apresentam a dimensão territorial, bem como por instituir relações distintas de interação, integração, subordinação, cooperação, etc.

Para Wegner (2005) é importante na fase de desenvolvimento, a abertura da comunicação das organizações que fazem parte da RCE, quando há tendência positiva

ao fortalecimento da confiança entre os participantes, e, ao mesmo tempo em que a falta desses canais podem levar ao efeito contrário.

No desenvolvimento da RCE, Torres (2014) defende a auto-organização entre os indivíduos. Processos capazes de convocar condutas coletivas, ou, interações múltiplas entre indivíduos e *feedback* retroativo positivo e negativo.

Na fase de desenvolvimento, Spekman *et al.* (1998), relatam acontecimentos que as RCEs podem passar na fase de desenvolvimento, conforme mostrado no Quadro 3.

QUADRO 3: Características ocorridas a partir do desenvolvimento.

Acontecimentos a partir do desenvolvimento da RCE	
Já pode haver a avaliação dos resultados em comparação com os anteriores	Eliminam-se redundâncias
Inicia-se a combinação de vantagens de integração vertical	Ocorre a partilha de responsabilidades
Começa a redução e custos e ganhos em economia de escala	Criam-se estratégias de longo prazo
Cria aliança com parceiros antes não alcançados isoladamente	Acontece redução de tempo de ciclos
Dá-se acesso a recursos comuns entre os membros	Verifica-se aprendizado organizacional
Encontra-se reciprocidade, independência e aprendizagem	Competências começam a valer mais que tecnologias discretas
Acontece o ganho de tempo e velocidade em processos	Ocorre maior penetração no mercado
Aumento de <i>Know-How</i>	Acontece a reciprocidade de forças
Alargam-se as competências	Foco no benefício mútuo
Já acontece melhor acesso ao mercado	Parceria livre para se concentrar em competências essenciais
Há acesso ao aprendizado de baixo custo	Sinergia de competências e capacidades
Descoberta de oportunidades imprevistas	Realizam-se acordos bilaterais
Criação de novos contatos	

Fonte: Adaptado de Spekman *et al.* (1998).

As RCEs em fase de desenvolvimento possibilitam gerar experiências de auxílio mútuo constantemente, realizam-se convenções e eventos sociais, apresentam diferenças pouco significativas entre as empresas envolvidas, tende a distribuir de forma mais igualitária os resultados dos esforços empreendidos, permite a discussão de forma

franca e aberta dos problemas e das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes (ANTUNES *et al.*, 2010).

Para Tureta e Cunha (2010) o desenvolvimento da RCE, dá origem a imbricação nas interações entre os atores participantes, criando sentimento de reciprocidade. Os associados se sentirão mais seguros para expandirem suas fronteiras em busca de novos mercados.

Verschoore e Balestrin (2008) citam características que surgem na RCE em desenvolvimento, tais como, a criação de serviços de garantia ao crédito, prospecção e divulgação de oportunidades, auxílio contábil e técnico-produtivo, treinamentos e consultorias, sistemas de informação para a disseminação eletrônica de soluções entre seus associados, processos conjuntos de adaptação às exigências sócio econômicas, acesso a novos conceitos e métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão e a resolução de problemas, estratégias coletivas de inovação, e por fim, o acesso a recursos não existentes na empresa agindo de forma solitária.

O fluxo de conhecimento e de tecnologia presentes no desenvolvimento da RCE possibilita a inibição de segredos entre os envolvidos, tornando de forma conjunta o conhecimento como ferramenta de vantagem competitiva do grupo, frente ao mercado externo (TOIGO; ALBA, 2010).

O desenvolvimento da RCE caracteriza-se pela elaboração do planejamento estratégico, como guia de ações e fortalecimento da colaboração. Surge a necessidade de criação de mecanismos de governança e o estabelecimento de práticas de gestão, sem as quais, dificilmente os objetivos serão alcançados (Wegner *et al.*, 2014).

No Quadro 4 é apresentada a adaptação sob aspectos-chave na fase de desenvolvimento da RCE, sobre as elementos de análise, gestão da cooperação e seus resultados, confiança e agentes externos.

QUADRO 4: Elementos de análise na fase de desenvolvimento de redes.

Elemento de análise	Aspectos-chave
Gestão da cooperação e resultados	Resultados efetivos e divisão justa são indispensáveis para manter o interesse na cooperação. A criação da estrutura de gestão para a rede é relevante para seu desenvolvimento, especialmente quando aumenta o número de participantes
Confiança	A confiança e o ambiente relacional positivo, têm importância para o sucesso da cooperação. Os relacionamentos interpessoais influenciam a dinâmica de desenvolvimento das redes
Agentes externos	Os agentes externos possuem importante papel na constituição e no desenvolvimento da rede. Os agentes atuam como fomentadores das ações iniciais e da organização da cooperação

Fonte: Adaptado de Wegner *et al.* (2014).

No processo de desenvolvimento da RCE, as proximidades geográficas entre os associados podem propiciar a criação do centro de coordenação de sistemas locais de produção e inovação, referindo-se à: formação de profissionais especializados, à promoção de cursos de geração e treinamento de mão-de-obra qualificada, ao desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas, à prestação de serviços especializados de assistência técnica, de prospecção e difusão de informações e ao desenvolvimento de tecnologias (SILVA; NEVES, 2013).

Para Machado *et al.* (2013), na fase de desenvolvimento, ressaltam a importância de se alinhar as ações individuais e coletivas com os objetivos estratégicos da RCE, sendo necessário que as organizações estejam constantemente avaliando os custos e benefícios da sua atuação junto às demais.

O estudo de caso, realizado por Zen *et al.* (2013), sobre o processo de internacionalização da empresa em rede, foi mostrado que na fase de desenvolvimento da RCE alcançou-se três recursos intangíveis: a reputação de determinado produto brasileiro, o conhecimento do mercado internacional e o acesso a informações. Souza *et al.* (2015) também abordam os ganhos intangíveis propiciados pela RCE na fase de desenvolvimento.

1.2.4. Etapa de Consolidação e Maturidade

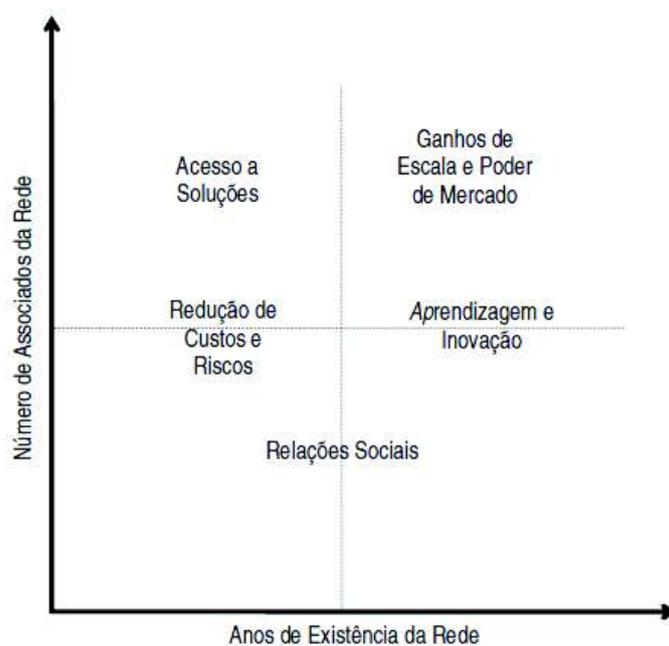
No momento de consolidação e maturidade da RCE, Antunes *et al.* (2010) tratam da necessidade da RCE nesta situação obter o apoio de programa de consultoria com profissionais especialistas nas fases do ciclo de vida da RCE. Os especialistas capacitam os gestores e empresários e abrem espaço para troca de informações entre os participantes, gerando oportunidades à articulação entre empresas, estimulando negócios, parcerias e alianças.

Castro e Gonçalves (2014) observam o apoio de políticas públicas para ajudar na consolidação e maturidade da RCE e Zancan *et al.* (2013) verificam que na fase de consolidação e maturidade as RCEs realizam atividades de comunicação e divulgação da marca de maneira a criar identidade da RCE para o mercado. Consolidação e maturidade talvez não possa ser o ápice do relacionamento em RCE, mas é a cimeira (JAP; ANDERSON, 2007).

O estudo de caso de Tureta e Cunha (2010) elegeu esta fase como o período de crescimento e expansão do mercado, ou seja, assim que a RCE chegou ao *status* de consolidada, os associados puderam dar início ao processo de crescimento e expansão de seus mercados. Nesta fase Zancan *et al.* (2013) listam condicionantes, trazidos por alguns autores, que podem ser passíveis de investigação de forma teórica no ambiente das RCEs, a fim de verificar se as mesmas se encontram consolidadas. Os condicionantes são: competências e aprendizagem, criação de vantagens competitivas, partilha de custos fixos, compartilhamento de riscos operacionais, racionalização da produção, economias de escala, expansão internacional, transferências de tecnologias, complementaridade de recursos, confiança e reforço de capacidades competitivas e produtivas.

Sobre a geração de ganhos competitivos das RCEs estarem fortemente condicionados ao seu tamanho e ao seu tempo de atuação, é apresentada a demonstração dos autores Verschoore e Balestrin (2008), na Figura 2.

FIGURA 2: Esquema Conceitual: ganhos competitivos das empresas em rede.



Fonte: Verschoore e Balestrin (2008).

Eles concluem que a RCE se encontra na fase de consolidação e maturidade quando seus reais benefícios estão alcançáveis, à medida que haja evolução conjunta do tamanho e do tempo da RCE.

No canto superior esquerdo da Figura 2, posiciona-se o fator “Acesso a Soluções”, no qual a quantidade e a qualidade das soluções proporcionadas pela RCE dependem do crescimento do número de participantes.

Na fase de consolidação e maturidade, com pouco tempo de existência, as RCEs priorizam buscar reduções de custos e oferecer soluções a seus associados. Ganhos, como as relações sociais, aprendizagem e inovação, são obtidos com o amadurecimento da RCE.

Wegner *et al.* (2014) tratam do relato de um empresário entrevistado, mostrando que a participação de associações comerciais, industriais, sindicatos e da própria universidade, podem ajudar o grupo em momentos de maior fragilidade ou quando ocorrem divergências, facilitando assim, o processo de consolidação e maturidade da RCE.

Grande parte dos autores, para verificar se as RCEs estão consolidadas, analisam os seguintes aspectos: o conteúdo da cooperação (domínio, orientação e tipos de transações), especificidades contratuais (formas e período de duração) e sobre sua organização (grau de formalização, número das organizações envolvidas e aspectos geográficos), esperam assim identificar se a RCE chegou em sua maturidade (ZANCAN *et al.*, 2013; ZANCAN; SANTOS; CRUZ, 2013).

De acordo com Souza *et al.* (2015) e Begnis *et al.* (2008), as RCEs ao chegarem no momento de consolidação e maturidade começam a realizar suas ações mais estrategicamente, sem imediatismo.

Já para Zancan *et al.* (2013), na consolidação e maturidade, as características e os objetivos da colaboração são decretados. Os meios disponíveis para as conquistas da RCE são estabelecidos.

Nesta fase há análise de fatores internos e externos. Os fatores internos são: dimensão, antiguidade, estratégia, caráter familiar e tecnologia. Os externos são: cultura, setor de atividade, mercado, concorrência, dentre outros. As relações de confiança e os ganhos de capital social tendem a se fortalecer na fase de consolidação e maturidade das RCEs (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

1.2.5. Etapa de Declínio

Para Antunes *et al.* (2010), pode acontecer o declínio na RCE devido à falta de sensibilização antes de aceitar definitivamente novos associados. Foi verificado em

algumas RCEs que esta falta de sensibilização sobre as práticas aplicadas aumentou a possibilidade de conflitos de opiniões ou até certa dificuldade da empresa de se adaptar as regras da RCE. Gera-se ambiente tenso e desfavorável aos princípios da colaboração.

Na medida em que os novos associados não estão totalmente afinados com as rotinas estabelecidas e as percepções compartilhadas na RCE, pode acontecer o declínio da mesma (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

De acordo com Jiang *et al.* (2008), grandes esforços, tempo e recursos aplicados à aliança em rede por parte dos associados, gerando conseqüentemente acúmulo de altos custos, comportamentos oportunistas e risco relacional, podem dar início a abandono gradual de membros da RCE.

Resultado de desempenho indesejável é suscetível a levar instabilidade a RCE, provocando assim seu declínio (WEGNER *et al.*, 2015). Sobre visão da coordenação, Xavier Filho *et al.* (2013), apresentam a relação entre os motivos da desistência e os mecanismos de coordenação, encontrados na fase de declínio das RCEs.

As RCEs podem se tornar dependentes de agentes externos, tendo como consequência surgimento de divisões internas dos participantes, enfraquecendo a cooperação (WEGNER *et al.*, 2014).

Machado *et al.* (2013) atestam-se que a pouca atenção dada às fragilidades das RCEs podem prejudicar o desenvolvimento e atuação das empresas que a integram, ocasionando assim o declínio da rede. Aumento da interdependência entre as organizações e falta de comprometimento com os objetivos coletivos, além da possibilidade de empresas tirarem vantagem de seus parceiros na RCE também podem ocasionar seu declínio.

O Quadro 5 apresenta os motivos de declínio, por questões de cunho econômico, estratégicos e estruturais da RCE, infringindo todos os mecanismos de cooperação, inclusive o cultural.

QUADRO 5: Relacionamento entre mecanismos de coordenação e desistência da cooperação.

Mecanismos de Coordenação	Falhas apontadas pelas respostas obtidas
Comunicação, decisão e negociação	Baixa participação nas decisões; Lançamento da rede(muito rápido); Tamanho da rede (número de integrantes)
Controle e coordenação social. A criação da cultura própria para a rede (macro cultura); Sanções sociais coletivas	Divisão interna; Problemas de relacionamento
Equipem comum	Dificuldades de gestão; Falta de equipe comum; Perda de apoio do programa público
Relações de hierarquia e autoridade	Falta de liderança
Sistemas de planejamento e controle	Lançamento da rede (muito rápido); Redução do número de participantes; Número insuficiente de participantes
Sistema de incentivos; A sinergia entre os objetivos da rede e os objetivos estratégicos de seus participantes	Expectativa de resultados rápidos; Imediatismo de resultados; Investimento versus retorno; Relação custo-benefício; Resultados inferiores aos esperados
Sistema de seleção; Análise cuidadosa do parceiro potencial; A sinergia entre os objetivos da rede e os objetivos estratégicos de seus participantes	Confiança; Conscientização para a importância da cooperação; Experiência dos participantes em cooperação; Interação entre os participantes; Baixo nível de instrução dos participantes; Comprometimento; Culturas cooperativas; Desajuste estratégico; Diferença de porte entre os participantes; Diferenças culturais, regionais e de gestão; Divergência de objetivos; Falta de associativismo e cooperativismo empresarial; Falta de preparo para participação em redes; Habilidades complementares entre os parceiros; Individualismo; Níveis de riscos mensuráveis; Espírito de cooperativismo; Respeito entre os participantes; Tipo de concorrência entre os participantes; Objetos compatíveis; Oportunismo; Perfil dos participantes; Resistência às mudanças
Sistema de informação	Comunicação entre os participantes; Não compartilhamento de informações

Fonte: Adaptado de Xavier Filho *et al.* (2013).

1.2.6. Etapa de Dissolução

Uma das opções das empresas participantes saírem da RCE pode ser porque seus objetivos individuais não são mais alcançados através da colaboração ou quando não há mais alinhamento por parte da empresa com os objetivos comuns coletivos. Na dissolução, a autonomia não é mais submissa à autoridade central da RCE. Empresas

também saem da RCE pelo desalinhamento entre decisões da RCE e o interesse dos associados (WEGNER, 2011).

Na decadência da RCE, denominada por Wegner *et al.* (2015) como dissolução, Spekman *et al.* (1998), trazem no Quadro 6, características que comprovam esta fase na RCE.

QUADRO 6: Fatores relevantes que levam a rede a dissolução.

Fatores que levam a dissolução da rede	
Falta de compromisso	Falta de congruência de metas
Histórico de conflito	Ignoram-se processos coletivos
Falta de informação compartilhada	Incapacidade de implantar ativos de transação
Falta de consenso	Falta de interação
Falta de conhecimento da operação dos parceiros	Filosofia de parceria incompatível
Falta de familiaridade, desconfiança e mal entendido entre os associados	Regras e procedimentos pouco claros
Concorrências simultâneas em alguns canais	Mentalidade de terceirização ao invés de mentalidade de aprendizagem
Uso oportunista da aliança para roubar acesso ao mercado	Estratégia organizacional imprópria
Dependência de recursos não controláveis	Perda de autonomia de gestão
Interesse e intenção a concorrência e não a dinâmica de colaboração	Informações assimétricas
Dependência fora de controle de parceiros	Muita complexidade da gestão
Divergências de complementariedade	Falta de confiança
Falta de unidade interna de consistência estratégica	Falta de reciprocidade

Fonte: Adaptado de Spekman *et al.* (1998).

Com a saída de vários membros da RCE, isso pode ocasionar diversos problemas de operacionalização (ANTUNES *et al.*, 2010). Nesta fase ocorrem eventos críticos, tais como, a quebra de confiança (WEGNER *et al.*, 2014; XAVIER FILHO *et al.*, 2013).

Na pesquisa de Xavier Filho *et al.* (2013), é explorado os principais motivos que ocasionam a dissolução da RCE, apresentados no Quadro 7.

O fracasso em atingir as expectativas causam problemas e a saída de empresas da RCE (WEGNER *et al.*, 2015). Segundo Machado *et al.* (2013) existem alguns fatores que provocam a dissolução da RCE, sendo a relação custo-benefício

apresentada como o derradeiro motivo, superando inclusive a desconfiança. Também se destacam a assimetria de benefícios, quebra de confiança, complexidade gerencial e custos maiores que benefícios. Assim que a desconfiança é disseminada, tudo parece contraditório.

QUADRO 7: Principais motivos de saída da empresa ou encerramento da RCE.

Principais motivos para a saída da empresa da rede / encerramento da rede.
Falta de associativismo e cooperativismo empresarial;
Investimento versus retorno, Baixa participação nas decisões, Falta de confiança;
Perfil dos participantes, Desajuste estratégico, Tamanho da rede (número de integrantes), lançamento da rede (muito rápido), Perda do apoio do programa público;
Falta de equipe comum, Imediatismo nos resultados.
Diferenças culturais, regionais e de gestão”, relação custo-benefício, imediatismo de resultados, desajuste estratégico.
Resultados inferiores aos esperados, perda de apoio do programa público, redução do número de participantes, divisão interna, dificuldades de gestão, número insuficiente de participantes, individualismo;
O tipo de concorrência entre os participantes, a conscientização para a importância da cooperação, a confiança entre os participantes, a interação entre os participantes, a experiência dos participantes em cooperação, o respeito entre os participantes, a comunicação entre os participantes;
Falta de comprometimento, resistência à mudanças, não compartilhamento de informações, expectativa de resultados rápidos, falta de preparo para participação em redes, baixo nível de instrução dos participantes, diferença de porte entre os participantes, falta de liderança, divergência de objetivos, problemas de relacionamento;
Falta de equipe comum, Investimento versus retorno, Imediatismo nos resultados;
Os critérios de seleção baseavam-se em argumentos financeiros e econômicos; Tem que ter o espírito de cooperativismo, Falta de confiança, Comprometimento, Oportunismo, A relação entre investimento versus retorno, imediatismo nos resultados, perfil individualista.
Ausência de características como habilidades complementares entre os parceiros, culturas cooperativas, objetos compatíveis e níveis de riscos mensuráveis podem gerar problemas para o sucesso da cooperação, cultura de cooperação.

Fonte: Adaptado de Xavier Filho *et al.* (2013).

Quando há percepção de aumento excessivo nos custos e há estagnação ou redução dos benefícios auferidos, muitos empresários decidem sair da RCE. Nesta fase se os membros não visualizarem atividades vantajosas na RCE, pode chegar ao fim da mesma. Reuniões regulares entre os participantes não acontecem mais.

1.3. Dimensões de análise

As peculiaridades de cada estágio do ciclo de vida da RCE podem ser melhor compreendidos através da análise do conjunto de sete parâmetros que

caracterizam as RCE que são: governança, gestão, definição de processos, nível dos serviços oferecido pela RCE para as empresas que participam, nível de troca de informação, confiança e relações interpessoais. Estes parâmetros foram também identificados nas entrevistas com os especialistas e apresentados como elementos principais da rede (WEGNER *et al.*, 2016).

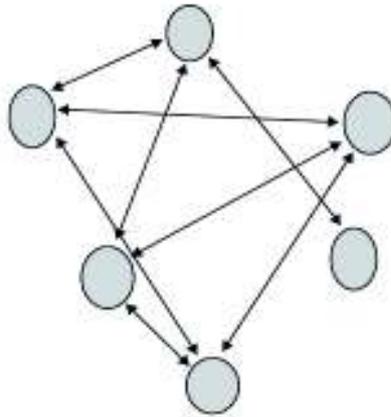
1.3.1. Governança em rede

Na etapa de desenvolvimento da RCE, surge a necessidade de criação de mecanismos de governança (WEGNER *et al.*, 2014). Fundamental para o êxito da cooperação em rede, a estrutura de governança, pode atenuar o oportunismo, possibilitando visão estratégica da ação coletiva e garantindo distribuição equânime dos ganhos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Para Castro e Gonçalves (2014), a governança na RCE se destina as empresas que atuam individualmente. Os atores governados são outras organizações e não indivíduos. As RCEs necessitam ser governadas sem os benefícios da hierarquia ou da propriedade. A governança adotada pela RCE é resultado do processo de barganha entre os atores, levando em conta a opção de participar ou não dos relacionamentos a partir das suas considerações sobre os benefícios.

Para Balestrin e Verschoore (2008), a governança da RCE é o elo que permite integrar a estrutura e a estratégia das empresas associadas e, os resultados esperados da cooperação. Não há como estabelecer modelo único de governança aplicável a todas as redes. Muitas delas são formadas por pequeno grupo, inferior a uma dezena, de empresas que se auto organizam, conforme ilustrado na Figura 3.

