

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

ROSANE CAVALCANTE FRAGOSO

**AVALIAÇÃO DE REDES
DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL
EM GOIÁS**

GOIÂNIA
Outubro/2015

ROSANE CAVALCANTE FRAGOSO

AVALIAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL EM 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 da Produção e Sistemas.

Orientadora: Solange da Silva, *Dra.*

Goiânia
Outubro 2015

**AVALIAÇÃO DE REDES
EMPRESARIAIS DE COOPERAÇÃO
EM GOIÁS**

ROSANE CAVALCANTE FRAGOSO

Esta Dissertação julgada adequada para o título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, em outubro de 2015.

Prof. Ricardo Luiz Machado, *Dr.*

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas

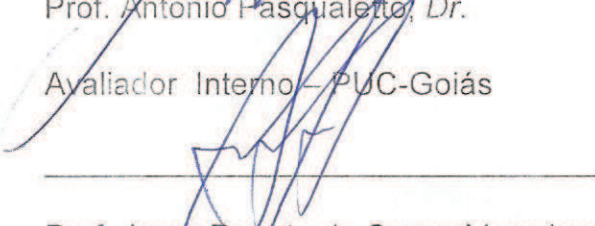
Banca examinadora:


Prof^a. Solange da Silva, *Dra.*

Orientadora


Prof. Antonio Pasqualetto, *Dr.*

Avaliador Interno – PUC-Goiás


Prof. Jorge Renato de Souza Verschoore
Filho, *Dr.*

Avaliador Externo – UNISINOS/RS

Goiânia – Goiás
Outubro/2015

Dedico este trabalho primeiro a DEUS.

A minha família que sempre me apoiou e esteve ao meu lado, aceitando muitas vezes a minha ausência durante o tempo de execução deste trabalho.

Ao Ronaldo Fragoso, pelo companheirismo, amor que nunca me deixou desistir e sempre esteve ao meu lado.

A minha filha Rossana Fragoso, que me deu apoio imprescindível e contribuições nos momentos difíceis.

*O homem prudente não diz tudo aquilo que pensa,
mas pensa tudo aquilo que diz.*

Aristóteles

AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, Dra. Solange da Silva, que me acompanhou durante todo o tempo, orientando com paciência e confiando na relevância do trabalho.

Ao Programa de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas da PUC-Goiás, que possibilitou este trabalho.

Ao professor Dr. Jorge Renato Verschoore Jr. e equipe do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócio da Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS).

Ao SEBRAE -GO, que nos recebeu e forneceu os dados para a realização desta pesquisa.

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.)

AVALIAÇÃO DE REDES EMPRESARIAIS DE COOPERAÇÃO EM GOIÁS

Rosane Cavalcante Fragoso

Outubro/2015

Orientadora: Solange da Silva, *Dra.*

RESUMO

As organizações estão interagindo cada vez mais entre seus iguais e concorrentes. A nova economia e a cooperação entre organizações assume importância devido à dificuldade das empresas em atender às exigências competitivas isoladamente. A motivação deste estudo é a percepção de que as atuais contingências socioeconômicas podem ser enfrentadas com a realização de ações conjuntas coordenadas, por meio de redes interorganizacionais que podem contribuir para sobrevivência de pequenos e médios empresários. Este trabalho apresenta um mapeamento de quatro Redes de Cooperação Empresariais existentes no Estado de Goiás, nas quais buscou-se identificar os ganhos competitivos obtidos. Os resultados revelaram que os ganhos existentes nas redes estudadas são: maior poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa. Além disso, a pesquisa constatou que essas redes requerem melhorias nos instrumentos organizacionais internos e não utilizam ainda todas as vantagens competitivas e interações disponíveis para uma Rede de Cooperação. Foram apresentadas sugestões de melhorias, tais como: melhorar a comunicação dos associados, adequar os pontos de venda ao padrão de um leiaute próprio para a rede, propiciar e incentivar mais os associados a participarem de assembleias exercendo seu voto, promover eventos para aumentar o ganho no capital social e utilizar o poder de compra junto a grandes fornecedores para obter redução de custos. As organizações devem se utilizar de sistemas de Tecnologia da Informação (TI) únicos para troca de informações, criando com isso um modelo de governança com participação de todos.

Palavras-chave: Rede de cooperação empresarial. Gestão. Relações interorganizacionais. Ganhos Competitivos.

ABSTRACT

Organizations are increasingly interacting among their peers and competitors. The new economy and the cooperation between organizations are important cause companies are facing difficulties to meet the competitive demands alone. This study is motivated by the perception that to contribute to the survival of small and medium entrepreneurs the current socio-economic contingencies can be addressed through the implementation of joint actions coordinated by inter-organizational networks. This paper presents a mapping of four existing Business Cooperation's Networks in the State of Goiás where we sought to identify their competitive gains. The results revealed that existing gains in those networks are: increased market power, generation of collective solutions, costs and risks reduction, capital accumulation, collective learning and collaborative innovation. In addition, the survey found that these networks require internal organizational improvements and are not yet using all available competitive advantages and interactions for a cooperation network. Suggestions for improvements were presented, such as enhance members communication, tailor proper standard layout for the network sales points, facilitate and encourage more members to be active in meetings exercising their vote, promote events to increase the social capital gain and use purchase power over major suppliers for cost reduction. Organizations should use a common Information Technology (IT) system to exchange information creating though a governance model with all participating.

Keywords: Business Cooperation Networks. Management. Inter-organization relations. Competitive Gains.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE GRÁFICOS	12
LISTA DE QUADROS	13
LISTA DE TABELAS	15
LISTA DE TABELAS	15
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	16
INTRODUÇÃO	18
CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO	25
1.1 Estado da Arte.....	25
1.2 Organizações.....	34
1.3 Arranjo Produtivo Local (APL).....	38
1.4 Redes de Cooperação no Mundo.....	42
1.5 Redes de Cooperação.....	45
1.6 Tipos de redes de cooperação.....	48
CAPÍTULO II - METODOLOGIA	55
CAPÍTULO III - CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTADO DE GOIÁS	63
CAPÍTULO IV - ANÁLISES DOS RESULTADOS OBTIDOS	70
4.1 Estudo Do Caso 1 – Rede Imobiliária Goiânia.....	71
4.1.1 Histórico da Imobiliária.....	71
4.1.2 Segmento analisado da Imobiliária.....	72
4.1.3 Quadros comparativos das respostas dos entrevistados RCE1.....	72
4.1.4 Resultados obtidos na Rede do segmento Imobiliária.....	77
4.1.5 Sugestões de melhorias para a Imobiliária.....	80
4.2 Estudo Do Caso 2 – Rede 2000.....	81
4.2.1 Histórico da Farmácia.....	81
4.2.2 Segmento analisado da Farmácia.....	83
4.2.3 Quadros comparativos das respostas dos entrevistados da Farmácia.....	84
4.2.4 Resultados obtidos na Rede Farmácia.....	89
4.2.5 Sugestões de melhorias para a Farmácia.....	92
4.3 Estudo Do Caso 3 – Rede De Confeção Única.....	94
4.3.1 Histórico da Confeção.....	94
4.3.2 Segmento analisado da Confeção.....	96
4.3.3 Quadros comparativos das respostas dos entrevistados da Rede Confeção.....	97
4.3.4 Resultados obtidos na Rede Confeção.....	100
4.3.5 Sugestões de melhorias para a Confeção.....	104
4.4 Estudo Do Caso 4 – Rede Construmaster.....	106
4.4.1 Histórico da Loja Varejista de Materiais de Construção.....	106
4.4.2 Segmento analisado da Rede de Lojas Varejistas de materiais de construção.....	107
4.4.3 Quadros comparativos das respostas dos entrevistados da Rede de lojas varejistas de materiais de construção.....	109
4.4.4 Análise dos resultados obtidos na Rede de lojas de materiais de construção.....	114