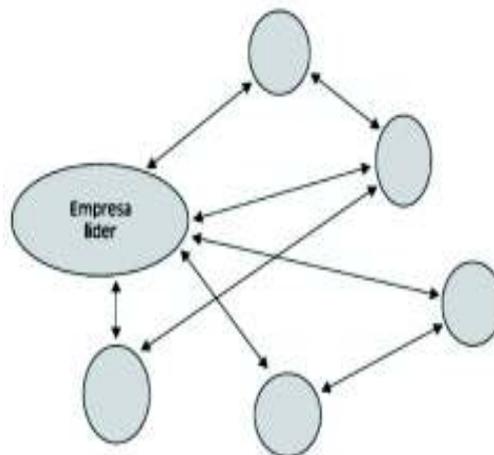
FIGURA 3: Governança a partir da auto-organização.



Fonte: Human e Provan (*apud* Balestrin e Verschoore, 2008).

As redes que operam sob a liderança da empresa central, conforme ilustra na Figura 4, destacam-se por seus diferenciais em termos de escala, integração, flexibilidade, complementaridade, reduções de custos e riscos junto ao grupo de parceiros.

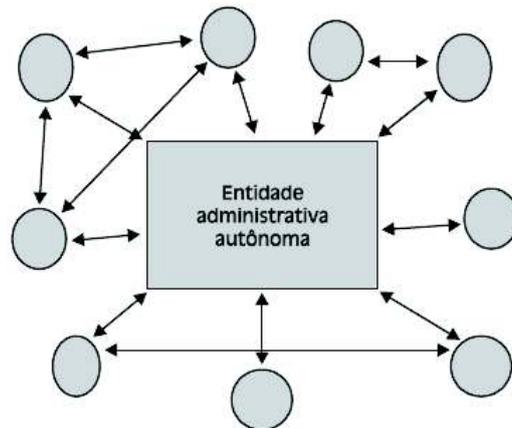
FIGURA 4: Governança a partir da empresa líder.



Fonte: Provan e Kenis (*apud* Balestrin e Verschoore, 2008).

Outra possibilidade de governança de RCE, utilizada em larga escala, é a criação da entidade administrativa autônoma ou OAR, já dita anteriormente pelos autores Jacobson (2015) e Provan e Kenis (2008), com o propósito exclusivo de gerenciar a rede, apresenta na Figura 5.

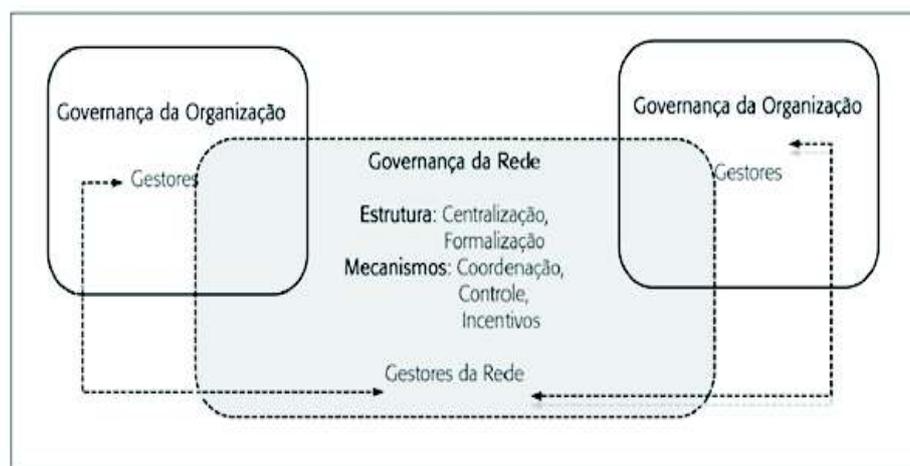
FIGURA 5: Governança a partir da unidade administrativa autônoma.



Fonte: Provan e Kenis (*apud* Balestrin e Verschoore, 2008).

Segundo Albers, Roth e Wegner (*apud* Castro e Gonçalves, 2014), é demonstrado na Figura 6, o sistema de governança concentrado nos mecanismos de coordenação, controle/monitoramento e incentivos. Consideram-se também os aspectos estruturais do sistema, por meio da centralização e formalização.

FIGURA 6: Sistema de governança de segunda ordem.



Fonte: Albers, Roth e Wegner (*apud* Castro e Gonçalves, 2014).

De acordo com Giglio e Gamba (2014) e Jiang *et al.* (2008), governança são regras explícitas e implícitas para promover o desenvolvimento da RCE e restringir as ações oportunistas. Para Silva e Neves (2013) e Jacobson (2015), a governança em rede é complexo devido o difícil alcance do equilíbrio entre a cooperação e a competição, não existindo aplicação genérica para as RCEs.

De acordo com Xavier Filho *et al.* (2013), existem quatro mecanismos para governança em rede:

- Análise cuidadosa do parceiro potencial e tamanho da RCE;
- Criação da cultura própria para a RCE (macro cultura);
- Sanções sociais coletivas;
- Reputação dos integrantes da RCE.

Estes mecanismos se reforçam entre si, reduzindo o custo de coordenação e limitando o comportamento oportunista.

A governança tem o papel de partilhar as crenças e os valores da RCE (JACOMETTI *et al.*, 2014). Também serve para erguer a confiança na cooperação (ALVES *et al.*, 2013; GIGLIO; GAMBA, 2014; CASANUEVA *et al.*, 2013; JIANG *et al.*, 2008). Quando o grau de confiança é baixo, necessita-se da governança baseada em contratos (ZANCAN *et al.*, 2013).

Governança é, portanto, conceituada como atribuições contratuais de controle entre empresas. As regras contratuais são os instrumentos para a delegação de controle via direitos de decisão, através da atribuição de autoridade formal e real. A identificação de conhecimento e autoridade é essencial para projetar a estrutura de governação eficiente, determinada pela intangibilidade do conhecimento (HIPPMANN; WINDSPERGER, 2012).

Voltado para interação, relacionamentos, conectividade, colaboração e cooperação, Zander *et al.* (2016) tratam da governança, como forma híbrida de governo (em oposição a curta distância de relações de mercado ou de integração vertical), fornecem participantes da cadeia para criar o conjunto de processos de colaboração que serve para capacitá-los a trabalhar juntos como organização integrada.

Neste ponto, pode se dizer que é a fase de compromissos, quando as "vontades das partes se encontram", e chega-se a acordo sobre as obrigações e regras para ações futuras no relacionamento. As estruturas do relacionamento são estabelecidas e, codificados em contrato relacional formal ou informalmente obtido entre as partes (RING; VAN DE VEM, 1994).

Para Manser *et al.* (2016), RCEs são modos de governança superior a governança corporativa. Assim, Jacobson (2015) e Provan e Kenis (2008), sugerem uma entidade separada, criada especificamente para governar atividades da RCE, chamada de Organização Administrativa da Rede (OAR). A OAR é uma entidade formal, separada, servindo como mecanismo para melhorar a legitimidade da RCE, lidando com problemas e questões únicas e complexas em nível de rede, e reduzindo a complexidade de governança compartilhada.

Provan e Kenis (2008) defendem dois tipos de governança em rede: **Governança compartilhada**, que pode ser altamente descentralizado, envolvendo a maior parte ou todos os membros da RCE, que interagem de forma relativamente igual no processo de governança. Dependem exclusivamente do envolvimento e compromisso de todos, ou subconjunto significativo dos organismos que compõem a RCE. Os participantes da RCE são eles próprios responsáveis pela gestão das relações internas e operações, bem como as relações externas com grupos de financiadores, governo e clientes.

Governança centralizada, a governança acontece através da organização líder, que é membro da RCE. Ocorreria através de uma única organização, atuando como corretor de rede altamente centralizado, em relação às questões que são fundamentais para a manutenção global da rede e sobrevivência da mesma.

Segundo Jiang *et al.* (2008) gera mais confiança e segurança, níveis mais elevados de imersão estrutural e maior possibilidade de resolução de litígio. Sob o prisma de governança, as RCEs são consideradas multidisciplinares e prescritivas. A governança é vista como tipo de lógica organizacional ou a maneira de governar as relações entre os atores econômicos (GASPAR *et al.*, 2014).

Governança em rede é necessária para garantir que os participantes se envolvam na ação coletiva e solidária, que o conflito seja dirigido, e que os recursos da RCE sejam adquiridos e utilizados de maneira eficiente e eficaz (PROVAN; KENIS, 2008).

1.3.2. Gestão em rede

A gestão da RCE é dinâmica e suas práticas se moldam ao mercado, refere-se ao conjunto de práticas que compreendem o gerenciamento eficiente da mesma. Práticas como: planejamento, comunicação, seleção de participantes, estímulos à inovação e aprendizagem, avaliação, liderança e oferta de serviços aos participantes (WEGNER, 2011).

A gestão da RCE é a ligação essencial que objetiva propiciar a integração entre a estrutura e a estratégia das empresas associadas, alcançando assim, os resultados esperados pela cooperação. A gestão da rede, como “nova empresa”, tem necessidade de obter processos de gestão alinhados e claros, gestores capacitados, objetivos e estratégia de longo prazo. Constitui-se de algum nível de interdependência entre as

empresas, organizadas em estrutura única, gerando assim, nova organização com características específicas e únicas (ANTUNES *et al.*, 2010).

Para Cardoso (2014), pelos princípios doutrinários, as associações se baseiam na autogestão. Acontece a assembleia dos sócios, onde são definidas as políticas e linhas de ação da instituição, também se elege a diretoria que será responsável pela administração da RCE, visualizada como central de negócios.

Há na gestão da RCE, a aplicação de instrumentos de articulação que visam promover a integração dos associados. Dedicam-se em treinamento dos associados, ações gerenciais coordenadas pelos gestores da RCE, que indicam o reconhecimento da importância do tempo de aprendizagem como fator crucial para o amadurecimento da forma de agir, da qualidade e da intensidade do relacionamento entre os associados (TURETA; CUNHA, 2010).

É importante para gestão da RCE, *software* de gestão que integre todos os atores. Ao fazer parte da RCE, a gestão tem que privilegiar o apoio restrito entre os pares, abandonando a filosofia autônoma individualista (PACAGNAN, 2006).

A gestão isolada é substituída pela gestão compartilhada, admitindo assim a necessidade de parcerias e de cooperação entre as empresas (OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2009).

O estudo de caso realizado pelo SEBRAE (2014), numa RCE de turismo em Santa Catarina, constatou-se a gestão por comissões, sendo criada a comissão de gestão e capacitação, importante para identificação e seleção de ferramentas de gestão e capacitação de gestores e colaboradores.

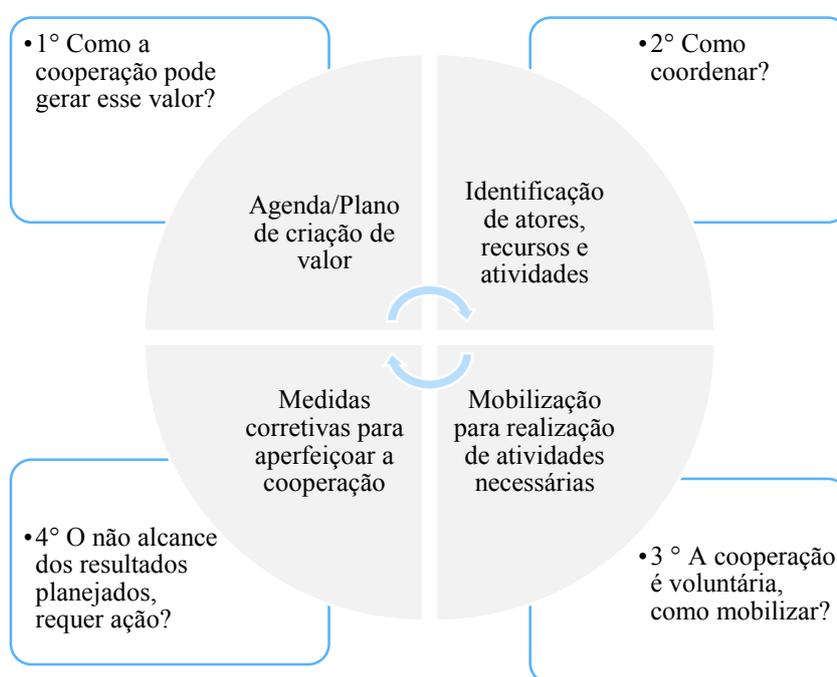
A gestão em RCE, para Oliveira e Cândido (2009), constata-se que a gestão permite o avanço na eficiência operacional, maior número de contatos e negociações, melhora na confiança, compromisso, cooperação, comunicação e no desempenho das

empresas. Portanto, o sucesso da RCE está relacionado com o papel desempenhado por meio de atores centrais envolvidos na gestão (ZANCAN *et al.*, 2013).

Para Wegner *et al.* (2014) a gestão incorpora constante negociação e renegociação entre o grupo de atores autônomos e tem a responsabilidade fundamental de facilitar resultados efetivos e garantir que os resultados beneficiem igualmente os participantes da RCE. Refere-se aos processos e práticas empreendidas pela equipe, focadas tanto na definição da direção a ser tomada, quanto na alocação e implementação de recursos.

Na Figura 7 é mostrado que a gestão da RCE precisa assegurar que quatro requisitos-chave sejam desenvolvidos, em forma de círculo contínuo. Atesta-se que se a gestão seguir estes quatro passos, haverá melhor gerenciamento da mesma.

FIGURA 7: Requisitos-chave para o desenvolvimento da gestão da rede.



Fonte: Adaptado de Wegner *et al.* (2014).

A gestão da RCE é compreendida por Machado *et al.* (2013) como importante para auxiliar as empresas parceiras na obtenção do sucesso competitivo. Alves *et al.* (2013) constata a visão sobre a gestão de relacionamentos em rede,

apresentado no Quadro 8, podendo ajudar na formulação de mecanismos de gestão para RCEs.

De acordo com Carpes *et al.* (2013), a gestão concentra-se em três fatores – chave: geração de novas ideias, seleção das melhores e implementação da ideia. Para Souza *et al.* (2015) a gestão da RCE deve investir seus esforços, evidenciados como deficientes em seus componentes. A gestão da RCE também é responsável por avaliar o pedido de adesão por novas empresas. A escolha deve ser feita a partir de parâmetros estratégicos e políticos (ALMEIDA; SILVEIRA, 2015).

QUADRO 8: Gestão de relacionamentos em rede.

Resultados percebidos na gestão de relacionamentos em rede
Redes sem a geração de novos benefícios são apenas vantagens competitivas transitórias com pouca capacidade de inovação e predestinadas, ao insucesso
A inovação em rede é essencial que sua coordenação ocorra durante todo o processo, tanto no nível interpessoal, quanto no intraorganizacional e interorganizacional
Mostra-se importante as relações informais para o desempenho das equipes de inovação
O sucesso das organizações em rede depende fortemente do grau de participação alcançado na realização de suas ações e está sujeito ao desenvolvimento e à manutenção de relacionamentos fortes e produtivos entre os parceiros
A lealdade é mais importante do que a amizade no desenvolvimento de estratégias de sucesso baseadas na cooperação
Quando a confiança não está presente nos relacionamentos, tenta-se erguê-la sob a forma de contratos ou governança
Quando o consenso entre os participantes é alto, a rede é mais densa, conduzindo a relacionamentos mais complexos tanto no ambiente interno de cada participante como na estrutura de toda a comunidade, podendo implicar sinergias e até mesmo inércia
O medo da perda do poder motiva as empresas a se proteger contra a transferência involuntária de conhecimento aos seus parceiros, tornando com isso a transferência de conhecimento interorganizacional mais difícil do que a transferência de conhecimento intraorganizacional
A rede que possibilita o desenvolvimento de capital social e da aprendizagem coletiva. Verifica-se que essa configuração traz estabilidade institucional, gera confiança e reduz comportamentos oportunistas
As empresas mais centrais na rede são as primeiras a adotar e a perceber as inovações com mais eficiência do que os dirigentes das empresas não centrais e que adotem posteriormente essas inovações
Os custos de cooperação e os custos de transação afetam o nível de tempo e esforço que o gestor gasta na aliança

Fonte: Adaptado de Alves *et al.* (2013).

A gestão na cooperação é dependente da ajuda mútua de seus membros, vislumbra-se a união de esforços direcionados ao objetivo coletivo comum, onde se

atinge resultados dificilmente alcançáveis se atuando isoladamente (SOUZA *et al.*, 2013).

Em sua pesquisa Hughes-Morgan e Yao (2016), observou a gestão da aliança entre empresas, constatando o sucesso pela posição única da gestão referente a vários grupos sem conexão, mostrando imparcialidade.

A RCE pode ser dividida em três componentes: atores, recursos e atividades. Atores constituem em grupos de indivíduos ou organizações que controlam os recursos (ativos físicos, financeiros e humanos) e realizam atividades. Estas atividades referem-se ao que é feito pelos atores aos recursos. A gestão da rede pode ser realizada em duas bases de relacionamento: controle e confiança. Quanto mais controle, menos confiança sobre atores, recursos e atividades e quanto mais confiança menos necessidade de controle sobre atores, recursos e atividades (MANSER *et al.*, 2016).

1.3.3. Processos em rede

Wegner (2005) verificou que a estrutura em rede, proporcionou melhorias em processos da empresa, proporcionando redução de custos e aquisições de tecnologia. A RCE proporciona desenvolvimento conjunto de processos e compartilhamento de processos de pesquisa e inovação, gerando valor e vantagens competitivas as MPES (PACAGNAN, 2006).

A eficácia no processo de negociação com fornecedores e aprendizagem coletiva (OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2009) é alcançada com a integração da RCE (TURETA; CUNHA, 2010). A RCE promove avanços em processos gerenciais e busca por integração de demais processos e informações entre os associados (OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2009).

A publicação de Souza *et al.* (2013), trata dos benefícios transacionais na cooperação, sendo o processo de compra, um deles. Dividido em processo de compras

simples e complexas. O simples, com relacionamentos de curto prazo, focado no preço, e já, o complexo, relacionamentos de longo prazo, com maiores chances de prevalecer os benefícios relacionais, prevalecendo o foco na relação mútua entre os atores, criando vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo.

Para Luchesi *et al.* (2014), a cooperação facilita o fluxo dos processos, pois combinam recursos. Os membros passam a ser beneficiados pela ampliação da diversidade existente entre eles. Para Zancan *et al.* (2013) ficam claras as diferenças no desenvolvimento de processos técnicos criados por atores formadores da RCE.

Segundo Zancan *et al.* (2013), Souza *et al.* (2015) e Giglio e Gamba (2014), a cooperação traz mais eficiência e eficácia aos processos de aprendizagem das empresas participantes. As parcerias na cooperação surgem como alternativas das MPEs para melhoria e renovação de seus processos (SOUZA *et al.*, 2015).

Com a inserção na RCE, a empresa passa a desenvolver conjuntamente seus processos, podendo haver o *Benchmarking* dos processos entre os membros, com o objetivo de obter melhorias internas em cada organização (ZABOTTO *et al.*, 2014).

1.3.4. Serviços em rede

Estudo realizado no nordeste da Itália mostrou que a cooperação empresarial pode propiciar serviços complementares fundamentais, tais como, produto e desenvolvimento, *design* e apoio à exportação. Não alcançados por pequenas empresas atuando individualmente (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; LUCHESI *et al.*, 2014).

Outro exemplo vem do Japão, que desde 1950 usa a cooperação entre empresas para melhorar a qualidade de seus serviços prestados, hora observado por Pacagnan (2006), Toigo e Alba (2010), Souza *et al.* (2015), Zancan *et al.* (2013) e Almeida e Silveira (2015).

As RCEs também podem oferecer serviços conjuntamente, propiciando ganho de escala, alcançando preços e serviços compatíveis com o oferecido pelas grandes corporações. Tornando-se parte integrante da RCE, a empresa pode logo no início receber serviços como: garantia ao crédito, prospecção, divulgação de oportunidades, auxílio contábil e técnico-produtivo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

De acordo com Cardoso (2014), as RCEs viabilizam o alcance de melhores serviços para os associados, sendo eles: serviços contábeis, tributários e jurídicos, telefonia, convênio de saúde, serviços bancários, frotas de veículos, sistemas informatizados e integrados, cartão de crédito para o consumidor, maior acesso às mídias, consultorias compartilhadas, tecnologia da informação, serviço de negociação com fornecedores de equipamentos, máquinas e mobílias em geral.

O PRC, desenvolvido pelo Estado do Rio Grande do Sul propiciou as RCEs da região o aumento na oferta de serviços das empresas que se associam as mesmas. Sendo este programa referência nacional quando se trata de RCEs (TOIGO; ALBA, 2010).

Para Pacagnan (2006), RCEs prestam os seguintes serviços aos seus integrantes: busca de informações em centros de pesquisa, internet e revistas especializadas; Pesquisas de mercado; Difusão de informações; Campanhas de marketing; Serviços financeiros; Participação em feiras; Consultorias; Projetos específicos: relacionados a parcerias, treinamentos, eventos, entre outros; Formação (em processo de internacionalização); Convenções e *meetings*; Aquisição e compras conjuntas; Armazenagem e estocagem conjuntas; Coordenação de fornecedores; Serviços profissionais; Marketing conjunto; Venda em conjunto; Pesquisa de mercado; Avaliação de necessidades comuns; Marca conjunta; Prospecção de oportunidades e

ameaças; Desenvolvimento conjunto de produtos e serviços; Desenvolvimento conjunto de processos; Compartilhamento de processos de pesquisa e inovação; Transferência e difusão de tecnologia; Programa conjunto de qualidade; *Benchmarking*; Compartilhamento de padrões internos; Certificação de padrões internacionais; Conhecimentos especializados e habilidades específicas de comércio (treinamento); Habilidades básicas comerciais / profissionais (treinamento); Habilidades gerais (treinamento).

Segundo Verschoore e Balestrin (2008) e Toigo e Alba (2010), as RCEs disponibilizam às MPEs associadas o acesso aos seguintes serviços: serviços de garantia ao crédito; Prospecção; Divulgação de oportunidades; Auxílio contábil e técnico produtivo; Treinamentos e consultorias.

O SEBRAE (2012) pesquisou em duas regiões diferentes do Brasil, serviços oferecidos por organizações baseadas em rede, são eles: encadeamento produtivo; Acesso a serviços financeiros; Campanhas promocionais / publicidade; Produção / processamento coletivo / conjunto; Certificação conjunta; Vendas coletivas; Padronização de produtos e serviços; Compras coletivas; Consultoria e acesso a mercados; Exposições agropecuárias; Capacitação (cursos, treinamentos).

Também em 2012, o SEBRAE identificou de forma detalhada as características de 778 centrais / redes de negócios, constatando os seguintes serviços oferecidos: padronização de fachada de loja; Comunicação interna de loja; Layout de loja; Cartão de crédito da rede / central; Orientação sobre mix de produtos; Negociação com fornecedor de insumos / equipamentos; Marca própria; Anúncios em jornais / revistas / rádios; Capacitação empresarial; Consultoria empresarial; Materiais promocionais; Negociação com fornecedor de produtos e serviços. Apresentando semelhança a pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2014 com 163 entrevistados.

Para Silva e Neves (2013), os serviços econômicos que a empresa, cuja divisão do trabalho social esteja em sua dinâmica, pode ser menor em comparação ao efeito moral que ela produz. Sua verdadeira função seria criar, entre dois ou vários indivíduos ou organizações, sentimento de solidariedade.

Carpes *et al.* (2013) verificam que a RCE propicia a inovação nos serviços oferecidos pelas empresas associadas, tendo em vista a introdução de novos elementos como: matérias-primas, especificações de tarefas, mecanismos de fluxo de trabalho, informação e equipamentos. Também abordam os serviços oferecidos pelas RCEs em forma de consórcio de exportação, sendo eles: divulgação de informações do setor de atuação da empresa; pesquisas de mercado; difusão de informações sobre o ambiente de ação das empresas; campanhas de marketing; projetos comuns de financiamento; participação conjunta em feiras nacionais e internacionais; consultorias acerca de problemas comuns do setor e promoção das empresas no território.

1.3.5. Troca de informações em rede

O compartilhamento de experiências técnicas entre associados da RCE sobre produção ou vendas, pode melhorar a produtividade dos mesmos. O compartilhamento de informações sobre fornecedores, clientes e prestadores de serviços pode ajudar os gestores das empresas a tomar melhores decisões (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

As RCEs em seu início de atividade realizam pouca troca de informações (ZANCAN *et al.*, 2013). A segurança e estabilidade da RCE propicia a troca de informações entre os associados (TURETA; CUNHA, 2010). É impossível conceber a RCE, sem levar em conta a troca de informações entre as pessoas que fazem parte da mesma (PACAGNAN, 2006).

Um dos benefícios do PRC é a troca de informações entre os associados. Quando o processo de integração entre empresas evolui, barreiras de comunicação entre os participantes são quebradas, abre-se espaço para a troca contínua de informações técnicas e comerciais, refletindo em benefícios para todos (TOIGO; ALBA, 2010).

Em sua pesquisa Zabotto *et al.* (2014), notaram que é alcançado maior aproveitamento na troca de informações, quando há padrão na conexão entre os participantes da RCE. O objetivo principal da RCE estudada em sua pesquisa, era a troca de informações e experiências, sendo realizadas reuniões periódicas presenciais e de modo virtual informal entre os integrantes. O estudo trouxe alguns dados relacionados à troca de informações em rede, apresentados no Quadro 9. Os dados mostram as informações que já foram compartilhadas entre os integrantes da RCE, mas existem integrantes que não compartilhariam ou tem vontade de compartilhar e também associados que ainda não compartilharam as mesmas.

O estudo realizado pelo SEBRAE em 2014 com algumas RCEs do Nordeste brasileiro constatou-se que a troca de informações era o objetivo comum dos associados, trazendo aumento nas vendas.

QUADRO 9: Informações em rede.

Informações compartilhadas em rede
Estrutura / equipe
Problemas
Procedimentos e métodos diversos
Análise de informações
Experiência com empresas de consultoria
Métodos desenvolvidos internamente
Participação em eventos
Custos
Desenvolvimento de processos
Modelos de <i>briefing</i>
Modelos de relatórios
Pesquisas de mercado
Banco de dados para recrutamento

Fonte: Adaptado de Zabotto *et al.* (2014).

Para Wegner *et al.* (2014), a troca de informações pode ocorrer mesmo após o término das atividades da RCE. Em Londrina-PR, determinada RCE se reúne semanalmente com os associados, na qual acontece a troca de informações e conhecimentos (CASTRO; GONÇALVES, 2014). A troca de informações que acontecem nas reuniões, eventos e confraternizações possibilita a criação de rede informal entre os atores. Na pesquisa sobre algumas vinícolas do Sul do Brasil, observou-se que nestas reuniões, eventos e confraternizações, as empresas mais experientes repassam seus conhecimentos e auxiliam no desenvolvimento das novas vinícolas participantes da RCE, especialmente nos treinamentos e na troca informal de informações (ZEN *et al.*, 2013).

Potencial interesse da RCE é a troca de informações (BEGNIS *et al.*, 2008). Podem existir RCEs somente para troca de informações. Utilizarem a internet para promover a troca de notícias e conhecimento. Trocarem informações operativas, que podem realizar atividades de pesquisas e estudos, captação e distribuição de recursos, prestação de serviços e produção (MACHADO *et al.*, 2013).

Como estratégias de longo prazo, Carpes *et al.* (2013), verificam a necessidade das empresas em rede realizarem ações integrativas para troca de informações, a fim de transformar constantemente o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Integrante com alto grau de centralidade em rede detém papel importante na troca de informações da RCE (SCHRÖDER, 2013).

Para Bastos *et al.* (2014), a dinâmica de trabalho das RCEs possibilitam a troca de informações, devido a suas estruturas flexíveis e relações horizontais.

Há maior probabilidade de troca de informações entre os empresários, quando há semelhanças entre os atores da RCE (OLIVEIRA, 2013).

Os laços sociais são canais para o fluxo de informações e recursos, de modo que, podem ter efeito significativo sobre a capacidade de inovação. Os diferentes tipos de laços podem afetar a transferência de diferentes tipos de conhecimento. A troca de informação em laços naturais entre associados é mais tácita. Fortes laços sociais são mais adequados para a transferência de conhecimento tácito e fracos laços sociais para o conhecimento explícito. Assim, a rede explícita é essencialmente de natureza comercial e lida principalmente com a transferência de conhecimento explícito. Considerando que a rede tácita implica em maior grau de cooperação, amizade e confiança entre as partes (CASANUEVA *et al.*, 2013).

1.3.6. Confiança em rede

RCEs são regidas através de confiança entre as pessoas, é produto de sua própria interação social compartilhada, refere-se a regras que promovam a confiança e reciprocidade na economia (OLIVEIRA, 2013).

Confiança em rede pode ser verificada através da avaliação global do grau em que atores da RCE estão seguros das competências uns dos outros e boas intenções (MANSER *et al.*, 2016).

Conforme dito por Ringe Van de Vem (1994), confiança é a fé na integridade moral ou boa vontade dos outros, que é produzido por meio de interações interpessoais que levam a laços sócios psicológicos das normas mútuas, sentimentos e amizades para lidar com a incerteza.

De acordo com Gaspar *et al.* (2014), a concepção de confiança entre os atores da RCE, certamente, é o fator mais mencionado pela academia, e é o pré-requisito da cooperação. Não obstante, a falta de confiança também pode ser fator limitativo nas relações interorganizacionais. A confiança é algo para se constituir em

longo prazo, porque os atributos básicos como honestidade, disposição e individualismo só podem ser entendidos no longo prazo.

Para Tureta e Cunha (2010), Verschoore e Balestrin (2008), Silva e Neves (2013) a confiança encoraja a consolidação de novos empreendimentos da RCE. Aparece como a sustentação na formação e evolução da RCE (TOIGO; ALBA, 2010; SILVA; NEVES, 2013).

De acordo com Sie *et al.* (2014), Cardoso (2014), Tureta e Cunha (2010), Oliveira e Cândido (2007), Wegner *et al.* (2014), Alves *et al.* (2013) a confiança sobressai perante outros fatores importantes para o sucesso da colaboração empresarial, considerada fator crucial para o sucesso da RCE.

A confiança é entendida, como a boa-fé, benevolência, honestidade, integridade, confiabilidade, responsabilidade e competência. Propõe-se que a confiabilidade, previsibilidade e boa-fé são as dimensões comuns usadas para explicar como a confiança é desenvolvida dentro da organização. Sugere-se que a confiança deve ser mútua, para relacionamento em curso estável. O ambiente de confiança mútua pode fornecer às empresas parceiras em suas relações de cooperação, variedade de benefícios e vantagens. Por exemplo, a confiança mútua não só permite que as empresas com diferentes bases e experiências de conhecimento possam colaborar estreitamente através da negociação de longo prazo, mas também permite expandir o domínio e o âmbito das atividades viáveis da aliança. Além disso, a confiança mútua traz confiança e reputação benéfica, resulta em menor conflito e maior satisfação, reduz a necessidade de contratos formais, monitoramento e outros mecanismos de controle alternativos, facilita relações de cooperação eficazes e aumenta os benefícios de tais relações (JIANG *et al.*, 2008).

A confiança é o centro da construção organizacional. Desempenha papel importante no desenvolvimento do relacionamento interorganizacional. É geralmente considerado atributo essencial de qualquer relação. Autores diferentes afirmam que a confiança se constrói lentamente a partir da experiência, surge naturalmente, pode ser inicialmente muito alta ou ser conquistada, enfim, as partes tornam-se cada vez mais dispostas a assumir riscos em nome de cada um, confiante de que os riscos irão se transformar em melhor desempenho (JAP; ANDERSON, 2007).

A confiança pode ser explicada como o aspecto da relação que reflete a vontade de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas sobre as intenções ou comportamentos do outro. A confiança deve ser densa, baseada na reputação e experiência de interações passadas, de modo que as percepções de confiança serão compartilhadas entre os membros da RCE (PROVAN; KENIS, 2008).

Nas RCEs, membros tendem a estarem ligados intimamente e interagem um com o outro, diminuindo assim a singularidade de qualquer empresa particular, promovendo a confiança e a colaboração entre seus membros (HUGHES-MORGAN; YAO, 2016).

A verdadeira confiança nunca pode ser criada intencionalmente, gera-se base na estrutura adequada ou contexto. Membros da RCE podem ser encorajados a ter confiança por estrutura ou contexto deliberadamente criado. Por exemplo, encontros, como almoços ou jantares, que ocorrem entre empresários, funcionários e parentes envolvidos com a RCE. Estes momentos são importantes para fortalecer relações de confiança. Além disso, proporcionam conversas informais sobre as oportunidades, desafios e o futuro da RCE e de suas empresas. Pode-se notar que a confiança – essencial para a existência da cooperação - é estabelecida mais por laços informais e face-a-face entre os membros da RCE (BALESTRIN *et al.*, 2008).

Propriedades culturais são importantes para promover a confiança na RCE, são algumas delas: a frequência, a abertura e a densidade da comunicação interorganizacional; a multiplicidade das relações na RCE; a não finitude; relação equilibrada entre autonomia e dependência; o número e a homogeneidade das organizações; a estrutura do campo interorganizacional (WEGNER *et al.*, 2014).

A confiança dentro da RCE possibilita a criação do ambiente facilitador de troca de informações e aprendizagem (LUCHESE *et al.*, 2014). Sendo o nível de confiança maior nas RCEs de MPEs, do que em RCEs com grandes empresas (MACHADO *et al.*, 2013).

A confiança adquirida com o tempo entre os associados faz com que as empresas sejam estimuladas a se enxergarem como sócias ou parceiras, em vez de concorrentes (ANTUNES *et al.*, 2010). Quando não existe confiança entre os atores, a RCE corre risco de percepção de oportunismos por alguns membros e elevação do custo de gerenciamento da cooperação, podendo tornar a RCE inviável (WEGNER *et al.*, 2014; LUCHESE *et al.*, 2014; SOUZA *et al.*, 2013; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A confiança tem influência na eficácia da RCE, ou seja, o sucesso da RCE, em primeiro lugar, é derivado da formação de confiança entre os membros de todos os níveis e hierarquias (ALVES *et al.*, 2013). Pois, quanto mais confiança nas relações da RCE, menos há necessidade de criar regras formais e elaboração de controles (GIGLIO; GAMBA, 2014). A cultura de confiança nos processos de cooperação parece ser elemento mágico com o potencial de encerrar ou manter a cooperação (XAVIER FILHO *et al.*, 2013).

A confiança consistente gera laços fortes entre os membros, também altos envolvimento emocional, que pode levar muito tempo para a sua construção

(ZABOTTO *et al.*, 2014). A confiança é o fator que promove a redução de riscos envolvidos em transações estabelecidas, tornando a existência da RCE economicamente possível (ZANCAN *et al.*, 2013).

Existem outras vertentes exploradas, por exemplo, Jacometti *et al.* (2014) observa que a cooperação bem-sucedida pode ocorrer independentemente de confiança. Pode-se influenciar de modo positivo o próprio nível de confiança, sendo à base da cooperação a durabilidade do relacionamento e os benefícios dele resultantes e não a confiança entre os membros.

1.3.7. Relacionamento e Comprometimento dos associados em rede

As empresas estão comprometidas com a relação de aliança, contribuindo com recursos específicos e capacidades. Compromisso sinaliza a fidelidade da empresa para com a aliança, bem como para os parceiros. Demonstra longo tempo de duração da relação de colaboração entre parceiros para alcançar seus benefícios. Quando os compromissos bilaterais são estabelecidos, todos os parceiros podem ficar sólidos, a fim de, minimizar o potencial para o oportunismo e dedicando-se ao desenvolvimento de relacionamento. Por outro lado, se a empresa não está comprometida com a aliança, é menos provável a cooperar estreitamente com os seus parceiros. Como resultado, a falta de compromisso por parte dos parceiros vai se tornar fator de desestabilização, enquanto compromissos credíveis de ambos os parceiros tendem a promover estabilidade na relação, encorajando o nível de reciprocidade e cooperação (JIANG *et al.*, 2008).

“O comprometimento refere-se ao acordo entre as partes sobre o que fazer, como fazer e quais mecanismos deverão ser utilizados para coordenar as atividades” (ZANCAN *et al.*, 2013). Na coordenação democrática da RCE, conta-se com a participação de todos os envolvidos, há a possibilidade de participar nas decisões gerais da RCE. O regulamento interno pode reger a obrigatoriedade de abrir espaço, a modo

que, haja participação dos membros da RCE nas decisões estratégicas de médio e longo prazo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A RCE exige a participação dos associados numa série de reuniões para decidir estratégias e ações, participação em feiras, eventos do setor e rodadas de negócios com clientes e fornecedores, isso pode motivar a inovar a forma de gerenciar seu próprio negócio (CARDOSO, 2014).

Para Toigo e Alba (2010) o comprometimento pode ser definido como a disposição dos membros da RCE para o trabalho em conjunto. Mas quando os benefícios não são divididos igualmente, o comprometimento dos associados é afetado (WEGNER *et al.*, 2014).

Para Alves *et al.* (2013) com o passar dos tempos, a RCE pode evoluir altamente o nível de comprometimento dos atores. Já para Wegner *et al.* (2014), muitos empresários associados utilizam da RCE de início para alavancar suas atividades, e com o passar dos anos, nota-se que o comprometimento com a cooperação vai enfraquecendo.

A mensalidade cobrada pela RCE pode ser a maneira de manter o comprometimento dos associados (ZEN *et al.*, 2013). As atividades de compra e venda conjunta exigem alto grau de comprometimento dos associados (JACOMETTI *et al.*, 2014). Sendo a falta de comprometimento dos fatores importantes que caracterizam a saída de membros da RCE e posterior fechamento (XAVIER FILHO *et al.*, 2013). A falta de comprometimento com os objetivos das RCEs, por parte de alguns atores, pode ser considerada uma das fragilidades das RCEs (MACHADO *et al.*, 2013).

Com maior comprometimento dos associados, mais facilmente são resolvidas questões de grupo e menos necessário se torna elaborar regras formais e criar controles (GIGLIO; GAMBA, 2014). O envolvimento de todos os participantes da RCE

na definição de objetivos, estratégias, metas e cronogramas, cria compromisso no grupo para executar as ações com base no que foi planejado (BALESTRIN *et al.*, 2008).

Relacionamentos repetitivos e duradouros entre os participantes da RCE aumenta a capacidade colaborativa de criação de conhecimento. A cooperação tem que ser baseada em relacionamentos contínuos e o relacionamento entre os atores encarados como recurso (WEGNER, 2005; ZEN *et al.*, 2013), assim, as informações e o *know-how* são trocados com maior liberdade entre as partes e os problemas são resolvidos de maneira mais eficiente (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A intensidade do relacionamento entre os atores acontece com o tempo necessário suficientemente para se amadurecer, desta forma, servirá para a difusão e absorção de valores, rotinas e regras da RCE. Sendo o relacionamento social entre os atores, fator importante para o acesso a importantes recursos e informações (TURETA; CUNHA, 2010).

O relacionamento dos indivíduos entre si é o capital social (WEGNER, 2005). Este relacionamento entre os associados da RCE muda no decorrer do tempo, em resposta a alterações de percepções e expectativas sobre a confiabilidade dos parceiros, uns em relação aos outros (WEGNER, 2011). Relacionamentos são janelas de oportunidades, é importante dentro da conjuntura da RCE. O relacionamento mais intenso entre os parceiros encorajam ideias de novos produtos e serviços, compartilhamento de soluções aos problemas enfrentados nas empresas e experiências de sucesso, experiências de fracasso com clientes e projetos, promove-se debates, revelações de estratégias e interesses individuais de negócios. A promoção de relacionamentos na RCE fortalece laços sociais e estabelece a confiança entre os membros. Quando se fala de relacionamento interno da RCE, é mostrado o mapeamento de ações de contribuições dos associados para o desenvolvimento e o crescimento da

RCE, realização de eventos anuais de integração social, onde se inclui funcionários das empresas associadas.

Sintetizando o pensamento de Antunes *et al.* (2010), foi mapeado algumas variáveis que se envolvem no relacionamento interno nas RCE:

— Contribuições dos associados com melhorias para o desenvolvimento e o crescimento da RCE;

— Realização de eventos anuais de integração social entre os associados;

— Realização de eventos anuais de integração social entre os funcionários das empresas associadas;

— Todos os associados apresentam a mesma intensidade de cooperação na RCE?

— Há envolvimento dos associados no processo de relacionamento com a direção, implementando as ações propostas;

— Há existência de reuniões regulares entre associados, fora das assembleias, para discutir e resolver questões relativas à RCE.

A dinâmica de desenvolvimento da RCE é influenciada pelo relacionamento interpessoal (WEGNER *et al.*, 2014). O mundo contemporâneo se baseia em complexas teias de relacionamentos sociais de motivo econômico. Estes relacionamentos buscam alavancar o *know-how* das organizações na tentativa de aperfeiçoar a eficácia organizacional. (LUCHESE *et al.*, 2014). Relacionamentos de longo prazo representam benefício estratégico, possibilita o acesso direto e indireto a recursos-chave, habilidades e conhecimentos controlados por outros membros da RCE (ZEN *et al.*, 2013).

No remate do referencial teórico afere-se sobre a conceituação de RCEs na literatura observado na seção 1.1. Na seção 1.2. são elencados os estágios de desenvolvimento do modelo de ciclo de vida, tais como, Concepção, Nascimento e Formalização, Desenvolvimento, Maturidade/Consolidação, Declínio e Dissolução. Na seção 1.3. foi levantado conteúdo bibliográfico sobre as sete dimensões analisadas para

verificação e posterior enquadramento, na fase de desenvolvimento do modelo de ciclo de vida, das RCEs pesquisadas.

2. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o desenho da pesquisa, orientações e estratégias do estudo replicado. Nesta seção são descritas as técnicas e procedimentos metodológicos utilizados para que os objetivos fossem alcançados.

2.1. Desenho da pesquisa

A pesquisa em questão foi dividida em três fases, a saber:

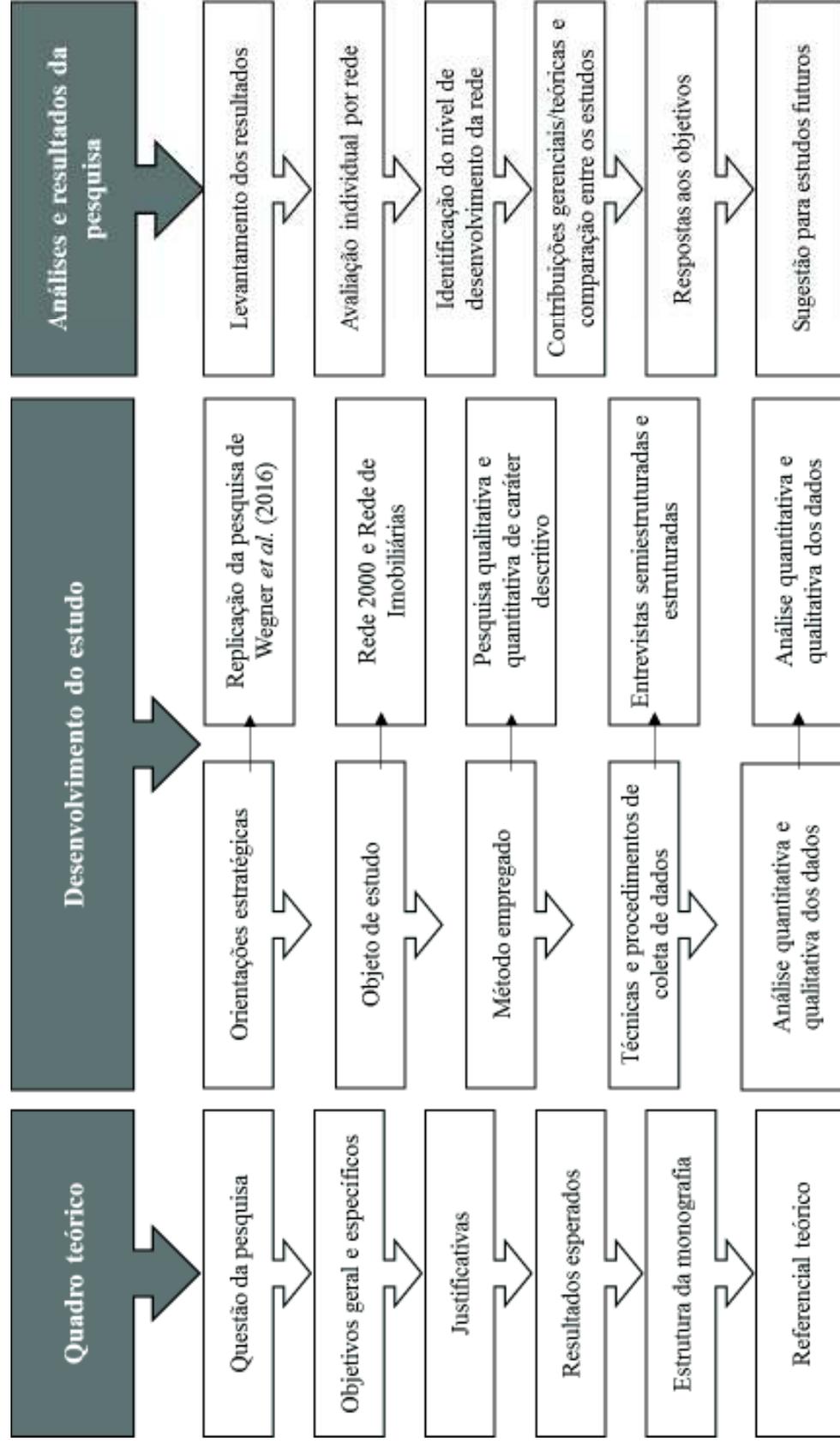
1º Fase – Quadro teórico: apresenta a introdução, que por sua vez, traz a questão de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, justificativas, resultados esperados, estrutura da monografia e o referencial teórico, que serviu de base para o desenvolvimento e confirmação da pesquisa.