4.4.5 Sugestões de melhorias para a rede de lojas de materiais de construção	117
4.5 Conclusão Geral Da Análise Dos Resultados	119
CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
REFERÊNCIAS.....	125
ANEXO A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS.....	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Programa PRC – Algumas RCEs do Rio Grande do Sul	19
Figura 2 - Segmentos em 2012	22
Figura 3 - A evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional	31
Figura 4 - Ciclos de Busca, Integração e Ação integrados em uma aliança estratégica entre empresas concorrentes	35
Figura 5 - Forças de Porter (1980)	37
Figura 6 - Nova ordem organizacional	41
Figura 7 - Empresas que existem no Vale do Silício	44
Figura 8 - Constituição de uma RCE	47
Figura 9 - Mapa conceitual das redes de cooperação	49
Figura 10 - Ganhos Competitivos na formação de redes de cooperação	51
Figura 11 - Critérios de Avaliação	58
Figura 12 - Critérios do Modelo	59
Figura 13 - Desenho da Pesquisa	61
Figura 14 - Demonstrativo dos ganhos competitivos da Rede Imobiliária	78
Figura 15 - Ganhos competitivos Rede 2000	91
Figura 16 - Composição da Rede 2000	92
Figura 17 - Ganhos competitivos Confecção	101
Figura 18 - Núcleo profissionalizante de Taquaral	103
Figura 19 - Instalações físicas do Núcleo Profissionalizante de Taquaral	104
Figura 20 - Ganhos competitivos da Construmaster	115

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da Arrecadação do ICMS no Estado de Goiás.....	65
Gráfico 2 – Evolução da arrecadação de tributos federais no Estado.....	66
Gráfico 3 – Localização de Lojas de Materiais de Construção.....	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos referenciais utilizados na pesquisa.....	26
Quadro 2 – Vantagem Competitiva	27
Quadro 3 – Perfil Competitivo	28
Quadro 4 – APL do Estado de Goiás.....	39
Quadro 5 – Práticas Administrativas adotadas pelas Redes.....	46
Quadro 6 – Tipologia de redes	50
Quadro 7– Ganhos competitivos detalhados nas redes de cooperação	53
Quadro 8 –AGIVEST - Contribuições.....	54
Quadro 9 – Segmentos das redes escolhidas.....	57
Quadro 10 – Empresas selecionadas para a pesquisa	70
Quadro 11– Objetivos Imobiliária	73
Quadro 12 – Envolvimento dos associados Imobiliária	73
Quadro 13 – Sobre a estrutura Imobiliária	74
Quadro 14 – Sobre estruturas internas da Imobiliária	74
Quadro 15 – Liderança Imobiliária	74
Quadro 16 – Sobre os processos internos e rotinas da Imobiliária	75
Quadro 17 – Ganhos corporativos da Imobiliária	75
Quadro 18 – Custos e riscos da Imobiliária.....	75
Quadro 19 – Relações entre associados na Imobiliária	76
Quadro 20 – Resultados absorvidos pela empresa associada da Imobiliária ..	76
Quadro 21 – Objetivos da Farmácia.....	84
Quadro 22 – Participação no planejamento da Farmácia	85
Quadro 23 – Sobre a estrutura da Farmácia	85
Quadro 24 – Sobre estruturas internas da Farmácia	86
Quadro 25 – Sobre os processos internos e rotinas da Farmácia.....	87
Quadro 26 – Sobre resultados para as empresas da Farmácia	88
Quadro 27 – Sobre resultados que foram absorvidos pela empresa associada da Farmácia	89
Quadro 28 – Algumas respostas a partir das entrevistas sobre os objetivos. ..	97
Quadro 29 – Algumas respostas a partir das entrevistas sobre a participação no planejamento.....	97
Quadro 30 – Algumas respostas a partir das entrevistas sobre a estrutura.....	98
Quadro 31– Algumas respostas sobre a comunicação interna	98
Quadro 32– Processos internos e rotinas	99
Quadro 33 – Algumas respostas sobre resultados para as empresas	99
Quadro 34 – Algumas respostas sobre resultados que foram absorvidos pela empresa associada	100
Quadro 35 – Objetivos	109
Quadro 36 – Envolvimento dos associados	110
Quadro 37–Sobre a estrutura da RCE4	110
Quadro 38 – Sobre estruturas internas	111
Quadro 39 – Liderança.....	111
Quadro 40 – Sobre os processos internos e rotinas	112
Quadro 41 – Ganhos corporativos	112
Quadro 42 – Custos e riscos.....	113
Quadro 43 – Relações entre associados	113

Quadro 44 – Resultados absorvidos pela empresa associada.....	114
Quadro 45 – Diferença entre gestões	118
Quadro 46 – Resumo dos ganhos competitivos encontrados nas 4 redes estudadas.....	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Segmentos no Estado de Goiás.....	22
Tabela 2 - Área, segundo Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação – 2013.....	63
Tabela 3 – População Residente	64
Tabela 4 – Taxa média geométrica de crescimento anual	64
Tabela 5 – Arrecadação do ICMS (R\$mil).....	65
Tabela 6 – Arrecadação Federal	66
Tabela 7- Evolução do emprego em Goiás	67
Tabela 8 – Índices de Desenvolvimento Humano do Estado de Goiás. (Ranking, Renda, Longevidade, Educação).....	67
Tabela 9 – PIB <i>per capita</i>	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAMAT – Associação Brasileira De Materiais De Construção

ACIEG – Associação Comercial Industrial e de Serviços do Estado de Goiás

AFECOM – Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis

Complementares/RS

AGIVEST – Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

APL – Arranjo Produtivo Local

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

EIO – Entidades Interorganizacionais

FEBRAFAR – Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácia

IMB – Instituto Mauro Borges

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MITI – Ministério da Indústria e Comércio Internacional

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

NUMOV-SM – Núcleo Moveleiro de Santa Maria/RS

ONG – Organizações Não Governamentais

PDP – Política de Desenvolvimento Produtivo

PITCE – Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior

PME – Pequena e Média Empresa

PRC – Programa de Redes de Cooperação

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

RCE – Rede Cooperação Empresarial

RIO – Relações Interorganizacionais

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECTEC – Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás

SEDAI – Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – Governo Estadual do Rio Grande do Sul

SEGPLAN – Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SESAMPE – Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa

SESI – Serviço Social da Indústria

SMEA – Agência da Pequena e Média Empresa (Japão)

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, na nova economia, com a ascensão da nova competição, a cooperação entre organizações assume grande importância devido à dificuldade das empresas em atender às exigências competitivas isoladamente. É uma tendência irreversível do século XXI (VERSCHOORE, 2010).

As relações interorganizacionais (RIO), o estudo de alianças estratégicas, *joint ventures*, parcerias, redes e outras formas de relacionamento entre organizações constituem um campo de estudo muito atual (CROPPER, 2014). As *joint ventures* são alianças onde empresas alocam uma porção de recursos para a criação de uma nova organização legalmente instituída, podendo ser definitivas ou não.

Rede é estudada em teoria em diversas áreas de conhecimento. A partir do século XX, o seu estudo se desenvolveu devido ao surgimento do capitalismo gerencial. O conceito fortaleceu-se pela necessidade de cooperação entre organizações. Os arranjos relacionais foram benéficos, como sugere o estudo de Brandenburger e Nalebuff (1995).

As organizações estão interagindo cada vez mais entre seus iguais e concorrentes. Há pesquisas na área sobre as Redes de Cooperação Empresarial (RCEs), voltadas para os casos do Brasil. Este trabalho tem como referência as discussões e pesquisas realizadas no Estado do Rio Grande do Sul (RS).

Balestrin e Verschoore (2008) apresentam relatos de criação e desenvolvimento de várias redes no Brasil, no RS e no mundo. Seu livro é baseado em décadas de experiências e pesquisas no tema.