2º Fase – Desenvolvimento do estudo: traz as orientações estratégicas do estudo, as técnicas e procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo e alcance dos resultados.

3º Fase – Análise dos resultados da pesquisa: foram levantados os resultados alcançados com a pesquisa, realizando a avaliação individual de cada RCE pesquisada. Foi realizada a análise e identificação do nível de desenvolvimento que se encontra a RCE e, posteriormente, verifica-se as contribuições gerenciais e teóricas do estudo em questão e realiza-se a comparação dos resultados alcançados em Goiás com os resultados alcançados no Sul. Por fim, a conclusão traz as respostas aos objetivos do estudo e sugestões para estudos futuros.

As três fases mencionadas acima estão ilustradas na Figura 8, que mostra o desenho da pesquisa, facilitando a compreensão das etapas realizadas deste estudo, como ele foi conduzido e operacionalizado.

FIGURA 8: Desenho da pesquisa.



Adaptado de Estivaleta (2007).

2.2. Orientações estratégicas para o estudo

A pesquisa de Wegner *et al.* (2016), foi executada em duas etapas subsequentes. A primeira com caráter qualitativo consistiu na elaboração do modelo de análise de ciclo de vida das RCEs. Foi gerada a versão preliminar do modelo de análise, para realização do teste piloto.

Os testes pilotos foram realizados com três redes horizontais que, na opinião dos especialistas, estejam em fases diferentes de desenvolvimento e consolidação. Esta aplicação preliminar por diferentes pesquisadores da equipe de trabalho, em diferentes regiões geográficas, permitiu a realização de ajustes nas dimensões ou indicadores de pesquisa, em função de sua adequação/inadequação na pesquisa de campo.

A fase de construção do modelo na pesquisa de Wegner *et al.* (2016) não será realizada neste presente estudo, pois a replicação no Estado de Goiás partirá do modelo de ciclo de vida das RCEs já concreto, sem a necessidade de elaborá-lo novamente.

A segunda etapa da pesquisa de Wegner *et al.* (2016) consistiu na aplicação do modelo de ciclo de vida em 13 redes de empresas, localizadas na região dos Vales do Rio Pardo e Taquari, no Estado do Rio Grande do Sul, constituídas entre os anos 2000 e 2012. A aplicação do instrumento de coleta de dados ao conjunto de redes foi realizada por meio de formulário impresso ou eletrônico. Os dados foram tabulados e analisados por RCE, individualmente, gerando informações que permitiram enquadrar a rede nas fases de desenvolvimento delineadas, com a participação dos especialistas.

A replicação desta pesquisa, no Estado de Goiás, foi executada entre os anos de 2016 e 2017, tendo como referências principais, os estudos de Wegner *et al.* (2016), Wegner *et al.* (2015) e Wegner *et al.* (2013).

2.3. Objeto de estudo

O primeiro contato com as redes consistiu em verificar se elas estavam ainda formalmente registradas e em atividade. No Estado de Goiás, a princípio, foram localizadas quatro RCEs em atividade, sendo duas no setor de farmácias, uma no setor de material de construção e uma no setor de imobiliárias. Porém apenas duas delas se mostraram interessadas em participar do estudo: Rede 2000 de Farmácias e Rede Imobiliária de Goiânia.

Os primeiros contatos foram realizados via telefone e *e-mail*, visando localizar os gestores, conseguir a apresentação do projeto de pesquisa e posterior agendamento para a realização das entrevistas.

Assim que agendados os horários, com os gestores, foram realizadas as apresentações *in loco* do projeto e também aplicadas às entrevistas semiestruturadas com os dois gestores das respectivas redes. Posteriormente foram aplicadas as entrevistas aos gestores/diretores das associadas das duas RCEs pesquisadas.

A Rede 2000 de farmácias, cuja administração se localiza em Goiânia/GO, foi fundada em 1996. Já possuiu 136 associados em 2007, mas em 2017, conta com 59. A diminuição dos associados, segundo o gestor da rede, faz parte de ações estratégicas.

Seus associados estão localizados, a maior parte, na capital do Estado de Goiás, região metropolitana e minoria no interior do Estado. Caracteriza-se como rede regional, na qual todos associados estão localizados no mesmo Estado.

A segunda RCE pesquisada, a Rede de Imobiliárias de Goiânia, baseia-se na parceria entre algumas imobiliárias goianas, que mantém conexão com empresas de outras regiões do país e do exterior. A rede foi fundada em 2008. Na época do lançamento a rede iniciou suas atividades com 9 associados, chegando ao máximo de 14 associados no decorrer de sua trajetória, atualmente possui 10 associados. Esta rede

oferece conhecimento de mercado e oportunidades de negócios. Com atuação independente, as imobiliárias associadas e corretores se integram, podendo garantir agilidade e segurança para a compra, venda ou aluguel de imóveis.

2.4. Método empregado na pesquisa

Houve abordagem descritiva de caráter qualitativo, questionário semiestruturado aplicado aos gestores das duas RCEs selecionadas no Estado de Goiás deu ênfase a esta abordagem.

A ênfase qualitativa foi à estratégia metodológica central empregada neste estudo. A pesquisa qualitativa permite melhor identificação e compreensão do problema (MALHOTRA, 2005), visto que a qualidade define o caráter ou a natureza de fenômeno que esclarece o seu significado.

Para Shaw e Hoerber (2016) pesquisas qualitativas pensam na linguagem de evidência, pensam em experiências, emoções, eventos, processos, performances, narrativas e na política de possibilidade, tendo abordagens metodológicas fundamentadas na epistemologia do objetivo.

Posteriormente houve a aplicação do questionário estruturado aos gestores/diretores dos associados das duas RCEs. Esta abordagem teve sua ênfase descritiva de caráter qualitativo e quantitativo.

A pesquisa descritiva tem como objetivo o conhecimento e interpretação da realidade sem nela interferir para modificá-la. Interessa-se o descobrimento e interpretação de fenômenos. Expõem-se características de determinados fenômenos, porém sem o compromisso de explicá-los, embora servissem de base para tal explicação (VIEIRA, 2002).

Para Perin *et al.* (2015), a pesquisa descritiva mapeia a distribuição de fenômeno de determinada população. Na generalidade, se busca determinar a frequência da ocorrência de algo ou a relação entre variáveis que normalmente é guiado pela hipótese inicial.

O caráter qualitativo e o quantitativo, do ponto de vista metodológico, não se mostram contraditórios ou contínuos, porém de naturezas diferentes. Estes métodos de forma individual conduzem estudos empíricos com características distintas. Referem-se à qualidade dos dados obtidos, às possibilidades da sua obtenção e à maneira de sua utilização e análise. Mas, normalmente são realizadas perguntas qualitativas para chegarem aos resultados quantitativos (LUZ; AZEVEDO, 2015). No caso do estudo em questão, houve esta abordagem, e, para se alcançar os resultados quantitativos, partiu-se para as perguntas qualitativas.

Segundo Silva *et al.* (2017), a pesquisa quantitativa tem como finalidade buscar a validação de hipóteses mediante dados estruturados, com a devida análise do número de casos representativos. Esta orientação da pesquisa quantitativa foi utilizada para quantificação dos dados e generalização dos resultados.

2.5. Técnicas e procedimentos de coleta de dados

O procedimento de definição dos entrevistados seguiu a sugestão de Flick (2009), segundo o qual, é importante selecionar as pessoas que tenham mais conhecimento sobre o tópico de interesse e, preferencialmente, que tenham diferentes pontos de vista.

Tomando a RCE como unidade de análise, a coleta de dados foi realizada com gestores ou representantes da diretoria da rede. Quando a pesquisa foi realizada nos

associados, buscou-se entrevistar o maior número de associados possível. As entrevistas foram realizadas com os gestores ou representantes da diretoria dos associados.

Com base na literatura revisada sobre a dinâmica da cooperação e o desenvolvimento de redes de empresas, foi elaborado roteiro semiestruturado de pesquisa. Foram colocadas perguntas sobre a opinião em relação às fases que caracterizam o ciclo de vida das RCEs e dimensões consideradas relevantes para identificar o estágio de desenvolvimento das redes.

A pesquisa visou selecionar dimensões que, na opinião dos especialistas, permitirão analisar as RCEs e identificar seu estágio de desenvolvimento.

Primeiramente, houve a aplicação de questionário semiestruturado, apresentado no **Apêndice A**, de fim qualitativo, aos 2 (dois) gestores das RCEs pesquisadas. Também foi aplicado questionário estruturado, apresentado no **Apêndice B**, de fim qualitativo e quantitativo ao número máximo de associados de cada rede pesquisada.

A aplicação do questionário semiestruturado aos gestores foi realizada através de entrevista gravada em dispositivo de áudio, e posteriormente transcritas no **Apêndice A**. A duração destas entrevistas foram de 60 minutos cada.

A aplicação do questionário estruturado aos associados foi realizada através de entrevista *in loco*, a qual se observa a dificuldade de deslocamento do entrevistador ao encontro de todos os entrevistados e também pode haver o fator do entrevistado se sentir constrangido pelas perguntas do questionário, portanto reconhece-se nesta pesquisa este viés, ou seja, a entrevista *in loco* o associado entrevistado pode mudar sua resposta por não se sentir confortável para responder. Foram realizadas as perguntas contidas no **Apêndice B**. A duração do tempo para respostas foi em média de 15 minutos para cada entrevista.

O protocolo de coleta de dados foi baseado nas sete dimensões de análises sugeridas: gestão da rede, governança da rede, definição de processos da rede e nível de serviços oferecidos pela rede às empresas participantes, participação e comprometimento dos participantes, troca de informações, confiança e relações interpessoais.

Os associados entrevistados foram questionados sobre o *status* atual da sua rede em relação às dimensões citadas, bem como mudanças que ocorreram na sua rede ao longo do tempo em cada dimensão.

Os dados foram tabulados e analisados por RCE individualmente, gerando informações que permitiram, com análise descritiva quantitativa, enquadrar a RCE nas fases de desenvolvimento delineadas.

Os pontos abordados no questionário estruturado foram divididos por coluna. A coluna “Pontuação Máxima” contém o valor máximo de cada dimensão, todas com um peso de 12,5. A coluna “Somatório” contém a soma de cada dimensão, baseados na pontuação máxima e no peso de cada dimensão, sendo a soma das médias de cada questão abordada dentro de cada dimensão, multiplicado pelo peso e dividido pela pontuação máxima. Por fim, a pontuação total desta análise descritiva, de caráter quantitativo, atesta a fase na qual se encontra a Rede 2000, baseada em uma escala de pontuações pré-determinadas pelos pesquisadores e especialistas que participaram da pesquisa de Wegner *et al.* (2013). A escala para definição da fase de desenvolvimento é demonstrada a seguir, pelas devidas descrições:

- Concepção (20-40);
- Transição de concepção para formalização (41-45);
- Formalização (46-60);
- Transição de formalização para desenvolvimento (61-65);

- Desenvolvimento (66-80);
- Transição de desenvolvimento para consolidação (81-85);
- Consolidação (86-100);
- Declínio (46-80) - dependendo dos resultados das dimensões;
- Transição de declínio para dissolução (41-45);
- Dissolução (20-40) - dependendo dos resultados das dimensões.

2.6. Análise e comparação

O conjunto de dados coletados com a população de redes permitiram análises quantitativas simples, utilizando estatística descritiva e técnicas de estatística não paramétrica.

Na pesquisa do sul, no entanto, como forma de reduzir a possibilidade de viés na coleta de dados, o questionário de pesquisa foi respondido por pelo menos duas pessoas em cada RCE: o presidente da rede e um associado não participante da diretoria. Nas redes goianas, devido ao pequeno número, o questionário de pesquisa foi respondido pelo gestor da rede e pelo número máximo de associados, senão todos, para maior acurácia do estudo. A comparação das respostas vai permitir verificar o nível de concordância sobre o nível de desenvolvimento da rede.

Assim que as entrevistas foram concluídas, a equipe de pesquisa iniciou as análises, a fim de classificar cada rede. Wegner *et al.* (2013), explicam que a triangulação de perspectivas de diferentes pesquisadores eleva a qualidade e reduz o viés da análise dos dados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos e discussões, apresentando a identificação do nível de desenvolvimento que se encontra cada RCE pesquisada. Também apresenta a comparação da replicação da pesquisa realizada em Goiás com os resultados alcançados da pesquisa realizada no Sul.

3.1. Levantamento dos resultados

Como já mencionado no capítulo anterior, a pesquisa foi realizada em duas RCEs no Estado de Goiás, a Rede 2000 e a Rede de Imobiliárias de Goiânia. A entrevista com os gestores foram bem sucedidas em ambas as redes, pois todas as perguntas contidas no **Apêndice A** foram respondidas.

Houve comentários positivos e otimistas, por parte dos gestores, em relação à pesquisa. Explanaram que os resultados são de grande importância, não somente para ciência, mas para que as redes possam avaliar suas situações atuais de desenvolvimento. Ambos disseram que irão utilizar os resultados da pesquisa para avaliação e contribuição em suas decisões perante a colaboração.

Os associados, por sua vez, receberam a pesquisa de forma desconfiada. A princípio acharam que seriam avaliados e pediram anonimato em suas respostas. Porém, no decorrer do questionário, e, após a apresentação da pesquisa pelo pesquisador, não houve resistência de nenhum associado sobre as perguntas contidas no **Apêndice B**, e todas as respostas foram respondidas pelos entrevistados. No Quadro 10 são mostradas as totalidades de associados entrevistados.

QUADRO 10: Número de entrevistados.

	Quant. de associados	Entrevistas realizadas	Percentual de associados entrevistados	Percentual de associados não entrevistados
Rede 2000	59	42	71,19%	28,81%
Rede de Imobiliárias	10	9	90,00%	10,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados do Quadro 10 mostram bom alcance em ambas as RCEs. No caso da Rede 2000, algumas das entrevistas não foram realizadas devido à distância geográfica de alguns associados, pois alguns destes associados estavam cerca de 150 km de distância de Goiânia. Algumas entrevistas não tiveram sucesso na Rede 2000, pois alguns associados não tinham tempo disponível para a pesquisa.

A Rede de Imobiliárias de Goiânia obteve 90% de adesão a pesquisa. O associado que não foi entrevistado, não estava na cidade durante o período da pesquisa e não havia outra pessoa com condições de substituí-lo.

3.2. Resultados obtidos por RCE

Para facilitar a compreensão dos resultados obtidos de cada RCE, os mesmos foram apresentados em cada seção, a seguir.

3.2.1. Análise e identificação do nível de desenvolvimento da Rede 2000

Rede 2000 trata-se da associação de farmácias de Goiás, sendo mais atuante em Goiânia e região metropolitana.

Também atua em algumas cidades do interior do Estado de Goiás. De acordo com Barros (2015) e Martins (2015), possui gestor contratado e presidente proprietário de farmácia.

No Quadro 11 é mostrado o resumo das quantidades de associados que a RCE possuía na sua abertura, seu tempo de atividade, a quantidade mínima e máxima

de associados. As informações contidas darão dimensão sobre a trajetória da RCE durante sua existência.

QUADRO 11: Trajetória da Rede 2000 referente à quantidade de associados.

	Ano de lançamento	Tempo de atividade	Nº de associados no lançamento	Nº de associados atualmente	Nº mínimo de associados	Nº máximo de associados
Rede 2000	1996	21 anos	64	59	52	136

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi identificado no Quadro 11 que, a Rede 2000 atualmente possui 59 associados e 21 anos de existência. Mesmo passando por momento de grande perda de associados, no qual houve o desligamento de aproximadamente 85 associados durante sua trajetória, a Rede 2000 conseguiu manter seus ganhos competitivos rentáveis, passando por reestruturação.

Analisando os resultados obtidos, conclui-se que a Rede 2000, já consolidada, chegou na fase de declínio. Wegner *et al.* (2016), afirma que nesta fase, a RCE pode passar por sinais de desgaste com saída de associados, desmotivação e dificuldades para atender aos interesses dos participantes. Houve então o momento de transformação, no qual, segundo Wegner *et al.* (2013), não considera-se fase do ciclo de vida das RCEs, porém trata-se de situação necessária para que a RCE continue sua existência ao longo do tempo. As RCEs consolidadas tem a necessidade de passar por transformações, a fim de, evitarem o declínio e a dissolução da mesma.

Há justificativa para a necessidade de transformação e reestruturação da rede consolidada, os empresários participantes esperam níveis de benefícios sempre maiores da RCE, mesmo que atuando sozinhos não pudessem adquirir as vantagens proporcionadas pela RCE. Quando a RCE não consegue sua reestruturação e não consegue demonstrar a possibilidade de alcançar novos patamares de benefícios, o associado perde interesse e a RCE tende a enfraquecer. Promovendo transformações, a

RCE retorna à fase de desenvolvimento no ciclo de vida, exigindo assim, novos esforços para retornada da fase de Maturidade/Consolidação (WEGNER *et al.*, 2013).

Analisando os resultados desta pesquisa, considerando os meses de Outubro 2016 a Abril de 2017, e, após análise dos especialistas, seguido como referência a metodologia dos estudos de Wegner *et al.* (2016), a Rede 2000 se enquadrou na fase de **Declínio**. A única fase que não passou, foi a de dissolução, pois ela conseguiu entender a necessidade de transformação para retomar seu desenvolvimento, continuando a ser rentável para seus membros.

Segundo Jap e Anderson (2007), a Maturidade/Consolidação talvez não possa ser o ápice do relacionamento da RCE, mas é a cimeira. Esta afirmação mostra que a Rede 2000 pode ter chegado em seu ápice com 136 associados, mas não chegou a cimeira, pois o seu nível mais estruturado pode chegar com menos associados, gerenciando melhor os seus gastos e sua estrutura interorganizacional.

Esta situação contesta-se em partes na Figura 2, situada no referencial teórico, na página 39, sob referência de Verschoore e Balestrin (2008), na qual apresenta relação do número de associados e os anos de experiência da RCE. No caso da Rede 2000, realmente se perde em competição para ganhos de escala, mas a RCE pode se reestruturar e encontrar outros meios de manter sua rentabilidade.

3.2.1.1. Avaliação dos resultados da Rede 2000

Segundo Wegner *et al.* (2016), a RCE atinge a estabilidade e desenvolve conjunto de atividades que suprem a necessidade dos participantes, mas após o período de maturidade pode ser necessária a transformação para renovar a rede e atingir novos patamares.

A entrevista semiestruturada, mostrada no **Apêndice A**, foi realizada com o gestor da Rede 2000. A entrevista estruturada, mostrada no **Apêndice B**, foi realizada com 42 dos gestores/diretores das empresas associadas da Rede 2000. Os resultados apresentados são divididos conforme as referências trazidas por Wegner *et al.* (2016), Wegner *et al.* (2015) e Wegner *et al.* (2013), nos quais os associados foram questionados sobre a governança, gestão, serviços, troca de informações, confiança nos associados, confiança na gestão, lideranças, participação/comprometimento, satisfação, possibilidade de sair da rede e suas dimensões para os próximos 12 meses.

Para enquadrar a fase correta que se encontra a Rede 2000 no modelo de ciclo de vida, utilizou-se o seguinte método de análise: criou-se uma planilha no *software* Excel, na qual foram incluídas as dimensões de análise na primeira coluna, verticalmente. Esta planilha está ilustrada no Quadro 12.

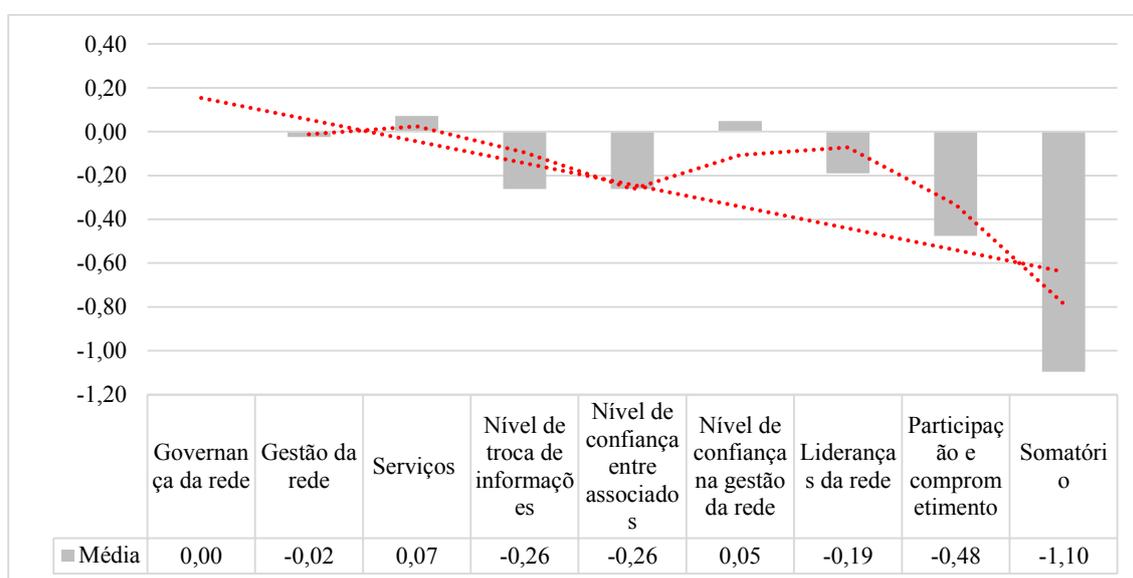
QUADRO 12: Definição da fase de desenvolvimento da Rede 2000.