No livro *Práticas de Gestão de Redes de Cooperação*, publicado em 2010, organizado por Junico Antunes, Alsones Balestrin e Jorge Verschoore (professores pesquisadores da Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS)), é mostrado o resultado de 10 anos de práticas, abrangendo os anos de vigência do Programa de

Redes de Cooperação (PRC), isto é, de 2000 a 2010. Trata-se de uma política pública do Estado do Rio Grande do Sul, que estimula a formação de Redes de Cooperação Empresarial (RCE). Eles relatam que poucas políticas públicas perduram mais de uma década no Brasil. Entretanto, este projeto PRC, mesmo passando por governos diferentes, continua sendo uma das principais políticas de desenvolvimento do Estado, devido aos resultados exitosos alcançados na sociedade e na Economia. Até o início de 2010, foram contabilizadas mais de 240 redes empresariais que envolvem 4.600 empresas, respondendo por 48 mil postos de trabalho. A Figura 1 mostra algumas RCEs formadas com o apoio do PRC.



Figura 1 - Programa PRC – Algumas RCEs do Rio Grande do Sul

Fonte: PRC-RS

Nas últimas décadas, na nova economia, com a ascensão da nova competição, a cooperação entre organizações assume grande importância devido à dificuldade das empresas em atender às exigências competitivas isoladamente.

Uma das principais motivações para realização desse trabalho é identificar algumas redes existentes e consolidadas no Estado de Goiás. Foram mapeados

indicadores dos ganhos competitivos que o Estado de Goiás obteve utilizando cooperação, os quais, segundo Balestrin e Verschoore (2008, p. 120) são seis:

1. Maior escala e poder de mercado.
2. Geração de soluções coletivas.
3. Redução de custos e riscos.
4. Acúmulo de capital social.
5. Aprendizagem coletiva.
6. Inovação colaborativa.

Goiás é um Estado em desenvolvimento, como apresenta o Instituto Mauro Borges (IMB) de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos em Goiás, baseando-se nos dados de 2013. O Estado registrou aumento no segmento varejista goiano de 1,2 % no número de unidades locais de revenda. Portanto, o momento é esse de estudar essas novas formas de parcerias.

A cooperação emerge visando ganhos competitivos. As empresas, quando operam em conjunto, visam obter algo por meio dessa união (OLSON, 1999). A ideia central do autor é que o interesse comum dos membros de um grupo pela obtenção de um benefício coletivo nem sempre é suficiente para levar cada um deles a contribuir para a obtenção desse benefício.

Na última década, a cooperação assume maior importância devido à dificuldade das empresas em atender às exigências competitivas isoladamente.

A cooperação interorganizacional decorre do desenvolvimento deliberado de relações entre organizações autônomas para a consecução de objetivos individuais e coletivos (SCHERMERHORN, 1975).

A possibilidade real de estabelecer relações benéficas entre os envolvidos é necessária para concretizar a cooperação entre organizações, cujo fundamento é: ou todos ganham ou todos perdem juntos. Em síntese, a cooperação entre organizações

preconiza objetivos comuns, claramente definidos, e maneiras de alcançá-los com eficácia.

No Estado do Rio Grande do Sul, verifica-se um forte apoio do Governo e de Instituições de Ensino Superior (IES) e de Pesquisa, por meio do Programa PRC. No Estado de Goiás, observa-se a prática de Arranjos Produtivos Locais (APLs), mas não há referências de RCEs.

A questão de pesquisa deste trabalho é: Quais são os ganhos competitivos alcançados pelas RCEs existentes e já consolidadas no Estado de Goiás?

O tema se desenvolveu a partir do estudo das situações subjetivas, especialmente questões gerenciais e da obrigação dos empresários envolvidos junto ao novo ente jurídico criado, ou seja, a RCE.

O objetivo geral deste trabalho é analisar quais são os ganhos competitivos obtidos por algumas RCE selecionadas no Estado de Goiás.

Os objetivos específicos são:

- a) Analisar as práticas de gestão aplicadas nestas redes selecionadas.
- b) Identificar se há apoio de instâncias governamentais para as RCEs e de IES.
- c) Identificar os ganhos obtidos.
- d) Propor ações visando à melhoria nos processos estratégicos e gerenciais das RCEs estudadas.

Há um interesse em estudar as redes de organização no Estado de Goiás. Segundo dados extraídos do material “Caminhos Goiás 2013”, a participação das empresas nos segmentos está em crescente aumento, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 - Segmentos no Estado de Goiás

SEGMENTO	NÚMERO DE EMPRESAS
COMÉRCIO	193.368
SERVIÇO	178.984
INDÚSTRIA	63.715
AGROBUSINESS	5.420
Total	441.487

Fonte IPC Maps 2012

Na Figura 2 está demonstrado que o número de empresas do segmento comércio é o maior destaque.

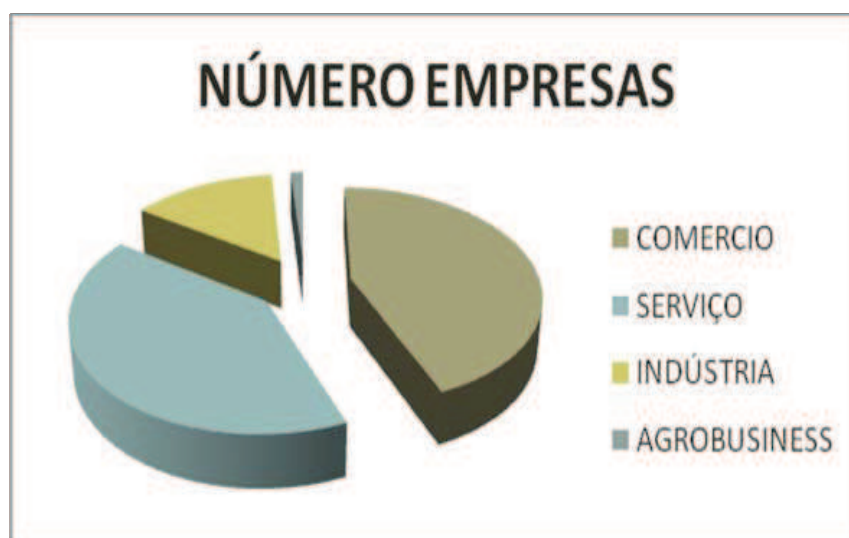


Figura 2 - Segmentos em 2012

Fonte IPC Maps 2012

Há uma previsão de investimentos até 2015 para os setores industriais e de serviços na ordem de R\$ 27,8 bilhões, e estão previstos 780 projetos. As novas formas de organizações surgidas com organizações de diversos tamanhos, desde um salão de beleza até uma empresa com 120 pessoas, tende a ter percepções análogas quando se trata de buscar alcançar mercado, competitividade, inovação.

A contribuição deste trabalho se dá em realizar um diagnóstico de algumas das RCEs existentes em Goiás. Esta pesquisa poderá auxiliar na qualificação para a

coletividade empresarial, pois as RCEs estudadas receberão os indicadores avaliados, juntamente com as análises e mensurações sobre os desempenhos e alternativas de suporte sugeridas. As avaliações resultantes podem melhorar o desempenho dessas RCEs pesquisadas, trazendo sugestões de melhorias para as mesmas. Espera-se estimular a formação de novas redes no Estado de Goiás ao constatarem o sucesso das existentes.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de manutenção e sustentação de pequenas empresas. Ressalta-se que o desenvolvimento das redes interorganizacionais é um vetor essencial para reduzir a vulnerabilidade destas empresas e, simultaneamente, construir bases sólidas para promover a sua sobrevivência.

Este estudo é motivado pela percepção de que as atuais contingências socioeconômicas podem ser enfrentadas por meio da realização de ações conjuntas coordenadas através de Relações Interorganizacionais (RIO).

Esta dissertação está organizada da seguinte forma:

A Introdução apresenta o assunto, a questão de pesquisa, os objetivos a serem alcançados, a justificativa e a estrutura deste trabalho.