Dimensão	Questões e pontuação							Pontuação máxima	Peso	Somatório
	1 GOV.	2 GOV.	3 GOV.	4 GOV.	5 GOV.	6 GOV.	7 GOV.			
Governança	3,93	3,31	3,95	3,76	4,12	3,4	4,24	35	12,5	9,5
	8 GEST.	9 GEST.	10 GEST.	11 GEST.						
Gestão	4	4,1	4,05	4,12				20	12,5	10,2
	12 SERV.	13 SERV.	14 SERV.							
Serviços	3,05	2,88	3,05					15	12,5	7,5
	15 INF.	16 INF.	17 INF.							
Informações	2,14	3,57	3,31					15	12,5	7,5
	18 CONF. ASSC.	19 CONF. ASSC.	20 CONF. ASSC.							
Confiança nos associados	3,98	4,02	2,33					15	12,5	8,6
	21 CONF. GEST.	22 CONF. GEST.	23 CONF. GEST.							
Confiança nos gestores	3,81	3,88	2,95					15	12,5	8,9
	24 LID.	25 LID.	26 LID.	27 LID.						
Liderança	3,38	2,38	3,55	3,57				20	12,5	8,1
	28 PART. ASSC.	29 PART. ASSC.	30 PART. ASSC.							
Participação e comprometimento	2,4	2,48	2,21					15	12,5	5,9
								Pontuação total	66,1	
								Estágio de desenvolvimento	DECLÍNIO	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pontuação da Rede 2000 foi de 66,1 pontos, o que permite identificar que ela se encontra no estágio de Declínio, o qual varia de 46 até 80 pontos. Fazendo análise mais específica da Rede 2000, no momento desta pesquisa, para confirmar se está em Declínio ou Desenvolvimento, pois a pontuação verificada pode ser atribuída a ambas as fases, é demonstrado na Figura 9 se a Rede 2000 está em momento ascendente ou declinante.

FIGURA 9: Dimensões que determinam se o estágio da Rede 2000 é ascendente ou declinante.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para se alcançar os resultados demonstrados na Figura 9, foi realizada a contabilização da média de pontos atribuídos a cada dimensão, observados no questionário estruturado na questão 35, quando foi perguntado aos associados se em determinada dimensão, nos últimos 12 meses, (-2) Piorou muito; (-1) Piorou; (0) Não mudou; (1) Melhorou; (2) Melhorou muito.

Constata-se, na Figura 9, que o estágio de desenvolvimento da Rede 2000 está em um momento declinante, atestando sua fase de Declínio, ao observar a linha de tendência e o somatório negativo (-1,10). Isto pode ocorrer devido às estratégias apresentadas pelo gestor na entrevista semiestruturada não serem bem absorvidas pelos

associados, ou ainda não estão sendo implantadas. Esta visão dos associados sobre uma piora nas dimensões analisadas mostra que a administração da Rede 2000 deve tomar ações imediatas para conter esta imagem. Os pontos que mais pioraram nos últimos 12 meses são a participação e o comprometimento, troca de informações, nível de confiança nos associados e liderança da rede, enfim, estas dimensões necessitam de maior atenção e intervenções estratégicas com maior intensidade.

A gestão da Rede 2000 tem baixa confiança dos associados e pouca melhora nos serviços prestados pela Rede 2000. Portanto, a confiança concedida à gestão encurta o caminho para rede aplicar melhorias, ações estratégicas e diminuição de custos de gerenciamento, pois quando não existe confiança entre os atores, a RCE corre riscos de percepção de oportunismos por alguns membros e elevação do custo de gerenciamento da cooperação, podendo tornar a rede inviável (WEGNER *et al.*, 2014; LUCHESI *et al.*, 2014; SOUZA *et al.*, 2013; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

De acordo com a entrevista semiestruturada, analisa-se as fases percorridas pela Rede 2000, começando com o estágio denominado concepção.

Concepção: na Rede 2000 houve reuniões para discutir possibilidades de cooperação. A princípio se tratava de uma associação de farmácias. Foram levantadas questões sobre como seria a governança da rede pelos participantes da associação mais interessados na cooperação.

Nascimento e formalização: a rede foi constituída, definiu-se o conselho de administração, conselhos executivos e equipes de trabalho. O modelo de governança compartilhada foi escolhido. Relata-se na entrevista com o gestor da rede que nesta fase houve um momento de euforia, ou seja, os empresários queriam entrar na rede e visualizavam a mesma como uma forma de se estabelecer no mercado goiano com maior rapidez. Pensavam que ao entrarem na rede tudo seria mais simples de se gerir.

Nesta fase adotou-se a estratégia de organizar muitos eventos e aumentar a participação com a mídia maior, influenciando mais empresários a entrarem na rede.

Desenvolvimento: a Rede 2000 se desenvolveu rapidamente. Em 2006 a Rede 2000 possuía 118 membros e analisando mais solicitações para novos entrantes na rede. Sua influência perante as indústrias e distribuidoras estava crescendo bastante. A Rede 2000 resolveu investir em mais participação na mídia e aumentar seu ganho de escala em suas negociações.

Consolidação e maturidade: a Rede 2000 atingiu seu maior estágio, possuía grande influência no mercado goiano de varejo farmacêutico. Passou a ter regras e reuniões periódicas definidas e a Organização Administrativa da Rede (OAR), a rede possui sua administração bem definida, em que profissionais contratados pela rede realizam as atividades de gestão, sob a supervisão e monitoramento das empresas associadas (WEGNER *et al.*, 2013).

Processo de compras definidos e realizados com o envolvimento ativo dos fornecedores, a Rede 2000 mantém boa relação com seus fornecedores e esta relação os ajuda em ganhos de escala e troca de informações. Para Wegner *et al.* (2014), a participação de associações comerciais, industriais, sindicatos e da própria universidade ajudam a RCE, facilitando o processo de consolidação e maturidade.

Fortalecimento da marca, presente em todos os associados. Zancan *et al.* (2013) relatam que na fase de consolidação e maturidade as RCEs realizam atividades de comunicação e divulgação da marca de maneira a criar identidade da RCE para o mercado.

Declínio: a Rede 2000 chegou ao seu declínio ao perceber que estava adotando uma estratégia errada. Ela seguia e utilizava como exemplo a gestão de uma grande companhia do varejo farmacêutico de Goiânia nesta época, mas houve a chegada

de grandes corporações varejistas de atuação nacional na região, se espalhando rapidamente e inovando em layout e atendimento ao público. Segundo o relato de seu gestor na época, com suas próprias palavras, explicou “ficamos meio perdidos”. Os associados não enxergaram inovação na cooperação e começaram a seguir a gestão das grandes redes e não os padrões da Rede 2000, enfim, começaram a não perceber grandes benefícios em permanecer na rede.

Reestruturação: ao perceber o momento de declínio da rede, e, a fim de evitar sua dissolução, a administração da Rede 2000 resolveu agir estrategicamente perante o que estava acontecendo. Neste momento houve uma debandada de associados da rede, ficando apenas 52 membros. Isso ocorreu devido a Rede 2000 assumir uma postura mais dura, começando a identificar aqueles associados que não agregavam, tinha farmácia, mais não cumpria os regulamentos, não participavam e, começa-se a convidar este associado a sair. Esta foi uma das estratégias gerenciais de reestruturação. A Rede 2000 enxugou os associados que não agregavam, pois atrapalhavam a cooperação. Passou de 118 associados para 52, conseguindo manter a mesma rentabilidade com menos membros. Ficaram na rede somente os associados comprometidos com a regras e diretrizes da rede, com os mesmos objetivos coletivos como dito por Bastos *et al.* (2014).

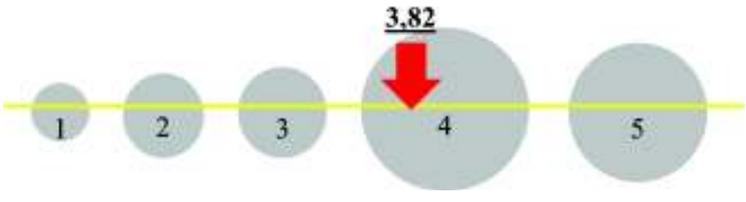
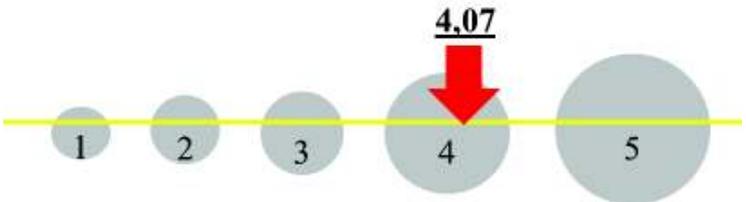
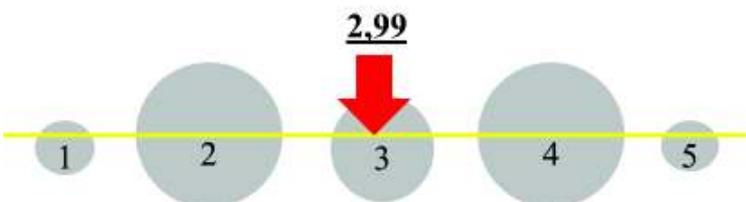
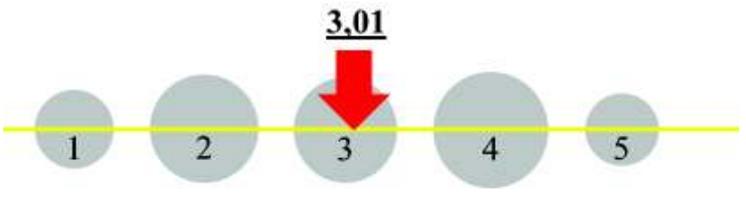
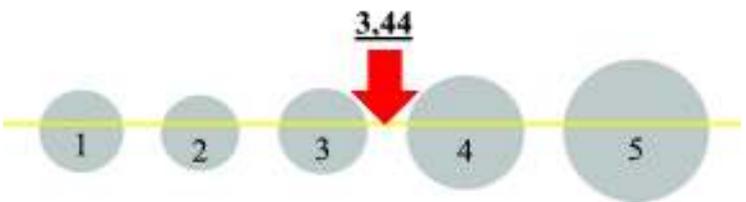
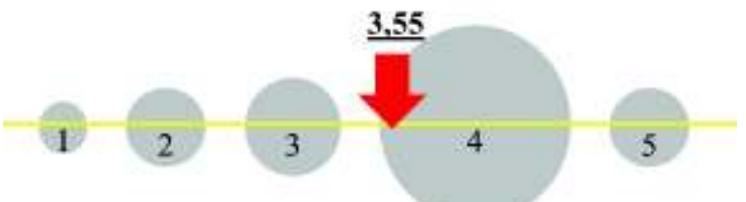
Com estas ações a Rede 2000 conseguiu retomar seu desenvolvimento, conforme mostrado na seção 3.2.1.1. Mesmo após o desgaste ocorrido na fase de declínio, a Rede 2000, com sua reestruturação, conseguiu manter o que havia de bom em sua gestão.

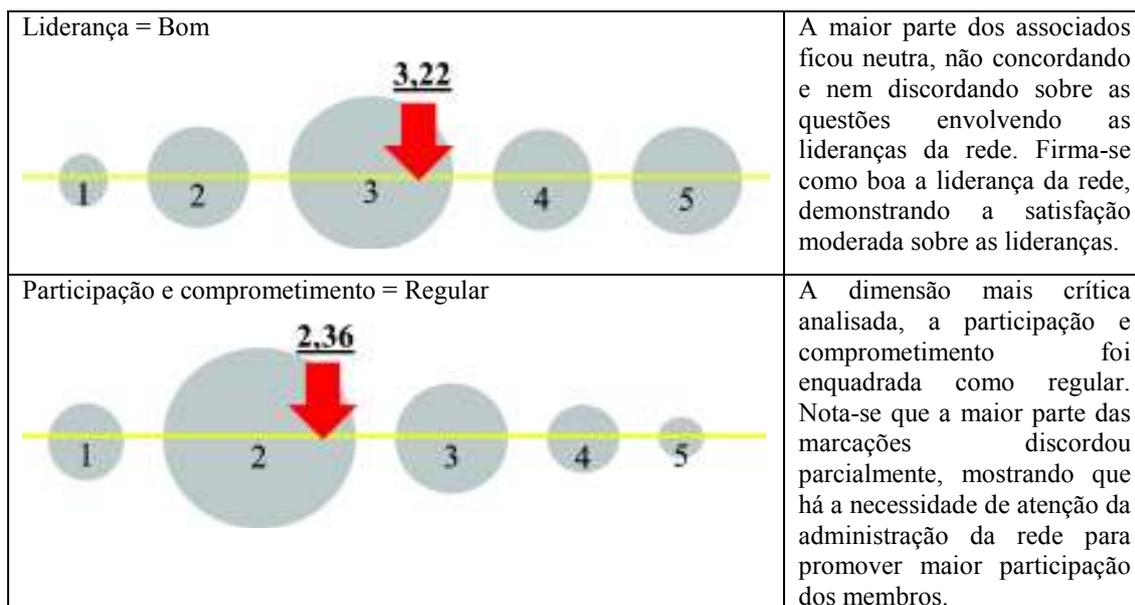
Mas há um fato observado nesta pesquisa que precisa de atenção da administração da Rede 2000. Os dados observados na Figura 9, página 85, mostram que a Rede 2000 está em um momento declinante. Uma estratégia gerencial que pode

reverter esta situação junto aos seus membros seria o projeto da loja modelo, que de acordo com Souza *et al.* (2015) e Begnis *et al.* (2008), as RCEs ao chegarem no momento de consolidação e maturidade começam a realizar suas ações mais estrategicamente, sem imediatismo. Caso a Rede 2000 tome esta iniciativa do projeto de loja modelo, numa estratégia a médio e longo prazo, sem imediatismo, poderá ascender em direção a sua maturidade/consolidação.

A seguir são apresentados os resultados no Quadro 13, os quais foram alcançados através de questionário estruturado. Extraiu-se a média de cada dimensão analisada, classificando-os em muito bom, bom, regular e ruim. “Muito bom” tem sua pontuação de 4 acima, “bom” tem a pontuação de 3 à 4, “regular” com pontuação de 2 à 3 e “ruim” com pontuação entre 1 e 2. Os círculos representam a quantidade média de associados que marcaram as seguintes opções: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Não concordo nem discordo, (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente. Quanto maior o número de marcações na opção, maior o círculo se torna e quanto menor o número de marcações, menor o tamanho do círculo.

QUADRO 13: Análise específica por dimensão da Rede 2000.

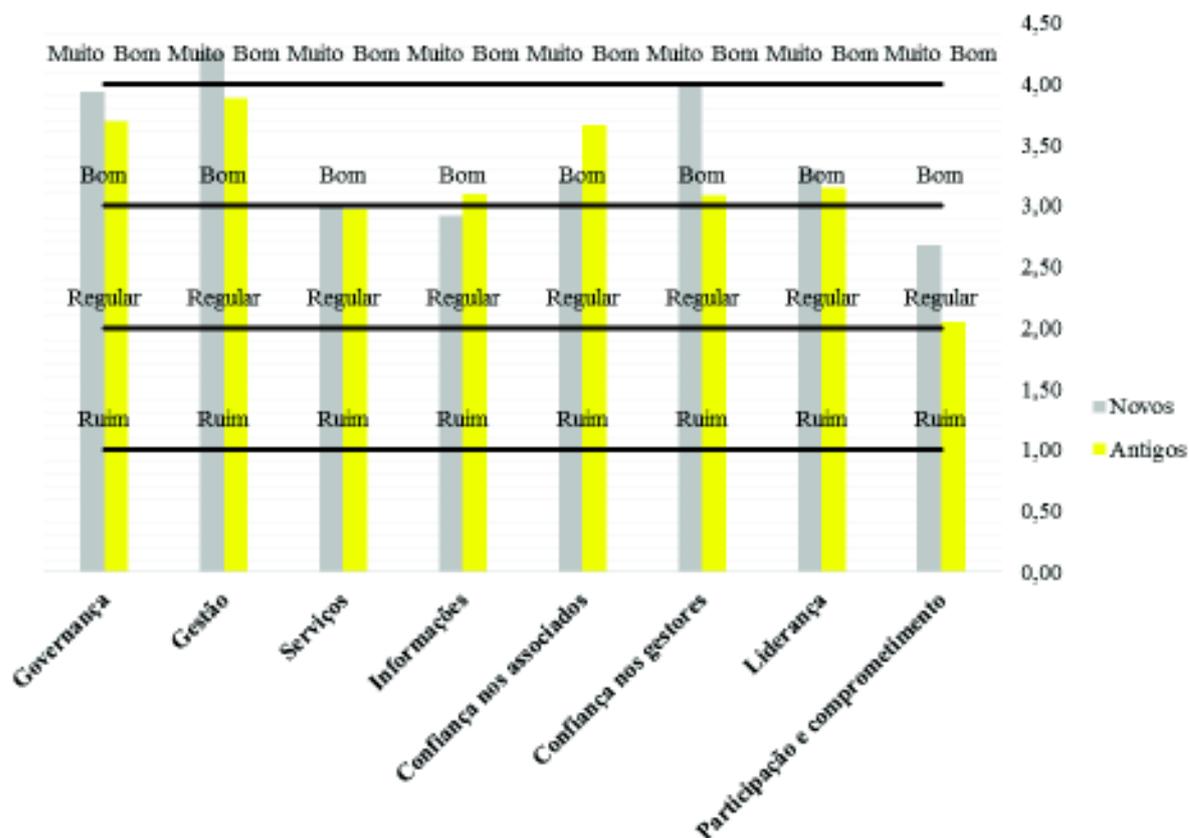
Gráficos de análises	Descrição
<p>Governança = Bom</p> 	<p>Em geral, os associados da Rede 2000, consideram como bom, a Governança, a maioria concordou parcialmente com as questões envolvendo a Governança. Demonstra-se boa satisfação dos associados com as ações relacionadas a Governança da Rede 2000.</p>
<p>Gestão = Muito bom</p> 	<p>Os associados consideram a Gestão da Rede 2000 muito boa. Observa-se que a questão mais marcada no questionário foi a “concorda totalmente” seguido da questão “concorda parcialmente”, demonstrando que a Gestão da Rede 2000 está satisfazendo seus membros.</p>
<p>Serviços = Regular</p> 	<p>As marcações praticamente empataram em “concordar parcialmente” e “discordar parcialmente”, com a média ficando em 2,99. Considera-se então, os serviços da Rede 2000 como regular, ou seja, conforme as regras, mas sem abaixo do necessário.</p>
<p>Troca de informações = Bom</p> 	<p>Não há uma grande maioria elegendo alguma das opções, o que se percebe são marcações aproximadas nas opções 2, 3 e 4. Enquadram a troca de informações como boa.</p>
<p>Confiança nos associados = Bom</p> 	<p>A maioria dos associados marcaram a opção 5, seguida da opção 4. Nota-se que a média ficou em 3,44 enquadrando como bom a confiança nos associados.</p>
<p>Confiança na gestão = Bom</p> 	<p>A confiança na gestão, de acordo com os associados, se enquadra como boa. Nota-se que boa parte dos associados marcaram a questão 4, ou seja, concordaram parcialmente quando questionados sobre confiar na gestão da rede.</p>



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa realizada na Rede 2000 possibilitou uma análise mais específica a respeito das sete dimensões, apresentada na Figura 10.

FIGURA 10: Comparação entre associados recentes e antigos da Rede 2000.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta análise dividiram-se os empresários em um quadro de associados recentes e associados antigos. Os recentes (13 associados) são aqueles que entraram na Rede 2000 nos últimos 5 anos e os demais, são os antigos (29 associados). Verificou-se que o fato dos associados ter pouco tempo como membros da RCE, muda sua percepção em relação as dimensões analisadas.

Os resultados apresentados na Figura 10, foram alcançados através do questionário estruturado, extraiu-se a média de cada dimensão analisada separando os associados recentes dos antigos, classificando-os em muito bom, bom, regular e ruim. “Muito bom” tem sua pontuação de 4 acima, “bom” tem a pontuação de 3 à 4, “regular” com pontuação de 2 à 3 e “ruim” com pontuação entre 1 e 2.

A princípio, à primeira vista, observa-se que em todas as dimensões houve divergência entre os resultados dos associados recentes e antigos. A dimensão Governança enquadrou-se como boa, tanto os associados recentes quanto os antigos. Os associados recentes melhor avaliaram a dimensão Governança.

Nas dimensões Gestão e Confiança nos Gestores há maior discrepância entre os associados recentes e antigos. Os associados recentes observaram a Gestão e a Confiança na gestão como sendo muito boas e os antigos, como sendo somente boas.

Dimensões com pouca diferença foram as de Serviços e Liderança, mas em Serviços a pouca diferença determinou que os recentes associados se enquadrassem como bom e a opinião dos associados antigos prevaleceu como regular.

A Participação e o Comprometimento se enquadraram como regular nas duas avaliações, mas prevaleceu uma média maior nos associados recentes. Ao contrário do que já foram analisadas sobre a Figura 10, as dimensões Troca de informações e Confiança nos associados tiveram resultados diferentes, com melhor média dos associados antigos.

Conclui-se, sobre a Figura 10, que os associados recentes avaliam melhor a Governança, Gestão, Confiança na gestão e Liderança. Isto pode se explicar por eles não terem passado por desgastes ocorridos durante o ciclo de vida da rede, estando mais alinhados à administração. Os associados recentes se mostram mais participativos e comprometidos com as ações da rede. Devido ao pouco tempo, estão mais instigados a participar, pois para Pacagnan (2006), as empresas em rede, no início da cooperação vislumbram a necessidade de compartilhar conhecimento e informação para competir no mercado.

3.2.2. Análise e identificação do nível de desenvolvimento da Rede de Imobiliárias de Goiânia

A Rede de Imobiliárias de Goiânia é voltada para o segmento de compra e venda de imóveis no Estado de Goiás e está situada na Cidade de Goiânia (MARTINS *et al.*, 2015; MARTINS; SILVA, 2016).