O Capítulo I traz o referencial, apresentando estudos recentes sobre o tema redes interorganizacionais, conceitos sobre organizações e APLs do Estado de Goiás, bem como suas características e tipologias existentes. Também são mostradas as redes de cooperação existentes no mundo, no Brasil e, especificamente, no Estado de Goiás.

O Capítulo II apresenta a metodologia e os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos da pesquisa.

O Capítulo III é composto pela descrição de quatro estudos de caso, sendo cada um para uma RCE Goiana estudada. Além de tratar dos resultados da pesquisa, esse capítulo apresenta uma comparação entre as respostas de três associados de

cada rede investigada, para em seguida realizar uma análise específica da rede. Além disso, são apresentadas sugestões baseadas em conteúdo teórico sobre o tema.

Por fim, as considerações finais do estudo e as sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico arrola os estudos essenciais que foram utilizados para documentação do tema. Os artigos pesquisados estão relacionados entre o ano 1995 até 2014. Foram utilizados artigos nacionais e internacionais, dissertações e teses que tratam do tema Redes de Cooperação Empresarial, APL, *Clusters*. Os modelos foram pesquisados na Plataforma de Periódicos da Capes, Scielo, bibliotecas de teses de universidades brasileiras e internacionais.

Este capítulo está dividido em seis seções: Estado da Arte, Organizações, APL, Redes de Cooperação no Mundo, Redes de Cooperação e Tipos de Redes de Cooperação.

1.1 Estado da Arte

Os artigos pesquisados relacionados ao tema redes de cooperação, sua administração, gestão, implantação e modelos de decisão estão relacionados no Quadro 1.

Quadro 1 – Estudos referenciais utilizados na pesquisa.

AUTOR	ANO	PERSPECTIVA	FOCO	METODOLOGIA APLICADA
ZACCARELLI;SERGIO BAPTISTA	1995	Vantagem competitiva	Empresarial	Revisão teórica
CANDIDO; GESINALDO, ABREU; ALINE	2000	Redes	Redes e relações interorganizacionais	Revisão teórica
SATO; FABIO	2002	Tomada de decisão	Localização	Revisão teórica
BALESTRIN <i>et al.</i>	2005	Cooperação interorganizacional	Empresarial	Entrevistas
PACAGNAN; Mario Nei	2006	Vantagens	Redes	Estudo comparado
WEGNER, Douglas; WITTMANN, Milton L; DOTTO, Dalva M	2006	Competitividade	Redes de cooperação	Estudo de caso
BALESTRIN; ALONSO e ARBAGE; ALESSANDRO	2007	Custos de transação	Redes de cooperação	Estudo de caso
BARBOSA; FABIO A. , SACOMANO; JOSE B., PORTO; A.J.V	2007	Competitividade	Redes interorganizacionais	Revisão teórica
SOUZA; CAMILLE M, TEIXEIRA; FRANCISCO	2007	Inovação	Formação de redes	Estudo de caso
FERREIRA Jr, Israel; TEIXEIRA, Rivanda M	2007	Vantagens	Redes de cooperação	Estudo de caso
CLEPS, Geisa D GOLIVEIRA, Luiz Fernando M.	2008	Associativismo	Expansão e modernização	Estudo de caso
GEROLAMO,Mateus C; CARPINETTI, Luiz Cesar R.; FLESchUTZ, Timo; GÜNTHER, Seliger	2008	Políticas de desenvolvimento	Clusters e Redes de cooperação	Estudo comparado
MELLO;CRISTIANE M e JESUS;MARCOS	2009	Estratégia Empresarial	Formação de redes	Revisão teórica
MAGALHAES; Juliano M, DAUDT; Claudio G, PHONLOR, Patricia R	2009	Vantagens	Redes de cooperação	Estudo de caso
PAIM, CLARICE F	2010	Conhecimento	Formação de redes	Estudo de caso
VERSCHOORE; JORGE R S F°, ADAMI; VIVIAN	2014	Conhecimento	Confiança interorganizacional	Modelo conceitual

Fonte: Elaborado pela autora

O artigo de Mello e Jesus (2009) aborda as redes interorganizacionais sob uma abordagem de estratégia organizacional. Descreve a parte teórica bem embasada para estudo e conclui que, sob a ótica de diversas perspectivas, a relação entre estratégia e a formação de redes interorganizacionais é estreita e pode ser considerada uma vantagem competitiva. Tal assertiva vale perante aquelas organizações que ainda têm uma visão mais individual do que cooperativa.

O autor Zaccarelli (1995) discute sobre a vantagem competitiva nas empresas, esclarecendo como tirar proveito junto a consumidores e clientes. O trabalho trata da vantagem competitiva apresentada por Michael Porter em seu livro *Estratégias Competitivas* (1986). No Quadro 2, os possíveis usos da vantagem competitiva são apresentados por Zaccarelli (1995).

Quadro 2 – Vantagem Competitiva

<u>O que possibilita uma vantagem competitiva?</u>	
1º.	CRESCER;
2º.	MELHORAR a empresa para aprofundar a vantagem competitiva;
3º.	LUCRAR aumentando preços e obtendo maiores dividendos;
4º.	DESPERDIÇAR , criando desvantagens competitivas (diferentes de preços altos), só para facilitar a vida dos administradores;
REGRAS: Se não se optar por uma das três primeiras possibilidades, logo a quarta possibilidade fica automaticamente instalada.	

Fonte: Zaccarelli (1995)

Esse autor faz questionamentos sobre o mercado e sobre como a empresa está lidando com os valores conseguidos com essas técnicas. Ao final, faz inferências sobre o perfil competitivo observado na realidade. Essas inferências são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Perfil Competitivo

Sobre o perfil competitivo
<ul style="list-style-type: none"> • Apenas uma vantagem competitiva, sem nenhuma desvantagem competitiva, é suficiente para uma empresa ter muita possibilidade de crescer, melhorar, lucrar e desperdiçar. O inverso é também verdadeiro.
<ul style="list-style-type: none"> • Se uma empresa tiver uma vantagem competitiva muito nítida ou em muitos fatores de competitividade, tem-se uma situação instável. Existe a possibilidade de redução do número de empresas operando no mercado, ou de mudanças nos concorrentes, para rebater as vantagens competitivas da melhor empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Uma empresa poderá se manter no mercado, até em boa posição competitiva, se o seu perfil contiver uma mistura de vantagens e desvantagens competitivas.
<ul style="list-style-type: none"> • Podem competir em um mesmo mercado, em situação estável, diversas empresas aparentando vantagens competitivas diferentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Os especialistas em estratégia preferem buscar pequenas vantagens competitivas, uma a uma, em sucessão, a buscar uma grande ideia que forneça apenas uma vantagem competitiva.

Fonte: Zaccarelli (1995)

Na conclusão de seu estudo, Zaccarelli afirma: “O impacto das novas ideias sobre competitividade mexe com quase tudo porque obriga a visões radicalmente novas dos problemas existentes nas empresas”.

Balestrin *et al.* (2005) estuda a Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário (AGIVEST), localizada na Região Sul do Brasil. Seu trabalho de pesquisa parte da sistematização entre os elementos conceituais, os autores, os objetivos e as variáveis correspondentes. Espaços de interação são apresentados para a análise da eficiência coletiva pela ação em rede. O objetivo do trabalho é compreender como ocorre a dinâmica de criação de conhecimento interorganizacional em uma rede cooperação entre pequenas e médias empresas (PME). Como resultado da pesquisa foi observada uma interação social proporcionada pela configuração da rede que teve uma influência positiva. Surgiram espaços de conhecimento de criação que antes não existiam nos contextos individualizados.

Sato (2002) discute a tomada de decisão relevante em relação à localização geográfica da empresa. Ele apresenta variáveis que determinam a decisão sobre onde instalar o aglomerado, descrevendo as barreiras impostas como transporte, logística, custos de mão de obra, custos de distribuição, custos de instalação e taxas de câmbio. O trabalho concluiu que as empresas estão escolhendo os locais de instalação usando

teorias tradicionais de decisão e deixando de lado teorias mais inovadoras com informações especializadas.

Balestrin e Arbage (2007) analisam dois casos: a Tecnópolis do Futuroscope, localizada na Região de Poitiers, na França, e a rede AGIVEST, localizada na Região Sul do Brasil. O trabalho utiliza a metodologia de entrevistas para estudo dos casos e demonstra que há uma facilidade no compartilhamento de conhecimentos entre as empresas, uma vez que a estrutura física criada favorece esse aprendizado organizacional. A atuação do poder público na governança institucional levou a um cenário de complementaridade. Concluiu que mesmo em contextos institucionais diferentes há contribuição na dinâmica de interação entre as empresas participantes.

Barbosa e Sacomano (2007) tratam da Metodologia de Análise Competitiva e Tecnológica (MACT), com objetivo de proporcionar condições de estudo para a competitividade nos investimentos tecnológicos. As pressuposições abordadas são 4: a) a compreensão dos mecanismos que regulam a competitividade organizacional; b) a consideração de que a competitividade é um estado dinâmico, exigindo entendimento e monitoramento de variáveis e atributos ligados ao comportamento mercadológico, à organização dos sistemas empresariais isolados e interfirmas, às práticas de excelências (*bestpractices*) e às tecnologias associadas; c) o desenvolvimento de uma metodologia para tratamento das principais variáveis ligadas à competitividade empresarial e interfirmas; d) a aplicação da referida metodologia em uma rede interfirmas do setor citrícola como forma de validação e ilustração prática. Concluíram que a gestão competitiva e tecnológica tende a equilibrar a distribuição de poder nas redes, diminuindo a tensão nos relacionamentos e prevenindo, conseqüentemente, a ocorrência de eventos conflituosos entre os atores. As relações de colaboração interfirmas em prol de vantagens e benefícios se estabelecem no compartilhamento de informações.

Souza e Teixeira (2007), em seu artigo *O papel da capacitação e da inovação na consolidação de redes de cooperação interempresariais*, estudam a capacitação e

a inovação na consolidação de uma rede cooperação interempresarial. Eles entrevistaram 8 redes de cooperação, sendo duas lojas de materiais de construção, 3 produtoras de flores e 3 indústrias de vestuário. Verificaram que a maioria das redes já havia realizado treinamentos de capacitação gerencial, algumas incentivadas pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do Governo Estadual do Rio Grande do Sul. Concluíram que os aspectos de maior relação com a consolidação das redes foram a existência de inovações gerenciais e a presença de práticas de aprendizagem coletiva. Por outro lado, o nível de capacitação, tanto de empregados quanto de empresários, não pareceu estar relacionado com a consolidação das redes estudadas.

Paim (2010) estuda um caso de formação de uma Rede Metrológica no Rio Grande do Sul, com objetivo de verificar o processo de conhecimento no contexto das redes de cooperação. Aspectos levados em conta para disseminação do conhecimento da Rede informados pelos funcionários foram, dentre outros, ambiente aberto, não haver concorrência entre eles, existência de comitês dos quais os membros participam. Os aspectos que dificultaram o processo de conhecimento nessa Rede foram os seguintes: o conhecimento pode ser predominantemente tácito, pouco tempo e número reduzido de pessoas para realização de treinamentos.

Adami e Verschoore (2014) abordam a confiança em relacionamentos interorganizacionais e introduzem um modelo conceitual tríade, a partir de uma profunda revisão da literatura. Concluem que, pelo modelo proposto integrativo, a confiança interorganizacional em díades tem um papel importante na construção e manutenção de parcerias. Partindo para tríades, a confiança pode ser ampliada, podendo potencializar ou reduzir os benefícios das propriedades de equilíbrio/desequilíbrio e das propriedades estruturais.

Cândido e Abreu (2000) apresentam um estudo sobre Teoria das Organizações, chegando até a Teoria das Redes. Diversas formas de interação são regularizadas entre os diversos atores envolvidos. Com isso, cada rede terá um tipo,

baseado nessa fluidez, complementariedade e interdependência. Ambiente externo e ambiente interno, diversidade, entidades individuais - tudo influenciará na formação e determinação do tipo de rede a ser formada. Os autores mostram várias funções e práticas administrativas para empresas atuarem em redes: Marketing, Treinamento, Recurso, Pesquisa e Desenvolvimento. A questão da competitividade também é tratada no estudo.

A evolução dos conceitos de redes, numa perspectiva organizacional, é apresentada na Figura 3.

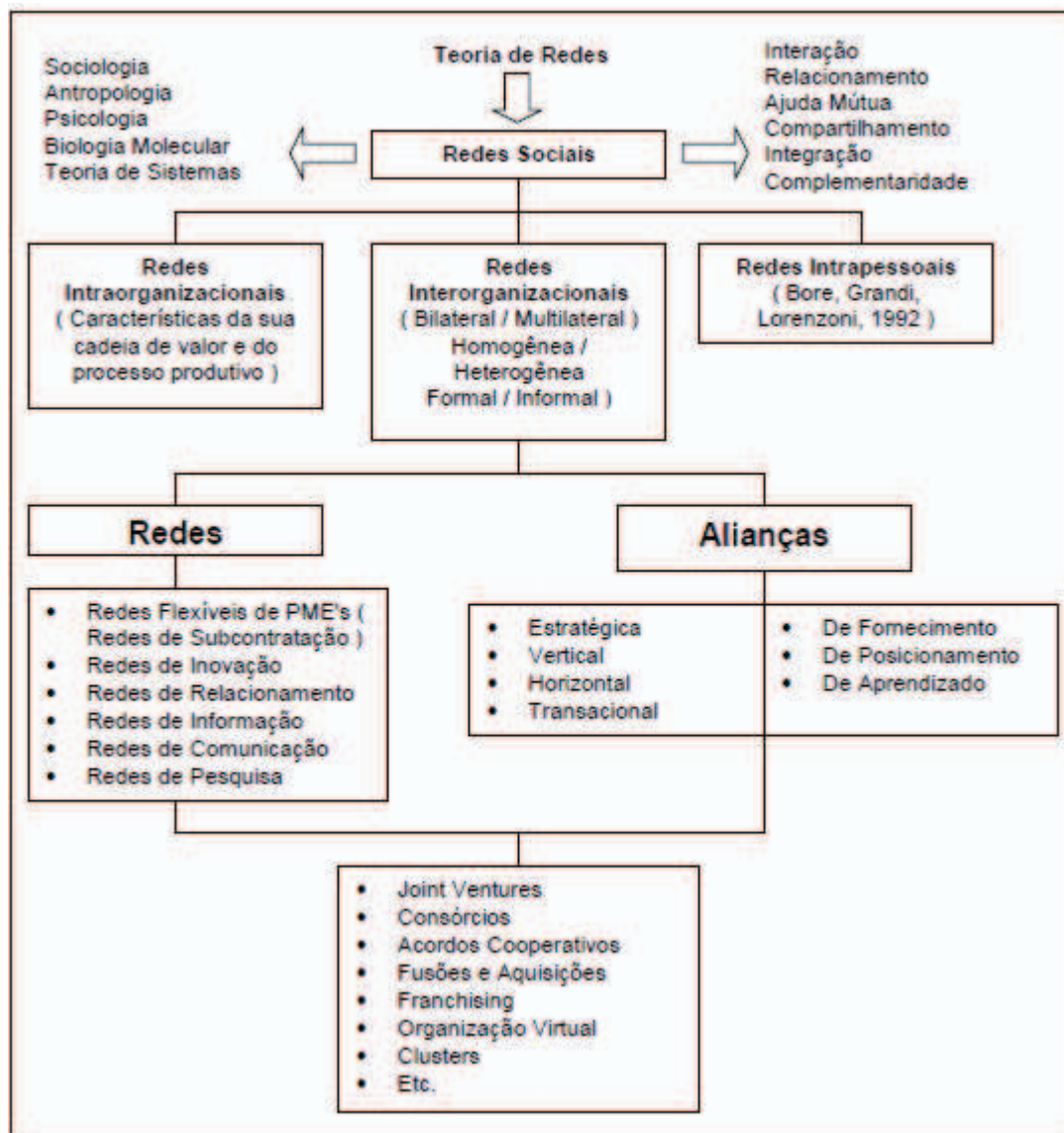


Figura 3 - A evolução dos conceitos de redes numa perspectiva organizacional

Fonte: Cândido e Abreu (2000)

Magalhães *et al.* (2009) fazem uma investigação sobre o tema união de empresas em redes de cooperação, como estratégia para enfrentar o aumento da competição. Realizaram entrevistas com duas empresas de *jointventure* capital. Como resultado, apontam que a adesão de uma empresa a este tipo de rede se dá em função do custo de capital e, posteriormente, de melhorias em processos produtivos, gestão e formação de pessoas e financeiros. Também constataram a aquisição de *expertise* e uma maior aprendizagem sobre o processo de governança.