No Quadro 14 é mostrado o resumo da quantidade de associados que a RCE possuía na sua abertura, seu tempo de atividade, a quantidade mínima e máxima de associados. As informações contidas darão a dimensão sobre a trajetória da RCE durante sua existência.

QUADRO 14: Trajetória da Rede de imobiliárias referente a quantidade de associados.

	Ano de lançamento	Tempo de atividade	Nº de associados no lançamento	Nº de associados atualmente	Nº mínimo de associados	Nº máximo de associados
Rede de Imobiliárias	2008	9 anos	9	10	9	14

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Rede de Imobiliárias foi lançada em 2008, completando em 2017, com 9 anos de atividade. No início eram 9 associados, chegando ao máximo de 14 e mínimo de 9 associados. Atualmente conta com 10 associados.

Tendo como referência a metodologia dos estudos de Wegner *et al.* (2016) e analisando os resultados desta pesquisa, considerando os meses de Outubro 2016 a Abril de 2017, e, após análise dos especialistas, conclui-se que a Rede de Imobiliárias de Goiânia se enquadrou em um momento chamado de **transição de Desenvolvimento para Maturidade/Consolidação**.

Entende-se que a Rede de Imobiliárias de Goiânia mantém em seu histórico de 9 anos de experiência, desde sua concepção, notando linearidade em número de associados. Predomina o equilíbrio em sua gestão. A RCE iniciou suas atividades com 9 associados, neste caso foi o mínimo de associados existentes na RCE, chegando ao máximo de 14 associados e, atualmente conta com 10 associados.

Na seção 3.2.2.1. serão mostrados os resultados das entrevistas, apresentando pontos importantes que evidenciam o enquadramento da Rede de Imobiliárias de Goiânia no momento de **transição de Desenvolvimento para Maturidade/Consolidação**.

3.2.2.1. Avaliação dos resultados da Rede de imobiliárias

A entrevista estruturada, mostrada no **Apêndice B**, foi realizada com 9 dos gestores/diretores das empresas associadas da Rede de Imobiliárias de Goiânia e os resultados estão apresentados a seguir.

No Quadro 15 é determinada a fase, no modelo de ciclo de vida, em que se encontra a Rede de Imobiliárias.

QUADRO 15: Definição da fase de desenvolvimento da Rede de Imobiliárias.

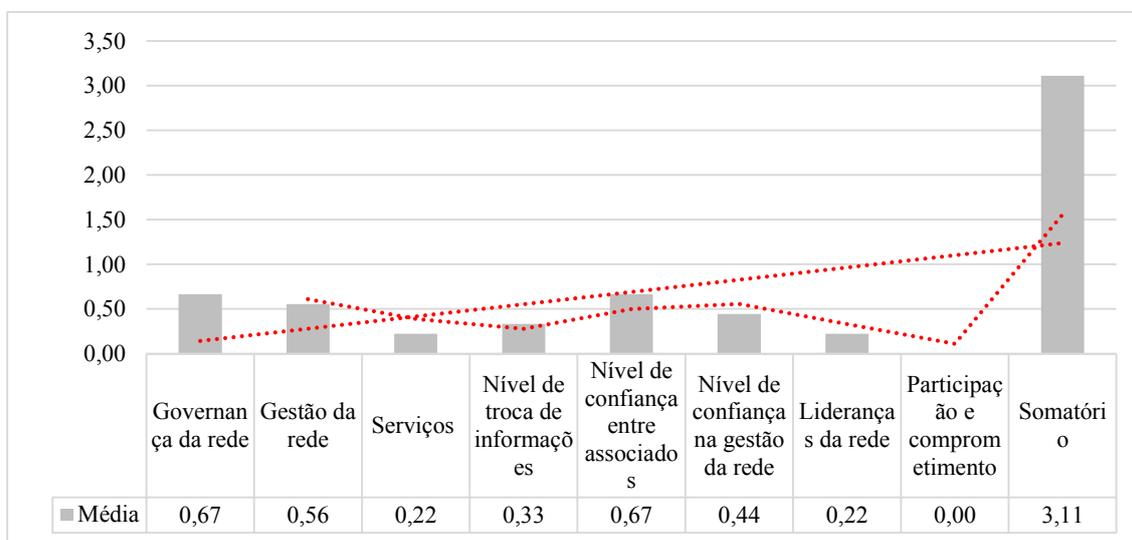
Dimensão	Questões e pontuação							Pontuação máxima	Peso	Somatório
<i>Governança</i>	1 GOV.	2 GOV.	3 GOV.	4 GOV.	5 GOV.	6 GOV.	7 GOV.	35	12,5	10,0
	4,00	4,44	3,22	4,33	3,89	3,78	4,44			
<i>Gestão</i>	8 GEST.	9 GEST.	10 GEST.	11 GEST.				20	12,5	10,7
	4,44	4,00	4,22	4,44						
<i>Serviços</i>	12 SERV.	13 SERV.	14 SERV.				15	12,5	10,1	
	3,78	4,33	4,00							
<i>Informações</i>	15 INF.	16 INF.	17 INF.				15	12,5	10,1	
	4,11	4,56	3,44							
<i>Confiança nos associados</i>	18 CONF. ASSC.	19 CONF. ASSC.	20 CONF. ASSC.				15	12,5	10,5	
	4,22	4,89	3,44							
<i>Confiança nos gestores</i>	21 CONF. GEST.	22 CONF. GEST.	23 CONF. GEST.				15	12,5	9,6	
	4,22	4,00	3,33							
<i>Liderança</i>	24 LID.	25 LID.	26 LID.	27 LID.				20	12,5	10,3
	3,89	4,33	4,33	3,89						
<i>Participação e comprometimento</i>	28 PART. ASSC.	29 PART. ASSC.	30 PART. ASSC.				15	12,5	9,7	
	4,00	4,00	3,67							
								Pontuação total	<u>81,0</u>	
								Estágio de desenvolvimento	DESENVOLVIMENTO PARA CONSOLIDAÇÃO	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O momento de transição da fase de desenvolvimento para a fase de consolidação se caracteriza pelo surgimento de fortes laços sociais no grupo, profissionalização da gestão e da oferta de serviços.

A pontuação da Rede de Imobiliárias foi de 81 pontos, ficando no limite da pontuação que determina o enquadramento no momento de transição da fase de desenvolvimento para consolidação, o qual varia entre 81 até 85 pontos. Para uma análise mais específica do presente momento da Rede de Imobiliárias é demonstrado na Figura 11 se o momento de transição da fase de desenvolvimento para consolidação da Rede de Imobiliárias está ascendente ou declinante.

FIGURA 11: Dimensões que determinam se o estágio da Rede de Imobiliárias é ascendente ou declinante.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para se alcançar os resultados demonstrados na Figura 11, houve a contabilização da média de pontos atribuídos a cada dimensão observados no questionário estruturado na questão 35, quando foi perguntado aos associados se em determinada dimensão, nos últimos 12 meses, (-2) Piorou muito; (-1) Piorou; (0) Não mudou; (1) Melhorou; (2) Melhorou muito.

Atesta-se que o momento de transição da fase de desenvolvimento para a fase de consolidação da Rede de Imobiliárias está em um momento ascendente. Nota-se que a linha de tendência apresentada na Figura 11 termina com um somatório positivo (3,11), demonstrando que a Rede de Imobiliárias está a caminho da consolidação.

É nítida a satisfação dos associados com a Governança, a Gestão, a Confiança nos associados e na gestão e a Troca de informações. Os níveis de satisfação mais baixos estão concentrados nas dimensões de Serviços e Liderança. Já um ponto crítico que merece atenção da Rede de Imobiliárias é a Participação e Comprometimento dos associados. Os membros da rede não estão verificando satisfeito com a participação e o comprometimento com as atividades de cooperação. Com maior

comprometimento dos associados, mais facilmente são resolvidas questões de grupo e menos necessário se torna elaborar regras formais e criar controles (GIGLIO; GAMBA, 2014).

Para Wegner *et al.* (2014), muitos empresários associados utilizam da RCE de início para alavancar suas atividades, e com o passar dos anos, nota-se que o comprometimento com a cooperação vai enfraquecendo.

A entrevista semiestruturada, mostrada no **Apêndice A**, foi realizada com o gestor da Rede de Imobiliárias e mostra pontos importantes durante a trajetória da rede pelos estágios de ciclo de vida.

A Rede de Imobiliárias não chegou a Maturidade/Consolidação, está no momento de transição da fase de Desenvolvimento para a fase de Maturidade/Consolidação. Portanto, esta rede passou pela fase de Concepção, Nascimento/Formalização e Desenvolvimento, sendo que a mesma não passou pelas fases de Maturidade/Consolidação, Declínio, Dissolução e também por nenhuma reestruturação.

Diante deste cenário, analisam-se as três fases, segundo o modelo de ciclo de vida de Wegner *et al.*, (2013), percorridas pela Rede de Imobiliárias, iniciando pela fase de concepção.

Concepção: neste estágio, percebe-se na Rede de Imobiliárias que antes de ocorrer seu nascimento, houve a intenção de criar a RCE, mas a princípio não obteve sucesso. Iniciou-se dois projetos de rede e ambos vieram a fracassar, segundo o gestor, devido principalmente pela falta de tecnologia. Não conseguiam integrar os processos da rede e assim, não havia como governar e gerenciar esta RCE, pois o fluxo de informações e processos era feitos de forma lenta, sem auxílio de computadores ou internet. Posteriormente, os futuros diretores da Rede de Imobiliárias, acompanharam de

perto o crescimento de uma rede do mesmo segmento em Belo Horizonte/MG e notaram que ela estava crescendo ascendentemente e que suas estratégias beneficiavam de forma eficiente seus membros, favorecendo a cooperação. Assim, colheram informações suficientes para serem replicadas em Goiânia/GO.

Nascimento e Formalização: os futuros diretores da Rede de Imobiliárias, nesta fase, começaram a apresentar o projeto de rede a diversas imobiliárias da cidade. A princípio, poucos se interessaram, mas houve algumas empresas que aderiram ao projeto. Enfim, em 2008 aconteceu a formalização da Rede de Imobiliárias, com 9 membros, sendo criados serviços e definidos processos através da cooperação, a fim de beneficiar tanto a imobiliária, quanto os corretores elencados nela. Também houve o início do processo de estruturação da gestão da rede, contando com presidente, vice-presidente, diretor, secretário, tesoureiro, comissões e gestor de integração com corretores. Diante desta estrutura foi definido o modelo de governança e, assim, a rede passou a operar e a buscar seu desenvolvimento.

Desenvolvimento: em particular, a Rede de Imobiliárias teve seu desenvolvimento muito rápido. Além de ser uma rede arquitetada, segundo Tureta e Cunha (2010), neste processo arquitetado fica evidente a intenção pela procura de parceiros apropriados para a materialização da rede. Assim, a Rede de Imobiliárias contou com parceiros que já tinham vários anos de experiência no mercado imobiliário goiano, sendo imobiliárias de peso e que já havia conquistado uma fatia de mercado na região. De certa forma, a cooperação destas imobiliárias proporcionou um rápido e elevado ganho competitivo.

A Rede de Imobiliárias está em crescente rumo a Maturidade/Consolidação e passa pelo momento de transição entre estas duas fases. Em seu processo de desenvolvimento, a Rede de Imobiliárias organizou em Novembro de 2010 um evento

com a participação de diversas redes do setor de imóveis de todo Brasil, isto comprova que em pouco tempo de atividade, ela já possuía a capacidade de servir como *benchmarking* para outras RCEs.

Uma das estratégias da rede tem sido a captação de imóveis. Goiânia é um dos únicos municípios que captam imóveis com exclusividade, ou seja, só uma determinada imobiliária é responsável para vender seus imóveis. Em São Paulo/SP e em outros lugares, se vê certo imóvel com 10 placas porque o dono faz leilão com as imobiliárias. Então, através da Rede de Imobiliárias, o imóvel pode ter a exclusividade de uma imobiliária associada, mas com a cooperação entre os membros da rede, este imóvel indiretamente tem 10 placas, ou seja, todos os membros da rede compartilham a negociação deste imóvel, tornando o processo de venda mais ágil e eficaz.

O modo em que a Rede de Imobiliárias vem operando em direção a Maturidade/Consolidação conta com estratégias para alcançar seus *status* de consolidada, sendo que a rede conta com projetos de marketing e projetos de premiação focados na gestão interna da RCE. Para Zancan *et al.* (2013), na consolidação e maturidade, as características e os objetivos da colaboração são decretados. Os meios disponíveis para as conquistas da RCE são estabelecidos. Nesta fase existe a análise de fatores internos e externos. Internos: dimensão, antiguidade, estratégia, caráter familiar e tecnologia. Esta relação está presente na Rede de Imobiliárias em seus projetos internos.

São realizadas reuniões periódicas entre os gestores e associados. O conteúdo da cooperação (domínio, orientação e tipos de transações), especificidades contratuais (formas e período de duração) e sobre sua organização (grau de formalização, número das organizações envolvidas e aspectos geográficos), identificam

se a RCE chegou em sua maturidade (ZANCAN *et al.*, 2013; ZANCAN; SANTOS; CRUZ, 2013).

As reuniões organizadas pela gestão da Rede de Imobiliárias, ou seja, pela OAR, buscam ofertar produtos, imóveis com preço baixo, que precisam ser vendidos urgentemente. Também há a troca de informações eficiente entre os associados, de maneira formal ou informal, no qual normalmente há um *brainstorm* através de grupos de *Whatsapp*, resolvendo problemas de financiamento no banco, acrescentando contatos de cartórios, resolvendo dificuldades no qual outro membro tem conhecidos que podem auxiliar. Enfim, essa troca de informações acontece formalmente nas reuniões, ou informalmente, nos grupos de *Whatsapp* e até mesmo em confraternização tipo *happy hour*.

Existe foco na elevação do nível de confiança, pois os associados compartilham suas informações, um para o outro, e na estrutura em rede acontece a ajuda mútua entre um e outro, facilitando que sejam vendidos imóveis com certa urgência.

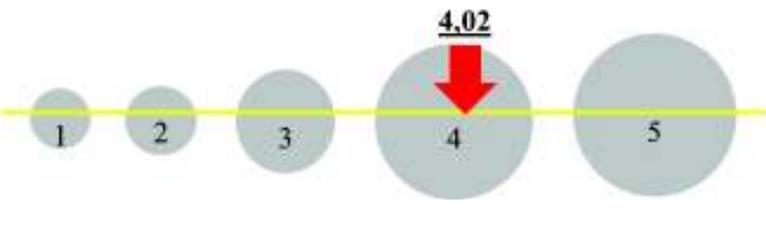
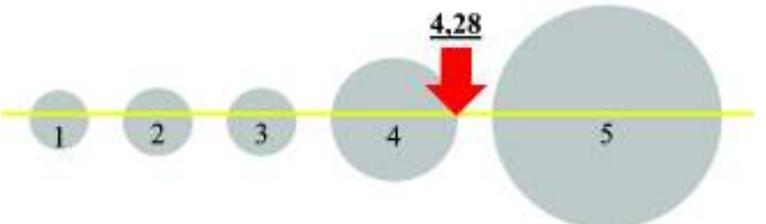
A estrutura da RCE é bem definida, quando o entrevistado diz que existe diretor, presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro. Logo abaixo aparecem as comissões e suas funções, que fica entre a diretoria e os corretores, fazendo a ponte, gerenciando o recebimento, o marketing e também todas as informações da rede, mostrando que a estratégia de definir bem as funções da rede é importante para alcançar a Maturidade/Consolidação.

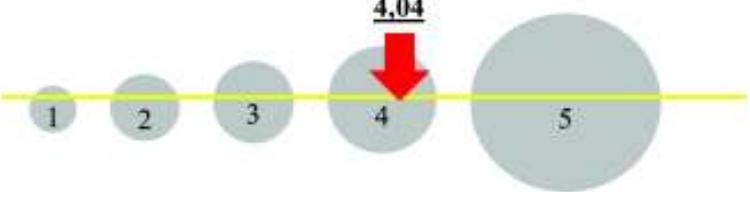
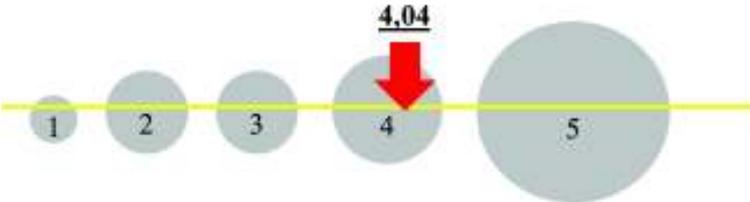
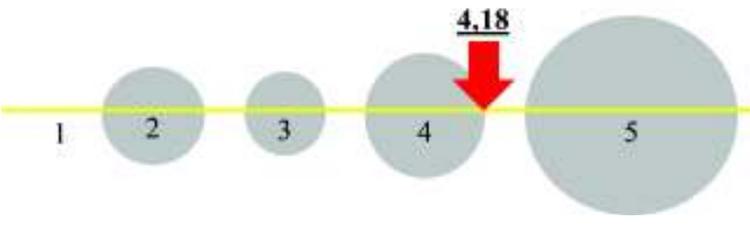
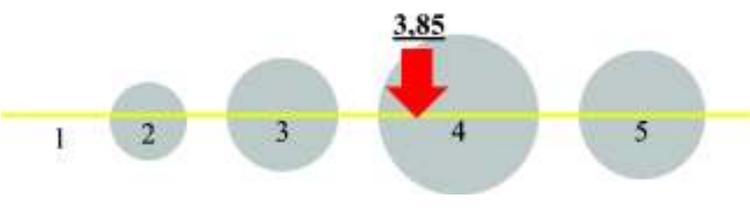
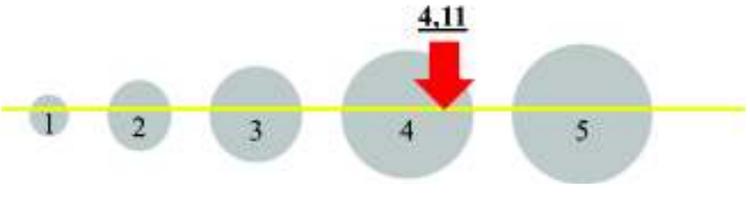
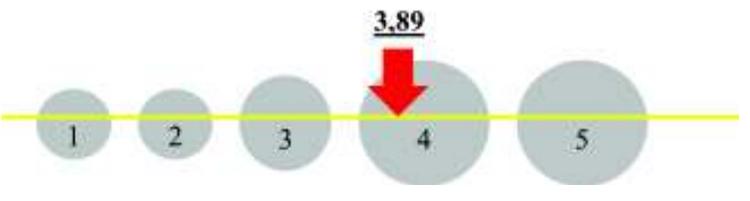
Há regras claras e bem definidas, pois existe um regulamento, estatuto e todos são registrados em cartório. Com base nele, são tomadas as decisões e todos seguem bem à risca, sempre com base no estatuto.

Todas as estratégias e ações mencionadas contribuíram para o desenvolvimento da Rede de Imobiliárias, demonstrando que está em um momento ascendente de transição da fase de desenvolvimento para a fase de maturidade/consolidação, sendo comprovado pelas suas ações no decorrer de sua existência.

Os resultados, apresentados no Quadro 16, foram alcançados através do questionário estruturado do qual se extraiu a média de cada dimensão analisada, classificando-os em muito bom, bom, regular e ruim. “Muito bom” tem sua pontuação de 4 acima, “bom” tem a pontuação de 3 à 4, “regular” com pontuação de 2 à 3 e “ruim” com pontuação entre 1 e 2. Os círculos representam a quantidade média de associados que marcaram as seguintes opções: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Não concordo nem discordo, (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente. Quanto maior o número de marcações na opção, maior o círculo se torna e quanto menor o número de marcações, menor o tamanho do círculo.

QUADRO 16: Análise específica por dimensão da Rede de imobiliárias.

Gráficos de análises	Descrição
<p>Governança = Muito bom</p> 	<p>Os associados da Rede de Imobiliárias consideram como muito bom, a Governança, a maioria concordou parcialmente e totalmente com as questões envolvendo a Governança. Demonstra-se boa satisfação dos associados com as ações relacionadas a Governança.</p>
<p>Gestão = Muito bom</p> 	<p>Os associados consideram a Gestão da Rede de Imobiliárias muito boa. Observa-se que a questão mais marcada no questionário foi a “concorda totalmente”, sugerindo que a Gestão da Rede de Imobiliárias está satisfazendo seus membros.</p>

<p>Serviços = Muito bom</p> 	<p>Determina-se a dimensão serviços como muito boa, média fixada em 4,04. Considera-se os serviços da Rede de Imobiliárias como sendo bem satisfatória a seus associados, com a maioria concordando totalmente com os serviços da rede.</p>
<p>Troca de informações = Muito bom</p> 	<p>A maioria dos associados concorda totalmente com a troca de informações da Rede de Imobiliárias. Enquadram a troca de informações como muito boa. Nota-se satisfatória harmonia na troca de informações da rede.</p>
<p>Confiança nos associados = Muito bom</p> 	<p>A maioria dos associados marcaram a opção 5. Nota-se que a média ficou em 4,18 enquadrando como muito bom a confiança nos associados. O relacionamento informal da Rede de Imobiliárias é considerado um trunfo que eleva a confiança entre os associados.</p>
<p>Confiança na gestão = Bom</p> 	<p>A confiança na gestão, de acordo com os associados, se enquadra como boa, diferente das outras dimensões que foram consideradas muito boas. Mesmo com status de “bom”, a confiança na gestão”, a Rede de Imobiliárias deve se atentar por esta dimensão.</p>
<p>Liderança = Muito bom</p> 	<p>A maior parte dos associados concordou parcialmente e totalmente sobre as questões envolvendo as lideranças da rede. Firma-se como muito boa a liderança da rede, demonstrando a satisfação elevada sobre as lideranças.</p>
<p>Participação e comprometimento = Bom</p> 	<p>A participação e comprometimento foi enquadrada como boa. Com este resultado a Rede de Imobiliárias deve se atentar por ações que promova mais participação e compromisso dos membros da rede.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3. Contribuições teóricas e gerenciais

A construção da contribuição teórica e gerencial depende das análises de alguns fatores. Segundo Whetten (2003), na contribuição teórica, deve se analisar sobre o que há de novo, por que estudar agora e quem irá se importar com este conteúdo? O estudo de ciclo de vida das RCEs não pode ser considerado algo novo, mas o estudo da dinâmica e estratégias entre os estágios de desenvolvimento da RCE aparece como novidade. O porquê de estudar isso agora se deve pela importância das RCEs na economia de uma região ou país, como já mostrado neste trabalho, exemplos tais como o da Alemanha dentre outros países. Este estudo poderá ser aproveitado por gestores de empresas individuais que pleiteiam a união com outras empresas para formar uma rede, gestores e participantes de uma RCE, a administração pública, acadêmicos e pesquisadores.