Pacagnan (2006) analisa alianças estratégicas e redes colaborativas varejistas com dois estudos de casos: um supermercado da cidade de Londrina, no Paraná, diante da entrada de três grandes supermercadistas na cidade e o outro na cidade de Maringá, também no Paraná, diante da chegada de *home centers*. Seriam grandes lojas departamentais que reúnem todos os produtos de determinado segmento localizadas em grandes centros. Concluíram que quando as empresas se unem adquirem maior competitividade e incorporam novas competências. Há obstáculos difíceis, tais como a perda da identidade e o nivelamento de parte da concorrência setorial. As empresas necessitam estabelecer regras claras para que uma empresa se filie com distância mínima de forma que uma não venha a competir entre si. Outro fator mais importante para o sucesso desse tipo de disposição organizacional é a integração de metas e objetivos. Como dificuldade, os pesquisadores detectaram o desafio da dualidade entre a competição e a cooperação.

Cleps e Oliveira (2006) realizaram uma pesquisa em redes de associativismo que atuam no Triângulo Mineiro. Estudaram o setor supermercadista em Uberlândia (MG), fazendo um mapeamento geográfico com redes de supermercado, tanto para algumas cidades mineiras como para outras no Brasil. Estudaram e compararam os casos Rede Smart (Grupo Martins) e Rede Valor de Supermercados (Grupo Peixoto). No trabalho, foi demonstrada de forma minuciosa a evolução de faturamento e participação financeira das redes e associações de supermercados no país. Após análise estatística, concluíram que frente à internacionalização econômica e aos novos

padrões de consumo, o setor de auto-serviço tem passado por importantes transformações. O associativismo, por proporcionar uma redução nos custos das empresas e permitir prática de preços menores para os clientes, tem aumentado a sua importância no varejo alimentar. A utilização de novas estratégias comerciais e empresariais adotadas para conquistar o mercado consumidor e fidelizá-los tem contribuído para a estruturação das empresas menores e despertado o interesse dos grupos maiores, tornando-se uma importante ferramenta de competitividade e de sobrevivência de muitas empresas do setor de distribuição.

Wegner *et al.* (2006) estudaram 4 (quatro) redes existentes no Estado do Rio Grande do Sul: Núcleo Moveleiro de Santa Maria (NUMOV-SM), Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares (AFECOM), Rede CONSTRUIR e Rede AUTO LEGAL. Como resultado mais significativo, encontraram o objetivo de ganho de escala e menores preços de compra aos seus participantes. Em primeiro lugar como resultado competitivo, foi o reconhecimento da empresa no mercado. Os empresários afirmaram que a visibilidade aumentou com a participação na rede. Não obstante, o segundo lugar foi a melhoria na gestão proporcionada pela entrada na rede.

Ferreira Jr e Teixeira (2007) estudaram a tipologia de uma rede do setor supermercadista chamada Rede Econômica, com sede em Limeira, SP, de acordo com a tipologia de redes proposta por Hoffmann *et al.* (2004). Essa tipologia tem quatro indicadores: direcionalidade, localização, formalização e poder. Como conclusão, observaram que a principal vantagem dessa rede estava ligada à questão do marketing. As ações em conjunto, como negociação direta, produtos de marca própria, criação de cartão da Rede, ações de marketing promocional como tabloides, também foram destacadas. Algumas dificuldades percebidas foram a conciliação dos interesses coletivos com os interesses individuais.

Gerolamo *et al.* (2008) analisa as redes de cooperação de pequenas e médias empresas na Alemanha e verifica a possibilidade de adaptação para a realidade

brasileira no que se refere à APL. A análise da região de Berlim-Brandemburgo sugeriu lições interessantes para *clusters* serem utilizadas na base tecnológica do Brasil. Concluíram que há necessidade de haver integração entre agências regionais, centros de pesquisa, universidades, escolas técnicas, pequenas, médias e grandes empresas, instituições de crédito e outros tipos de *stakeholders* locais. Este último termo diz respeito a um interveniente que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização.

1.2 Organizações

Organização é uma palavra que vem do grego *organon*, que significa órgão ou instrumento. A organização, como função administrativa, é uma atividade básica da administração, e as pessoas são agrupadas para realizarem tarefas inter-relacionadas.

No final do século XIX, a indústria conheceu os conceitos de Henry Ford (1863 - 1947), que começou como mecânico e chegou a revolucionar a indústria automobilística. Produção em massa, ciclo de produção, produção em série, linha de montagem, economicidade, intensificação e produtividade foram princípios adotados em definitivo por Henry Ford (Carvalho, 2005).

A partir do final do século XX, por volta da década de 1970, com a crise do petróleo, houve uma necessidade de avanços na reorganização dos modelos de gestão. Novas estratégias foram inovadas e os vínculos entre as empresas se alteraram. Aconteceu o chamado pós-fordismo, com a adoção da flexibilização. Relações de trabalho, relações de consumo, empresas se adaptando aos novos concorrentes e produção em massa foram questionadas.

Abordando o tema mudança organizacional, Wood Jr (2009) considera que conhecendo o ambiente e a conjuntura, assim como atento aos mecanismos de mudança dos cenários, os administradores devem incorporar novos valores ético-humanistas e dominar conceitos filosóficos, sociais e políticos para a condução das

mudanças organizacionais necessárias perceptíveis entre o antigo e o moderno. Empresas pequenas e médias precisam ficar atentas às mudanças que ocorrem ao seu redor.

Para Batalha e Rachid (2008), os estudos organizacionais buscam identificar comportamentos regulares, universais, que se repetem em qualquer organização, não importando o local ou a época. Estes autores analisam fenômenos que ocorrem no âmbito das organizações, ações nos ambientes externos que representam organizações, empresas de matérias-primas, empresas concorrentes, transportes, infraestruturas e outros que afetam diretamente a organização em particular. O tipo de estrutura organizacional pelo qual a organização opta seria o resultado direto das opções estratégicas. Assim, as empresas que elaboram uma estratégia para conquistar o ambiente externo, em hipótese, conseguem maiores sucessos.

Na década de 80, as empresas brasileiras começaram a entender que deveriam se abrir para as alianças. Selotti Jr (2008), fazendo uma análise de algumas redes organizacionais que surgiram na época, concluiu que a confiança a interação entre os agentes é influenciada pela percepção que cada um tem das ações do outro, conforme mostra a Figura 4.

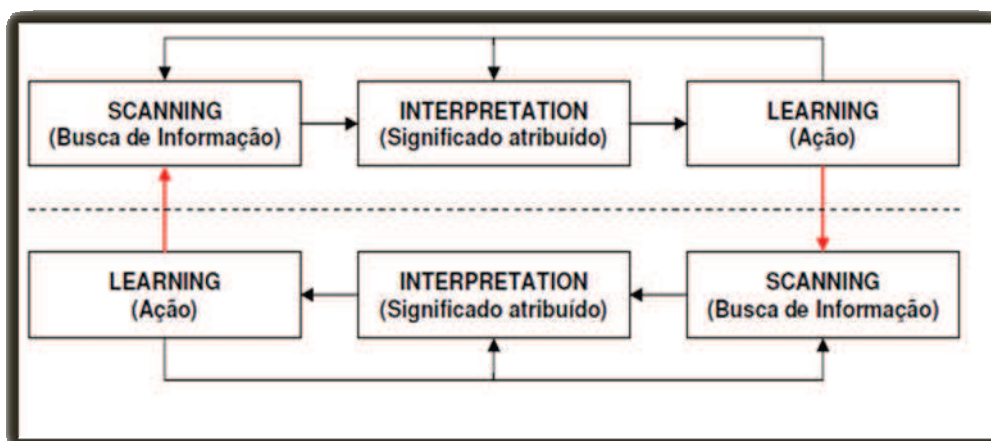


Figura 4 - Ciclos de Busca, Integração e Ação integrados em uma aliança estratégica entre empresas concorrentes

Fonte: Selloti Jr (2008)

A Inteligência Competitiva trata de "[...] ler as entrelinhas do site do concorrente ou mesmo das informações tornadas públicas. Envolvem também as conversas com os colegas em eventos, e, sobretudo, saber para onde olhar, o que perguntar e o que fazer com os dados que se descobrem" (STAUFFER, 2004, p.5).

A busca por conceitos de Inteligência Corporativa leva a Michael Porter (1980), especialista em administração estratégica. Um dos modelos mais conhecidos para formulação de estratégias de negócios foi desenvolvido por ele: a formulação de uma boa estratégia de negócios rege uma boa análise competitiva dentro da indústria (mercado de concorrentes).

Porter (1980) aborda as forças primárias que determinam a competitividade dentro de uma indústria e esclarece como elas se ligam entre si e influenciam o mercado. Trata-se das cinco forças competitivas de Porter:

1. O risco oferecido pelos novos contrários;
2. O poder de barganha dos fornecedores;
3. O poder de barganha dos consumidores;
4. O risco de produtos que funcionam como substitutos;
5. A rivalidade entre empresas já existentes.

Aplicando o modelo de Porter (1996) às unidades de informação e tomando como base as premissas acima, pode-se sugerir que os elementos capazes de condicionar o retorno do investimento nessas organizações são os seguintes:

1. Ameaça de novos competidores – Indústria privada;
2. Ameaça de produtos substitutos – Internet;
3. Poder do fornecedor – Redes e consórcios;
4. Poder de barganha do cliente – Compra de serviços alternativos;
5. Rivalidade dos concorrentes – Pró-atividade.

A demonstração gráfica das 5 forças descritas por Porter (1980) estão mostradas na Figura 5.

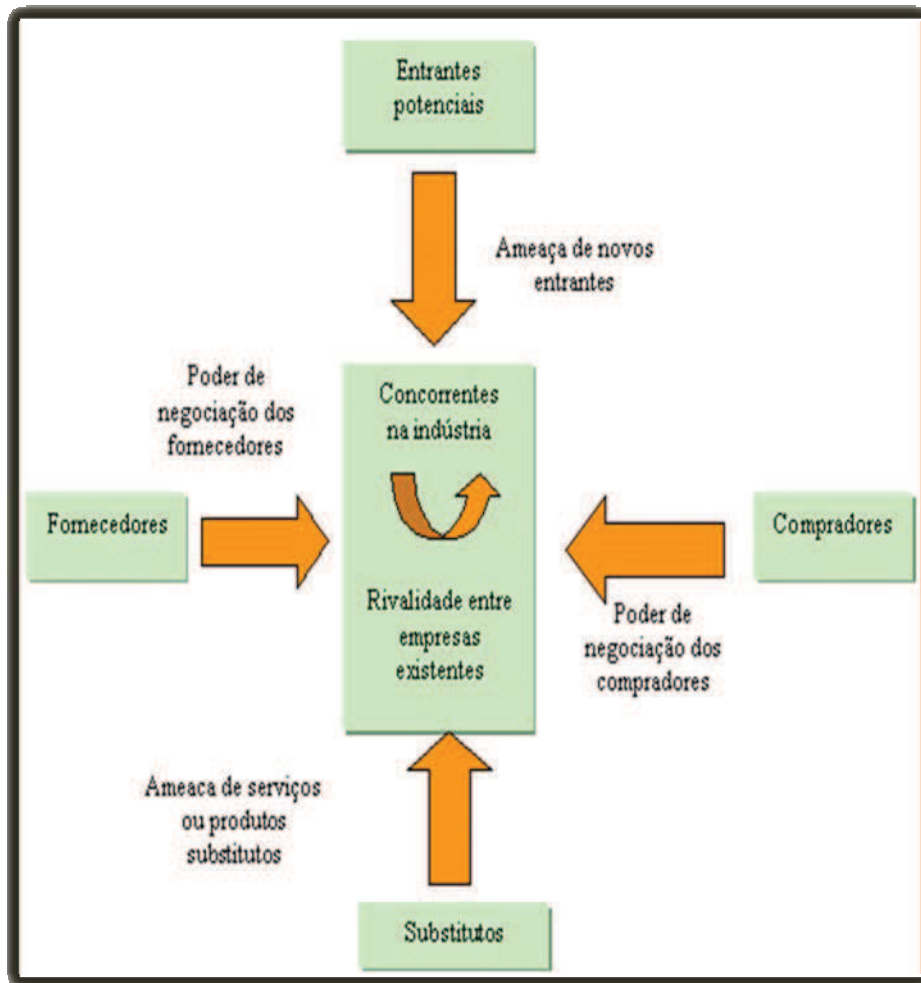


Figura 5 - Forças de Porter (1980)

Fonte: Porter (1980)

Segundo Porter (1980), estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.

1.3 Arranjo Produtivo Local (APL)

Os APLs são aglomerados por território, por meio profissional, econômico, político ou social. Possuem algum vínculo entre si e podem ter relacionamentos formais e informais. O fato de estarem agrupados tem uma natureza indutora, visando maior eficiência econômica.

O fato de atuarem juntos faz com que os APLs geralmente alcancem ganhos e vantagens. Dentre esses ganhos, podemos mencionar aprendizado, comercialização, aquisição de matéria-prima, distribuição do produto, busca de clientela.

A sustentabilidade junto a pequenas empresas rurais no Estado de Goiás encontrou nos APLs um caminho. No Quadro 4, estão relacionados os APLs do Estado de Goiás.

Quadro 4 - APL do Estado de Goiás.

<p>APL Moveleiro da Região do Vale do São Patrício: composto pelos municípios de Rubiataba, Nova América, Ipiranga, Nova Glória, Ceres, Rialma, Uruana e Carmo do Rio Verde</p>	<p>APL Apícola da Região da Serra Dourada: composto pelos municípios de Faina, Sancierlândia, Buriti de Goiás, Itapirapuã, Matrinchã, Mozarlândia, Araguapaz, Aruanã, Itapuranga, Itaguari, Itaguaru, Taquaral de Goiás, Heitorai, Itauçu, Itaberai, Goiás, Guaraita, Uruana, Morro Agudo, Carmo de Rio Verde, Mundo Novo, Nova Crixás e Britânia</p>	<p>APL de Produtos do Cerrado da Região do Vale do Paraná: composto pelos municípios de Posse, Simolândia, Mambai, Damianópolis, Sítio D'Abadia e Buritinópolis</p>	<p>APL Látceo do Entorno Norte do Distrito Federal: composto pelos municípios de Formosa, Planaltina de Goiás, Padre Bernardo, Mimoso, Água Fria, São João da Aliança, Alto Paraíso, Vila Boa, Cabeceiras de Goiás, Flores de Goiás, Alvorada do Norte, Simolândia, São Domingos e Cocalzinho</p>
<p>Foco Tecnológico Formação e qualificação dos produtores e da mão de obra Melhoria da qualidade da madeira</p>	<p>Foco tecnológico Melhoria técnica nas diversas fases do processamento do mel e da cera de abelha Qualidade</p>	<p>Foco Tecnológico Formação e qualificação dos produtores e da mão de obra Melhoria da qualidade dos produtos do Cerrado</p>	<p>Foco tecnológico Formação e qualificação dos produtores e da mão de obra Melhoria da qualidade do leite e dos produtos lácteos</p>
<p>Respeito ao meio ambiente</p>	<p>Formação e qualificação dos produtores e da mão de obra</p>	<p>Respeito ao meio ambiente</p>	<p>Uso da Tecnologia da Informação (TI) nos negócios</p>
<p>Uso da Tecnologia da Informação (TI) nos negócios</p>	<p>Transferência de tecnologia</p>	<p>Transferência de tecnologia</p>	<p>Transferência de tecnologia</p>
<p>Transferência de tecnologia</p>	<p>Uso da Tecnologia da Informação (TI) nos negócios e processos</p>	<p></p>	<p>Melhoria genética</p>
<p>Adoção de boas práticas de produção e gestão de negócios</p>	<p></p>	<p></p>	<p>Adoção de boas práticas de produção e gestão de negócios</p>