Diante deste cenário este estudo buscou contribuir teoricamente e gerencialmente, demonstrando ações e estratégias tomadas ou que irão ser tomadas para que as RCEs pesquisadas evoluam e não regridam, no decorrer de seus estágios no modelo de ciclo de vida, desenvolvido por Wegner *et al.* (2013).

3.3.1. Evitar o declínio

Para que se evite o declínio, deve-se atentar para ocorrências envolvendo a capacidade de percepção do momento declinante. A gestão da RCE deve acompanhar periodicamente a percepção de seus associados sobre dimensões tratadas neste estudo, acrescidas de orientação para os benefícios, percepção de cadeia de valor, ganhos intangíveis, visão colaborativa a longo prazo, ou seja, pensamento estratégico em rede dos associados.

Ao analisar as dimensões elencadas no parágrafo anterior, a gestão da RCE se municia de dados relevantes para ações pontuais. O fato de ser mais específico contribui para uma ação imediata frente aos percalços identificados.

Com o modelo de ciclo de vida, o diagnóstico precoce de declínio, evitará diversos gastos financeiros e de tempo para correção e posterior reestruturação. A RCE toma conhecimento de falhas envolvendo princípios da cooperação, exemplo, a confiança no sistema de compartilhamento de conhecimento. Caso não haja confiança, o conhecimento ficará retido de forma individual, na qual apenas a RCE que o detém se destacará das demais. Isso provoca a desconfiança nos benefícios, e, a partir deste momento os associados passam a não acreditar na governança colaborativa, iniciando competições ao invés de cooperações.

3.3.2. Recomendações as RCEs

As RCEs estão em patamar gerencial elevado, visto que sua gestão é compartilhada com outras empresas. As empresas associadas a Rede de Imobiliárias são empresas já consolidadas no mercado goiano, isto não faz delas autoimunes a competitividade regional. Recomenda-se mesmo para empresas consolidadas, a cooperação, pois os ganhos não são somente os de escala, mas existe uma vasta lista de ganhos tangíveis e intangíveis envolvendo a cooperação.

MPEs, como maioria numérica dos associados da Rede 2000, demonstra que decisões tomadas sozinhas de seguir ações gerenciais de grandes varejistas, saindo do padrão da RCE e seguindo padrões que normalmente geram alto investimento para se assemelhar a determinado grande varejo, enfraquecerá o relacionamento cooperativo. Desta forma, ocasionando quebra de parcerias que pode render maior benefício se estiver em conjunto.

Sugere-se que as RCEs outras RCEs já consolidadas, ou seja, que estejam em seu ápice, atestado pelo modelo de ciclo de vida, usem como *benchmarking* para se apoiar gerencialmente, principalmente em seu estágio de concepção, o qual necessita-se de absorção de conhecimentos a fim de evitar esforço em algo já escusado.

Para melhor governança recomenda-se maior investimento em tecnologia. A falta de tecnologia proporciona dificuldades de gestão do relacionamento colaborativo. Visto no exemplo da Rede de Imobiliárias, que, sem o auxílio da tecnologia não conseguiu prosseguir com a formação em rede, vindo a fracassar em momentos iniciais. A tecnologia viabiliza o alcance em tempo real entre todos os associados, apoiando-se na perspectiva de ganho competitivo.

3.3.3. Modelo de ciclo de vida

A análise profunda do modelo mostrou que é um modelo eficiente para verificar a dinâmica de desenvolvimento das RCEs. Há pontos a serem observado, um deles é a visão dos gestores da RCE e a visão dos associados da RCE. Os gestores da RCE durante a entrevista querem passar imagem positiva sobre a RCE, pois corresponde a sua gestão. Então se deve atentar pela vontade que o gestor tem de causar boa imagem, em momentos omitir informações falhas e culpar na maioria das vezes os associados. Os associados, por sua vez, tendem a queixar-se de falta de apoio ou busca por mais benefícios, sendo capaz de omitir falhas e negligências em grupo.

Aconselha-se a busca pelo equilíbrio de julgamento, que pode vir por confrontar as respostas obtidas no questionário semiestruturado, realizado junto aos gestores das RCEs com o questionário estruturado, realizado junto aos associados. Este presente estudo alcançou porcentagem elevada de entrevistados frente ao total de

associados. Na Rede 2000 71,19% dos associados respondeu o questionário e na Rede de Imobiliárias 90,00% dos associados responderam o questionário.

Diante deste cenário, nota-se que a força do questionário estruturado se torna maior, diminui-se o viés de erro para enquadramento da fase de desenvolvimento da RCE pesquisada. Mesmo que as respostas do gestor da RCE sejam totalmente positivadas para percepção mais elevada de desenvolvimento, os associados atestam com mais exatidão o momento vivido pela RCE.

Neste estudo em questão, mesmo com todas as ponderações elencadas nos parágrafos anteriores desta seção, houve dificuldades para enquadramento da fase de desenvolvimento da Rede 2000, pois a pontuação que atesta o estágio de Desenvolvimento (66-80), em parte, também é a pontuação que atesta o estágio de Declínio (46-80). Para atestar o estágio correto, é observado se nos últimos 12 meses o momento da Rede 2000 é declinante ou ascendente, neste caso foi verificado momento declinante. O viés assertivo se dá pela porcentagem elevada de associados entrevistados, mas quando a pesquisa for aplicada em RCEs que alcancem menos porcentagem de entrevistas aos associados? O julgamento seria o mesmo? O método de análise de dados aplicado neste estudo em questão, seria suficiente para atestar o estágio de desenvolvimento da RCE?

Sugere-se acréscimo ou decréscimo de pontuação baseada em uma pesquisa de caráter exploratório, ou seja, ao atestar o nível de desenvolvimento baseada na análise descritiva quantitativa dos dados extraídos do questionário estruturado, haveria por exemplo a pontuação de +10 ou -10 fundado no método exploratório verificado pelos pesquisadores. Isto acrescentará a assimilação do viés qualitativo vindo do pesquisador, no qual contribuirá de forma compreensiva para o julgamento do estágio adequado de desenvolvimento da RCE.

3.4. Comparação entre os resultados obtidos em Goiás e no Sul do Brasil

A pesquisa em Goiás trata-se da replicação do estudo do mesmo tema realizado no Sul. A pesquisa do Sul envolveu a etapa de criação do modelo de ciclo de vida das RCEs e esta etapa não foi replicada neste trabalho realizado em Goiás. O estudo em questão replicou a etapa de aplicação do modelo de ciclo de vida em duas RCEs goianas para definir em que fase se encontra cada RCE pesquisada, assim como foi feito no Sul.

No Estado de Goiás observou-se que a realidade das RCEs não é a mesma encontrada no Sul, pois aqui não há grande número de RCEs, portanto a pesquisa envolveu apenas duas RCEs goianas.

Devido ao pequeno número de RCEs na pesquisa, priorizou-se aprofundar nas fases de desenvolvimento, no qual foi levantado o estado da arte sobre estas fases e das dimensões analisadas para definir a fase de desenvolvimento de cada RCE. Além disso buscou-se entrevistar o maior número de associados de cada rede.

As diretrizes da pesquisa foram voltadas para o maior aproveitamento de referências e estudos que levantaram, mesmo de forma discreta, algumas das fases do ciclo de vida e suas dimensões a serem analisadas.

Esta pesquisa, realizada no Estado de Goiás, no final de 2016 até o primeiro semestre 2017, alcançou 2 RCEs ativas, sendo uma no ramo de farmácias e outra no ramo de imobiliárias. No Sul a pesquisa foi realizada entre o final de 2011 e o primeiro semestre de 2012. A princípio a pesquisa englobou 28 RCEs, mas 14 delas se encontravam encerradas e uma rede foi transformada em associação setorial, portanto, restaram 13 redes ativas, sendo todas em ramos distintos umas das outras, enquadrando-se nos segmentos de Agropecuárias, Materiais elétricos, Revendas automóveis,

Metalúrgicas, Tec. Informação, Padarias, Lojas de tintas, Farmácias, Materiais de construção, Agroindústrias, Escolas infantis, Floriculturas e Veterinárias.

No Sul a maior parte das RCEs selecionadas recebe apoio público e de universidades, vindo de programas como o PRC, desenvolvido pelo Estado do Rio Grande do Sul, que apresenta benefícios em trocas de informações e aprendizagem, marketing compartilhado, aumento da oferta de serviços e melhorias nas negociações (TOIGO; ALBA, 2010).

Toigo e Alba (2010) constataram que existem no Estado do Rio Grande do Sul mais de 220 redes de cooperação constituídas, 5.600 empresas cooperando em redes, mais de 100 consultores de rede capacitados, 61.100 postos de trabalho mantidos e ou criados pelas empresas associadas, 6.600 postos de trabalho mantidos e/ou criados originários de investimentos do Programa, faturamento conjunto de R\$ 5 Bilhões. Hoje a iniciativa gaúcha é referência nacional em cooperação empresarial (TOIGO; ALBA, 2010).

Ainda sobre o trabalho de Toigo e Alba (2010), foi verificado que desde 1999 o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através do PRC vem promovendo a geração de RCEs. A concepção do programa foi originado com a percepção de que a integração em rede constitui-se de poucas alternativas viáveis de crescimento e, em alguns casos, até de sobrevivência de empresas de pequeno porte. Notou-se que sem o apoio institucional efetivo da terceira parte independente, a cooperação organizacional almejada não ocorreria.

Em 2010 existiam seis convênios ativos com as seguintes universidades: Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), FEEVALE, Faculdade Porto-Alegrense (FAPA), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Universidade Regional Integrada do Alto

Uruguai e das Missões (URI). Esses convênios visam o aporte a manutenção de redes existentes e a criação de novas redes (TOIGO; ALBA, 2010).

O apoio externo público voltado especificamente para as RCEs, em Goiás, não vem acontecendo, pois não há programa semelhante ao aplicado no Rio Grande do Sul. O que existem em Goiás são ações públicas voltas para APLs e Cooperativas.

As APLs são definidas, conforme Martins (2015), como concentração geográfica de empresas de determinado setor em particular, com o intuito de buscar vantagens competitivas locais. São Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco no conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes.

As Cooperativas, que são definidas pelo SEBRAE (2015), como organização constituída por membros de determinado grupo econômico ou social que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade. É uma sociedade de natureza civil, formada por no mínimo 20 pessoas, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns. Os próprios associados, seus líderes e representantes têm total responsabilidade pela gestão e fiscalização da cooperativa.

No Estado de Goiás há boa participação das cooperativas nos setores de agropecuária e agricultura. O site “Goiás Cooperativo”, mostra que existem em Goiás órgãos voltados para apoio ao cooperativismo, são eles:

— O Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Estado de Goiás (OCB-GO), que é a entidade que atua na representação, defesa e desenvolvimento do cooperativismo no âmbito do Estado de Goiás;

— O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado de Goiás (SESCOOP/GO) é a entidade que atua na área de educação e desenvolvimento

do cooperativismo no âmbito do Estado de Goiás. Órgão descentralizado, criado pelo Conselho Nacional e vinculado à OCB-GO, nos termos da Medida Provisória 1.715, de 3 de setembro de 1998, e suas edições, e do Decreto 3.017, de 6 de abril de 1999, sendo instalado efetivamente em 28 de outubro 1999. O SESCOOP/GO também está vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego e tem o objetivo de promover a formação profissional, promoção social e o monitoramento das cooperativas;

— A Federação dos Sindicatos das Cooperativas do Distrito Federal e dos Estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Tocantins (FECOOP CENTRO-OESTE E TOCANTINS), é uma entidade sindical patronal de grau superior, sem fins lucrativos, legítima representante da categoria econômica das cooperativas, com abrangência interestadual e base territorial no Distrito Federal e nos Estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Tocantins.

Há no SEBRAE/GO programas voltados para centrais de negócios, mas que não são especificamente voltados para RCEs. Normalmente as empresas em rede do Estado de Goiás adotam alternativas de apoio público isoladas e semelhantes as aplicadas em empresas que não estão interligadas em rede.

A PUC-GO vem desenvolvendo pesquisas relacionadas a RCEs no Estado de Goiás desde 2014. As pesquisas estão concentradas no Programa de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas (MEPROS), voltadas para o desenvolvimento das RCEs da região, em parceria com a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

As RCEs da pesquisa do Sul possuíam média de 5,69 anos de existência até a data que foi feita a pesquisa. As RCEs pesquisadas em Goiás possuem média de 15 anos de existência. Sendo realmente a Rede 2000 pioneira no Brasil, no segmento de farmácias.

No Sul foram constatadas 6 RCEs na fase de Desenvolvimento, 3 RCEs na fase de Maturidade/Consolidação, 2 em Declínio e 2 na fase de Dissolução. Em Goiás uma RCE se encontra na fase de Declínio e a outra se encontra no momento de transição da fase de desenvolvimento para a fase de Maturidade/Consolidação.

Na pesquisa do Sul, destaca-se que uma das redes consolidadas passou por processo de reestruturação e retomou o seu desenvolvimento, conforme previsto no modelo de ciclo de vida. Sem a reestruturação, a rede poderia iniciar processo de declínio, com dificuldades para manter o interesse dos associados nas atividades cooperativas. Percebe-se que o mesmo aconteceu e ou está acontecendo com a Rede 2000 em Goiás.

Também foi constatado no Sul que duas RCEs aceleraram sua consolidação por meio da cooperação com outra rede do seu segmento, levando a ganhos de escala que tornaram possível estabelecer a gestão profissional e obter melhores resultados na negociação com fornecedores. Já em Goiás não houve aceleração por parte de cooperação com outras RCEs do mesmo segmento. Apesar de que, a Rede de Imobiliárias de Goiânia promoveu um evento de participação nacional, mobilizando assim partilha de informações com redes do mesmo segmento situadas em outros Estados.

Ponto importante de comparação a ser abordado são os chamados encontros e trocas de informações informais encontradas nas duas RCEs pesquisadas em Goiás. Atualmente é possível ter acesso massivo por parte dos associados a redes sociais, e, estas redes sociais estão proporcionando a troca de informações informais com maior frequência entre os associados, como exemplo, os grupos de *Whatsapp*. Não havia esta disponibilidade no período que foi realizada a pesquisa no Sul, sendo que não houve

menção alguma no estudo sobre a troca de informações informalmente através de redes sociais entre os associados.

No Sul a pesquisa empírica confirmou as fases descritas pelos especialistas, revelando a ocorrência do processo de seleção natural, com a saída de empresas nas etapas iniciais da cooperação e evidenciando a ocorrência de encruzilhadas que precisam ser superadas pelas redes. A liderança da rede precisa ser capaz de promover ou de aceitar transformações, quando a rede estiver na última fase ascendente do ciclo, sob pena de iniciar o processo de degeneração e encerramento. Em Goiás foi confirmado esta visão empírica da pesquisa analisada pelos pesquisadores que se envolveram com o estudo. Nota-se análise semelhante à realizada no Sul perante as redes em fase de consolidação.

CONCLUSÃO

Esta dissertação obteve como referência a segunda etapa da pesquisa de Wegner *et al.* (2013), na qual foi avaliada o nível de desenvolvimento das RCEs constituídas no Sul. O objetivo geral do estudo foi identificar, no modelo de ciclo de vida, o estágio de desenvolvimento que se encontram algumas redes no Estado de Goiás, contribuindo para o avanço do modelo replicado.

Após levantamento teórico aprofundado, obteve-se maior conteúdo para análise e aplicação no momento de identificação do nível de desenvolvimento das RCEs pesquisadas. O método de análise foi o mesmo adotado pela pesquisa no Sul, na qual, cada RCE foi analisada por dois especialistas e enquadradas no nível de desenvolvimento atestado, se caso os enquadramentos fossem divergentes, havia a análise do terceiro especialista para definição. Na pesquisa em questão não houve a necessidade do terceiro especialista.

Devido à pequena quantidade de RCEs ativas presentes no Estado de Goiás, e após um diálogo com os pesquisadores do Sul, optou-se pelo aprofundamento teórico sobre os níveis de desenvolvimento do ciclo de vida das RCEs selecionadas e suas dimensões analisadas para o enquadramento de cada rede, a fim de aumentar a relevância do estudo em questão.

Foram mapeadas quatro RCEs ativas em Goiás, todas com sua administração situada em Goiânia/GO, mas apenas a Rede 2000 e a Rede de Imobiliárias de Goiânia aceitaram fazer parte da pesquisa.

Esta pesquisa buscou ampliar o entendimento sobre quatro pontos de vista diferentes envolvendo RCEs, são eles: ponto de vista teórico, gerencial, desenvolvimento regional e gestão pública.

Como resultado, a Rede 2000 se enquadrou na fase de Declínio e a Rede de Imobiliárias de Goiânia se enquadrou no momento de “Transição entre a Fase de Desenvolvimento para a Fase de Maturidade/Consolidação”, que se caracteriza pelo atingimento da estabilidade e desenvolvimento do conjunto de atividades que suprem as necessidades dos participantes.

Verificou-se em ambos os estudos a importância da influência externa nas RCEs, vindo de parceiros, setor público, *benchmarking*, universidades, consultores e pesquisas envolvendo este tipo de organização.

Na análise comparativa entre as duas pesquisas, notou-se que na pesquisa do Sul havia a disponibilidade de treze RCEs e em Goiás apenas duas. No Sul as RCEs recebem apoio público de programas voltados para RCEs e em Goiás, apoio específico para RCEs, não acontece. O apoio das universidades no Sul está estruturado e organizado entre várias universidades, já em Goiás o apoio específico a RCEs parte de uma única Universidade, a PUC/GO. Em outras universidades, por exemplo, a UFG, existe apoios voltados a APLs e Cooperativas, mas não são específicos para as RCEs.

As RCEs no Sul, para acelerarem sua consolidação, se uniram a outras RCEs. Em Goiás não houve união entre RCEs, mas verificou-se a importância da troca informal de informações entre os associados através de aplicativos e redes sociais, fortalecendo o vínculo entre eles, auxiliando no desenvolvimento e manutenção da consolidação da rede. Não há relato deste fato na pesquisa do Sul.

Espera-se que este estudo possa fornecer subsídios, partindo de determinados pontos de vista. Do ponto de vista teórico, para suprir lacunas

relacionadas à dinâmica da cooperação em redes horizontais e à gestão da cooperação. Do ponto de vista gerencial, que possa servir de base para gestores de redes horizontais que necessitam de melhor compreensão sobre o estágio de desenvolvimento do arranjo cooperativo e que ações são necessárias para sua consolidação. Do ponto de vista do desenvolvimento regional, que possa ser o mecanismo para preservar ou desenvolver a competitividade de MPEs. Do ponto de vista da gestão pública, poderá gerar informações relevantes para a elaboração de novas políticas públicas mais efetivas para o trabalho em cooperação.

As contribuições teóricas e gerenciais do presente estudo mostram estratégias e ações que a Rede 2000 percorreu durante sua trajetória, passando pelos estágios de concepção, nascimento e formalização, desenvolvimento, maturidade/consolidação, declínio e o processo de transformação, estas estratégias são elencadas entre cada fase do modelo de ciclo de vida replicado. O mesmo aconteceu com a Rede de Imobiliárias, a qual percorreu três estágios, sendo eles a concepção, nascimento e formalização e por fim o estágio de desenvolvimento até chegar ao momento que antecede a maturidade/consolidação, chamada de transição da fase de desenvolvimento para maturidade/consolidação.

Estas contribuições poderão ajudar redes que se encontram nas mesmas situações. Ao verificar as estratégias e ações tomadas pelos casos reais deste estudo, terão certo subsídio gerencial e teórico para agir perante situações de declínio ou situações que antecedem a maturidade/consolidação da rede, bem como, situações que ocorreram durante seus níveis de desenvolvimento.

No decorrer da pesquisa foram encontradas dificuldades que resultaram em limitações de acesso as informações e abertura para pesquisa, tais como: falta de acesso ao estatuto social, regimento interno e balanços contábeis das RCEs; A não autorização

para realização da pesquisa em duas importantes RCEs do Estado de Goiás; Dificuldade de realizar a entrevista aos gestores/diretores dos associados; Longa distância geométrica entre cada associado de determinada rede.

Para continuidade desta pesquisa, sugerem-se:

— Realizar replicações em outras regiões do País e também a nível mundial;

— Fazer confrontações com o modelo de ciclo de vida replicado neste estudo;

— Desencadear estudos com a finalidade de entender a dinâmica detalhada das fases da RCE para melhor geri-las, qualificando e prolongando sua existência;

— Explorar nesta linha de pesquisa temas, tais como, liderança nas RCEs, decisões baseadas em cada fase do ciclo e fusão entre RCEs, tudo isso envolvendo o ciclo de vida das redes.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, G. G. F.; SILVEIRA, R. L. L. Redes de Cooperação e Território: o caso da Associação Rede Casanova. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 29, p. 158-190, 2015.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; KLEIN, L. L. Avanços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais: um paralelo entre estudos brasileiros e internacionais. **REGE-Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 3-20, 2013.
- ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Práticas de gestão de redes de cooperação. **UNISINOS**, 2010.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. **Journal of Knowledge Management**, v.12, n.2, p. 94-106, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre. Bookman, 2008.
- BARROS, M. M. P. **Aprendizagem nos relacionamentos interorganizacionais da união de confeccionista de Taquaral e Região/GO**. 107 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2015.
- BASTOS, A. T.; VIEIRA, F. D. S. F.; DE OLIVEIRA, A. G.; ASSIS, O. F. G. Redes e Responsabilidade Social Corporativa: Um Estudo de Caso. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 3, n. 3, p. 107, 2014.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. Á.; FATIMA, V. B. E. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 97, 2008.
- CARDOSO, U. C. **Central de negócios: Série Empreendimentos Coletivos**. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Brasília, 2014.
- CARPES, A. M.; SCHERER, F. L.; DE MOURA CARVALHO, B.; DE MOURA CARPES, G.; BEURON, T. A. Análise dos consórcios de exportação como ferramenta estratégica para a obtenção de inovações às empresas integrantes. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 1, p. 139-170, 2013.

CASANUEVA, C.; CASTRO, I.; GALÁN, J. L. Informational networks and innovation in mature industrial clusters. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 5, p. 603-613, 2013.

CASTRO, M.; GONÇALVES, S. A. Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1281-1304, 2014.

ESTIVALETE, V. F. B. **O Processo de Aprendizagem em Redes Horizontais do elo Varejista do Agronegócio: do nível individual ao interorganizacional**. Tese (Doutorado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. Sage, 2009.

GASPAR, M. A.; SILVA, R. S.; FARINA, M. C.; SIQUEIRA, J. P. L. Inter-organizational relationships: promoters and restrictive factors in the formation of cooperation network. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 1, p. 213-241, 2014.

GIGLIO, E. M.; GAMBA, J. R. Análise de cooperativas habitacionais a partir dos fatores estruturantes da sociedade em rede. **REGE-Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 3-19, 2015.

HIPPMANN, P.; WINDSPERGER, J. Formal and real authority in interorganizational networks: The case of joint ventures. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, n. 3-5, p. 319-327, 2013.

HUGHES-MORGAN, M.; YAO, B. E. Rent Appropriation in strategic alliances: A study of technical alliances in pharmaceutical industry. **Long Range Planning**, v. 49, n. 2, p. 186-195, 2016.

JACOBSON, D. D. How and why network governance evolves: evidence from a public safety network. **Electronic Markets**, v. 26, n. 1, p. 43-54, 2016.

JACOMETTI, M.; GONÇALVES, S. A.; CASTRO, M. Institutional work e conhecimento em Redes Interorganizacionais: uma proposta para investigar APLS. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 6, p. 17, 2014.

- JAP, S. D.; ANDERSON, E. Testing a Life-Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement Across Stages and Performance. **Management Science**, v. 53, n. 2, p. 260-275, 2007.
- JIANG, X.; LI, Y.; GAO, S. The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. **Journal of International Management**, v. 14, n. 2, p. 173-189, 2008.
- LUCHESE, J. R. S.; ROTH, L.; MACKE, J.; FACHINELLI, A. C. A formação de capital social a partir do associativismo em redes de cooperação no Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 5, n. 1, p. 333-343, 2014.
- LUZ, L. K. M.; AZEVEDO, G. R. Avaliação de um programa de capacitação de agentes comunitários de saúde. **Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba. ISSN eletrônico 1984-4840**, v. 17, n. 4, p. 193-198, 2015.
- MACHADO, D. Q.; IPIRANGA, A. S. R.; MATOS, F. R. N. Das redes sociais às redes interorganizacionais: a evolução das abordagens cooperativas na sociedade em rede. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 4, n. 1, p. 79-103, 2013.
- MALHOTRA, N. K. **INTRODUÇÃO À PESQUISA DE MARKETING**. SÃO PAULO: PEARSON PRENTICE HALL, 2005.
- MANSER, K.; HILLEBRAND, B.; WOOLTHUIS, R. K.; ZIGGERS, G. W.; DRIESSEN, P. H.; BLOEMER, J. An activities-based approach to network management: An explorative study. **Industrial Marketing Management**, v. 55, p. 187-199, 2016.
- MARTINS, E. R. **Ganhos competitivos de redes de cooperação empresarial e arranjos produtivos locais em Goiás**. 131 f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2015.
- MARTINS, E. R.; DA SILVA, S.; ROCHA, M. L. Comparison of Competitive Gains of Some Cooperation Networks, Business and Productive Arrangements State of Goiás. **International Proceedings of Economics Development and Research**, v. 85, p. 73, 2015.

MARTINS, E. R.; SILVA S. Ganhos Competitivos em uma Rede de Cooperação Empresarial (RCE) de Imobiliárias do Estado de Goiás. **CONBREPRO – Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**. Ponta Grossa, 2016.

OCB/GO; SESCOOP/GO. Goiás Cooperativo. 2016. Disponível em: <<http://www.goiascooperativo.coop.br/home>>. Acesso 14 abr. 2017.

OLIVEIRA, J. F. The influence of the social capital on business performance: an analysis in the context of horizontal business networks. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 3, p. 209-235, 2013.

OLIVEIRA, V.M.; CÂNDIDO, G.A. As contribuições dos conceitos e modelos de redes organizacionais no setor varejista: Um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba. **Revista Eletrônica de Administração**, v.15, n.3, p. 2-27, 2009.

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

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FROEMMING, L. M. S.; LUCE, F. B. Pesquisa survey em artigos de marketing nos ENANPADs da década de 90. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 1, n. 1, p. 44-59, 2015.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. **Developmental processes of interorganizational Science**, v. 30, n. 10, p. 1. 161-1. 183, 1984.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. Programas e Ações do Governo. 2010. Available from: <www.sedai.rs.gov.br/redes_cooperacao.php#mapa>. Access date: 25 Mar. 2012.

RODRIGUES, E. R. Q. **Rede de empresas**: Série Empreendimentos Coletivos. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Brasília, 2014.

RODRÍGUEZ, F. B.; GÓMEZ, H. M. S.; VALENCIA, J. C. N. Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia. **Estudios Gerenciales**, v. 29, n. 127, p. 247-257, 2013.

SCHRÖDER, C. Dynamics in ICT cooperation networks in selected German ICT clusters. **International Economics and Economic Policy**, v. 11, n. 1-2, p. 197-230, 2014.

SEDAI. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. Programas e Ações do Governo. 2010. Disponível em:

<http://www.sedai.rs.gov.br/redes_cooperacao.php#mapa>. Acesso 28 abr. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Central de Negócios de móveis: acesso ao mercado. 2014. Disponível em:

http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/10/2014_07_11_BO_Julho_MM_Centrais_Neg_pdf.pdf Acesso 28 de Abril de 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Pesquisa redes de negócio. 2012. Disponível em:

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiE-vKR_qPOAhULj5AKHQOoA8QQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fobservatorio.sebrae.com.br%2Fmidias%2Fdownloads%2F15072013081808.pdf&usg=AFQjCNHmZWI6i7up9Vku_zsbsNVe1eRNxg&sig2=HWLTAhtyyOEZFkPoj-mXmg> Acesso 28 de Abril de 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Principais empreendimentos coletivos e redes de empresas apoiados pelo SEBRAE.

2012. Disponível em: <<http://observatorio.sebraema.com.br/media/2014/12/Principais-empreendimentos-coletivos-e-redes-de-empresas-apoiados-pelo-SEBRAE.pdf>> Acesso 28 de Abril de 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Casos de Sucessos de redes e centrais de negócios**. 2014. Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8e3cb3640d38661513ea74665cd3d081/\\$File/5113.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8e3cb3640d38661513ea74665cd3d081/$File/5113.pdf)> Acesso 28 de Abril de 2016.

SHAW, S.; HOEBER, L. Unclipping our wings: Ways forward in qualitative research in sport management. **Sport Management Review**, v. 19, n. 3, p. 255-265, 2016.

SIE, R. L.; BITTER-RIJKEMA, M.; STOYANOV, S.; SLOEP, P. B. Factors that influence cooperation in networks for innovation and learning. **Computers in Human Behavior**, v. 37, p. 377-384, 2014.

SILVA, E. K. S.; DE FIGUEIREDO, L. V.; DA SILVA, E. L. BANCO INTERNACIONAL DE OBJETOS EDUCACIONAIS: CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETOS VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM DISPONIBILIZADOS PARA DOCÊNCIA EM QUÍMICA ANALÍTICA. **Revista de Pesquisa Interdisciplinar**, v. 1, n. Esp, 2017.

SILVA, G. M.; NEVES, J. A. B. Divisão do trabalho social e arranjos produtivos locais: reflexos econômicos de efeitos morais de redes interorganizacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, p. 202, 2013.

SOUZA, D. L.; DE LELIS MEDEIROS, J. A.; FERRUGINI, L.; CASTRO, C. C.; SIQUEIRA, M. Condicionantes negativos em redes de cooperação: um estudo de caso numa cooperativa agropecuária. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 11, n. 1, p. 579-589, 2013.

SOUZA, G. H. S.; LIMA, N. C.; MIRANDA, C. J. A. P.; OLIVEIRA, S. V. W. B. MILITO, C. M. A. influência das redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPES). **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 31, p. 259-294, 2015.

SPEKMAN, R.E.; FORBES, T.M.; ISABELLA, L.A.; MACAVOY, T.C. Alliance management: a view from the past and a look to the future. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 6, p. 747-772, 1998.

TOIGO, T.; ALBA, G.R. Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul: Perfil das Redes de Empresas Acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul. **XIII SEMEAD – Seminários em Administração. Anais**. São Paulo, Edusp, 2010.

TORRES, C. E. T. Inteligencia colectiva: enfoque para el análisis de redes. **Estudios Gerenciales**, v. 30, n. 132, p. 259-266, 2014.

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

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

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE, Curitiba**, v. 5, n. 1, p. 61-70, 2002.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise das relações com o desempenho das empresas participantes**. Tese (Doutorado)—Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

WEGNER, D. **Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul: Um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento**, 170 f. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2005.

WEGNER, D.; ALIEVI, R.; BEGNIS, H. S. M. O Ciclo de Vida das Redes Empresariais: Uma avaliação do estágio de desenvolvimento de redes no Sul do Brasil. **XVI SEMEAD Seminários em Administração**. Outubro, 2013.

WEGNER, D.; BEGNIS H. S. M.; ALIEVI R. M.; MAEHLER A. E. THE DYNAMICS OF COOPERATION: PROPOSAL OF A LIFE CYCLE MODEL OF SMALL-FIRM NETWORKS. **Gestão & Regionalidade**, v- 32, Nº 94, 2016.

WEGNER, D.; DE ROSSI, G.; SCARANO, T. F. A dinâmica da cooperação: um estudo longitudinal em redes empresariais do setor moveleiro. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 12, n. 1, p. 111-137, 2014.

WEGNER, D.; BEGNIS H. S. M.; ALIEVI R. M. The Life Cycle of Small-firm Networks: An Evaluation of Brazilian Business Networks. **Brazilian Administration Review**, v-12, p-39-62, 2015.

XAVIER FILHO, J. L. J.; JÚNIOR, F. G. P.; XAVIER, M. L. Desistência da Cooperação em Redes Interorganizacionais Horizontais: Reflexões a partir da Tipologia da Ação Social Weberiana. **XVI SEMEAD - Seminários em Administração**, Outubro, 2013.

ZABOTTO, C. N.; SILVA, S. L.; TORKOMIAN, A. L. V. Um estudo de redes de usabilidade de produtos: Aprendizados para a cooperação empresarial. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, p. 83-95, 2014.

ZANCAN, C. S.; COSTA, P. D. C.; DA CRUZ S. N. J. T. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, p. 647-669, 2013.

ZANCAN, C., CRUZ, N. J. T. Mecanismos de Coordenação na Formação de Redes de Cooperação: Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 193, 2013.

ZANDER, S.; TRANG, S.; KOLBE, L. M. Drivers of network governance: a multitheoretic perspective with insights from case studies in the German wood industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 110, p. 109-120, 2016.

ZEN, A. C.; DALMORO, M.; FENSTERSEIFER, J. E.; WEGNER, D. O desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: o caso Wines of Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 1, p. 107, 2013.

WHETTEN D. A. O que constitui uma contribuição teórica?. **RAE**, v. 43, n. 3, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário semiestruturado de coleta de dados sobre a rede.

	<p>PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA Av. Universitária, 1069 – St. Universitário Caixa Postal 86 – CEP 74605-010 Goiânia-Goiás Telefone/Fax: (62)3946-1070 ou 1071</p>
PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS	
<p>Rede: Segmento: Presidente da rede:</p>	
CARACTERIZAÇÃO DA REDE	
<p>Data de lançamento da rede: Nº de associados na época do lançamento: Nº de associados em 2016:</p>	
DIMENSÕES DE ANÁLISE	
<ol style="list-style-type: none"> 1. GERAL. <ol style="list-style-type: none"> a) Quais são as atividades e projetos que a rede desenvolve atualmente? b) Houve alguma época que tinham mais atividades? 2. SERVIÇOS OFERECIDOS. <ol style="list-style-type: none"> a) Quais são os serviços que a rede oferece aos seus associados? 3. GESTÃO. <ol style="list-style-type: none"> a) Como está estruturada a gestão da rede? b) Quem é responsável pelas atividades administrativas da rede? c) Há pessoas que lideram a rede e mobilizam os participantes? Ocupam cargos na diretoria? d) Em relação ao início da rede, você diria que a gestão está mais estruturada e profissionalizada? Explique. 4. PARTICIPAÇÃO. <ol style="list-style-type: none"> a) Como é, atualmente, a participação dos associados nas atividades realizadas pela rede? b) Já houve níveis mais altos de participação dos associados nas atividades da rede? 5. COMPROMETIMENTO. 	

- a) Como é, atualmente, a adesão dos associados às ações desenvolvidas pela rede?

6. GOVERNANÇA.

- a) Existem regras claras sobre como devem ser tomadas as decisões dentro da rede, regras sobre os incentivos e punições que os empresários podem receber, regras sobre como monitorar as empresas da rede?

7. TROCA DE INFORMAÇÕES.

- a) Por favor, descreva com que frequência acontecem as trocas de informações entre os associados da rede e como acontecem?
- b) Você acredita que em outros momentos da rede os associados trocavam mais informações ou informações mais estratégicas?
- c) Na sua opinião, o que explica essa mudança?

8. RELAÇÕES INTERPESSOAIS.

- a) Existem conflitos dentro da rede que prejudicam o andamento das atividades?

9. NORMATIZAÇÃO.

- a) Os processos e rotinas da rede estão todos descritos?
- b) Há documentos que mapeiam todas as atividades realizadas pela rede?
- c) Se sim, quais, e como estão estruturados?

EVENTOS CRÍTICOS

- a) Houve entradas ou saídas de empresas da rede, desde que ela foi criada?
- b) Em que momentos aconteceram essas entradas e saídas de empresas?
- c) Que impactos isso teve para a rede?
- d) Na sua opinião, aconteceram eventos (fatos) críticos (bons ou ruins) ao longo da existência da rede que influenciaram a trajetória da rede? Pode citar esses eventos?
- e) Como você projeta o futuro da rede?

10. COMENTÁRIOS EXTRAS

Este apêndice apresenta o roteiro que serviu como instrumento utilizado para realizar as entrevistas com os gestores das RCEs selecionadas.

APÊNDICE B: Ferramenta de diagnóstico de redes de empresas.**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**

Av. Universitária, 1069 – St. Universitário
Caixa Postal 86 – CEP 74605-010
Goiânia-Goiás
Telefone/Fax: (62)3946-1070 ou 1071

Esse formulário permitirá o diagnóstico do nível de desenvolvimento da sua rede. O preenchimento é completamente anônimo e o tempo estimado é de 10 minutos. Os dados serão utilizados apenas para fins acadêmicos. Processaremos as informações e retornaremos um diagnóstico completo por e-mail.

1. Segmento de atuação da sua rede:

- Supermercado Farmácia Material de construção Autopeças
 Móveis, decorações e eletrodomésticos Agropecuárias Lojas de tintas

Material elétrico

Outro (por favor, especifique): _____

Leia as afirmações abaixo e dê sua opinião considerando as seguintes alternativas de resposta:

(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
-------------------------	---------------------------	-------------------------------	---------------------------	-------------------------

➤ **Sobre a GOVERNANÇA da sua rede:**

1. A rede possui um processo definido sobre quem e como são tomadas as decisões estratégicas (aquelas que afetam o futuro da rede nos próximos anos).	1	2	3	4	5
2. Os associados têm a possibilidade de participar da tomada de decisões estratégicas da rede (aquelas que afetam o futuro da rede nos próximos anos).	1	2	3	4	5
3. A forma como são tomadas as decisões estratégicas da rede permite a participação dos associados.	1	2	3	4	5
4. Os direitos e deveres dos associados estão suficientemente formalizados e detalhados em documentos e regimentos da rede.	1	2	3	4	5
5. A rede possui um sistema de recompensas e incentivos adequado para os associados que seguem as regras estabelecidas.	1	2	3	4	5
6. A rede aplica sanções e punições adequadas aos associados que não cumprem as regras estabelecidas.	1	2	3	4	5
7. A rede possui formas de controlar se os associados estão cumprindo todas as regras estabelecidas.	1	2	3	4	5

➤ **Sobre a GESTÃO da rede:**

8. A rede possui gestores (empresários da rede ou executivos contratados) com tempo suficiente de dedicação para realizar a gestão da rede.	1	2	3	4	5
9. A rede possui gestores (empresários da rede ou executivos contratados) que pensam questões estratégicas (que afetam o futuro da rede nos próximos anos).	1	2	3	4	5
10. A rede utiliza práticas de gestão (como por exemplo planejamento estratégico, planejamento orçamentário, plano de marketing) adequadas para sua gestão.	1	2	3	4	5
11. Os principais processos gerenciais da rede estão mapeados e descritos (como por exemplo o processo de negociação, processo de compras, processo de expansão, marketing, gestão financeira da rede, etc).	1	2	3	4	5

(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(3) Não concordo nem discordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
-------------------------	---------------------------	-------------------------------	---------------------------	-------------------------

➤ **Sobre os SERVIÇOS da rede:**

12. A rede busca continuamente ofertar novos serviços aos associados, visando o aumento da competitividade das empresas associadas.	1	2	3	4	5
13. Os serviços ofertados pela rede satisfazem as necessidades da minha empresa.	1	2	3	4	5
14. Os serviços oferecidos pela rede aos associados são considerados valiosos e indispensáveis pelas empresas.	1	2	3	4	5

➤ **Sobre a TROCA DE INFORMAÇÕES na rede:**

15. Entre os associados da rede ocorre um alto nível de troca de informações (sobre gestão, fornecedores, clientes, concorrentes, estratégias).	1	2	3	4	5
16. O escritório da rede (ou equivalente) oferece um grande volume de informações para os associados participantes.	1	2	3	4	5
17. As informações que circulam na rede são de grande importância para a competitividade das empresas.	1	2	3	4	5

➤ **Sobre a CONFIANÇA NOS ASSOCIADOS da rede:**

18. Eu confio na competência técnica e gerencial dos associados da rede.	1	2	3	4	5
19. Eu confio na idoneidade dos associados da rede.	1	2	3	4	5
20. Eu confio que os associados da rede compartilham todas as informações relevantes que possuem.	1	2	3	4	5

➤ **Sobre a CONFIANÇA NA GESTÃO da rede:**

21. Eu confio na competência técnica e gerencial dos associados ou executivos que estão na gestão da rede.	1	2	3	4	5
22. Eu confio na idoneidade dos associados ou executivos que estão na gestão da rede.	1	2	3	4	5
23. Eu confio que os associados ou executivos que estão na gestão da rede compartilham todas as informações relevantes que possuem.	1	2	3	4	5

➤ **Sobre as LIDERANÇAS da rede:**

24. Na diretoria da rede há líderes ativos e que conduzem o desenvolvimento da rede.	1	2	3	4	5
25. A rede estimula o desenvolvimento de novas lideranças que possam conduzi-la no futuro (conduzir equipes, tarefas, projetos ou assumir cargos na diretoria).	1	2	3	4	5
26. Dentro da rede há rotatividade de lideranças na diretoria e nos cargos de coordenação de equipes.	1	2	3	4	5
27. Na nossa rede não ocorrem disputas pela liderança.	1	2	3	4	5

➤ **Sobre PARTICIPAÇÃO e COMPROMETIMENTO:**

28. Há um alto nível de participação dos associados nas atividades (presenciais ou virtuais)desenvolvidas pela rede (eventos, reuniões, cursos...).	1	2	3	4	5
29. Os associados demonstram um alto nível de comprometimento com as ações realizadas pela rede (compras conjuntas, marketing compartilhado, capacitações, etc).	1	2	3	4	5
30. Há um alto nível de adesão dos associados às estratégias coletivas propostas pela rede.	1	2	3	4	5

➤ **Sobre a sua SATISFAÇÃO com a rede:**

32. Estou plenamente satisfeito com os benefícios que a participação na rede proporciona à minha empresa.	1	2	3	4	5
33. Os resultados que a minha empresa está obtendo justificam plenamente os custos de fazer parte da rede.	1	2	3	4	5

34. Qual a possibilidade de que sua empresa se desligue da rede nos próximos 12 meses?

Escolha a opção que mais se aproxima da sua opinião.

0% 25% 50% 75% 100%

35. Em relação às dimensões a seguir, nos últimos doze meses sua rede:

(-2) Piorou muito	(-1) Piorou	(0) Não mudou	(1) Melhorou	(2) Melhorou muito
-------------------	-------------	---------------	--------------	--------------------

Governança da rede	-2	-1	0	1	2
Gestão da rede	-2	-1	0	1	2
Serviços oferecidos pela rede aos associados	-2	-1	0	1	2
Nível de troca de informações	-2	-1	0	1	2
Nível de confiança entre associados	-2	-1	0	1	2
Nível de confiança na gestão da rede	-2	-1	0	1	2
Lideranças da rede	-2	-1	0	1	2
Participação e comprometimento dos associados com a rede	-2	-1	0	1	2

➤ **SOBRE A REDE:**

1. A rede recebeu algum tipo de apoio:

Sim, do SEBRAE Sim, do Governo Estadual Sim, de outro órgão ou instituição Não

2. Ano de início das atividades da rede: _____

3. Número de associados no início das atividades da rede: _____

4. Número atual de associados: _____

5. Em que estado (unidade da federação) está instalada a sede da rede? _____

➤ **DADOS DO RESPONDENTE:**

6. Em que ano sua empresa foi fundada? _____

7. Em que ano sua empresa se associou à rede? _____

8. Em que Estado (unidade da federação) sua empresa está instalada? _____

9. Qual a sua escolaridade?

() Ensino fundamental () Ensino médio () Ensino superior incompleto

() Ensino superior completo () Pós-graduação (MBA, mestrado, doutorado)

10. Atualmente ocupa algum cargo na rede?

() Não () Sim, presidente () Sim, diretor ou coordenador de equipe () Sim, participante de conselho fiscal ou de ética

11. Pedimos a gentileza de informar o nome da rede à qual está associado: _____

12. Se desejar, informe um e-mail de contato para que possamos dar retorno sobre este diagnóstico.