<p>APL da Cachaça da Região do Vale do Paraná: composto pelos municípios de Posse, Guarani, Divinópolis, Simolândia, Mambai, Damianópolis, Sítio D'Abadia e Buritinópolis</p>	<p>APL Látceo da Microrregião de São Luís de Montes Belos: composto pelos municípios de Adelândia, Aurilândia, Buriti de Goiás, Cachoeira de Goiás, Córrego do Ouro, Firminópolis, Ivollândia, Moiporá, Mossâmedes, Nazário, Palminópolis, Paraúna, Sancierlândia, São João da Paraúna, São Luís de Montes Belos e Turvânia. De acordo com dados de 2006, a produção na região é de 116.239.000 litros de leite por ano</p>	<p>APL da Bananicultura de Buriti Alegre</p>	<p>APL Látceo da Região Norte de Goiás: composto pelos municípios de Alto Horizonte, Amaralina, Bonópolis, Crixás, Campinaçu, Campinorte, Campos Verdes, Estrela do Norte, Formoso, Mara Rosa, Minaçu, Montividiu Norte, Mozarlândia, Mundo Novo, Mutunópolis, Niquelândia, Nova Crixás, Nova Iguaçu de Goiás, Novo Planalto, Porangatu, Santa Tereza de Goiás, Santa Terezinha de Goiás, São Miguel do Araguaia, Trombas, Uirapuru e Uruaçu</p>
<p>Foco Tecnológico Formação e qualificação dos produtores e da mão de obra Melhoria da qualidade da cachaça</p> <p>Uso da Tecnologia da Informação (TI) nos negócios Transferência de tecnologia Adoção de boas práticas de produção e gestão de negócios.</p>	<p>Foco tecnológico Formação e qualificação dos produtores e da mão de obra Melhoria da qualidade do leite e dos produtos lácteos Uso da Tecnologia da Informação (TI) nos negócios Transferência de tecnologia Melhoria genética</p> <p>Estruturação do Centro de Tecnologia do Leite (CTL)</p>	<p>Foco tecnológico Melhoria técnica nas diversas fases do processamento da banana Qualidade Formação e qualificação dos produtores e da mão de obra Transferência de tecnologia Uso da Tecnologia da Informação (TI) nos negócios e processos</p>	<p>Foco tecnológico Formação e qualificação dos produtores e da mão de obra Melhoria da qualidade do leite e dos produtos lácteos Uso da tecnologia da Informação (TI) nos negócios Transferência de tecnologia Melhoria genética Adoção de boas práticas de produção e gestão de negócios</p>

Fonte: Segplan /GO (2014)

Uma nova ordem organizacional está sendo formada visando a sustentação e sobrevivência dos pequenos e médios empresários, conforme mostrado na Figura 6.

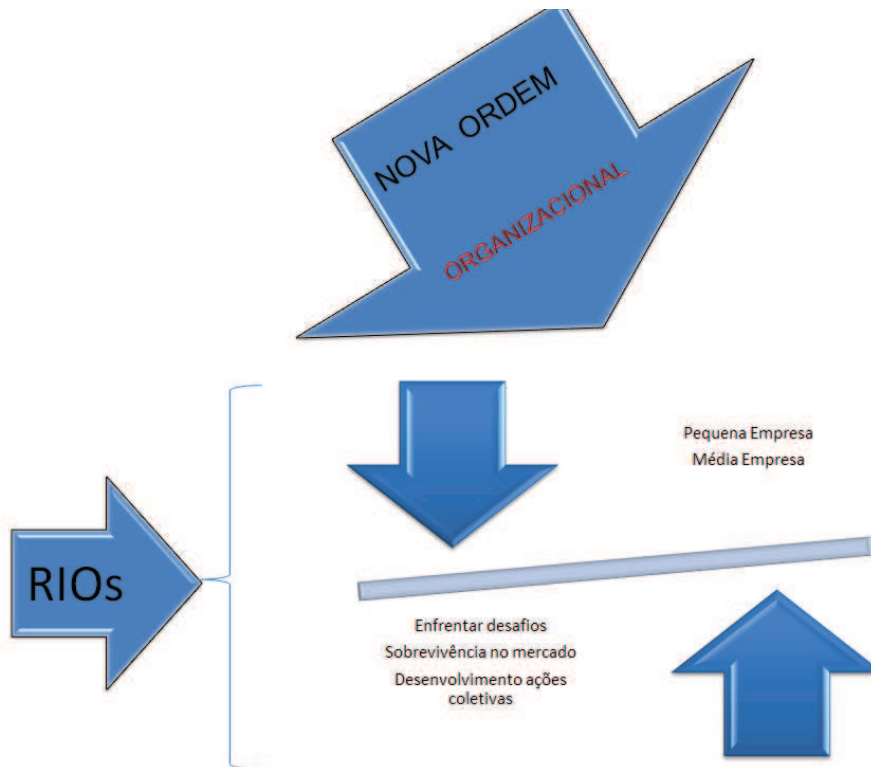


Figura 6 - Nova ordem organizacional

Fonte: Elaborada pela autora

A nova ordem do modelo organizacional requer que as pequenas e médias empresas criem uma defesa para que os gestores possam sobreviver. A necessidade da sobrevivência fará que os empresários criem sinergia para solucionar seus problemas.

1.4 Redes de Cooperação no Mundo

Várias experiências de desenvolvimento de redes são relatadas, segundo Balestrin e Verschoore (2008). A experiência italiana é chamada por Bagnasco (1977) pelo termo de Terceira Itália. Nos anos 1970 e 1980, determinadas cidades italianas apresentaram crescimento, aumentando o distanciamento entre o norte e sul da Itália. Todavia, o nordeste Italiano conseguiu se unir em distritos industriais, que representavam *clusters* (aglomerações competitivas) visando desenvolvimentos regionais. Formou-se a Terceira Itália. Nesta região estão grupos de pequenas empresas que evoluem e se fortalecem. As competências são transmitidas e os empregados são incentivados a abrirem seus próprios negócios.

Outro *cluster* apresentado por Balestrin e Verschoore (2008) é o norte-americano, chamado *Silicon Valley* (Vale do Silício). Ele está localizado ao norte do Estado da Califórnia, e possui uma grande concentração de empresas operando em setores de alta tecnologia.

As empresas buscaram as externalidades positivas, fatores que ressaltam nesse modelo. Surgimento de novos conhecimentos tecnológicos, concentração de engenheiros e cientistas talentosos, vultosos fundos advindos do Departamento de Defesa norte-americano, existência de um grande grupo de empresas de capital de risco e liderança institucional da Universidade de Stanford.

O Vale começou como um centro de hardware no fim dos anos 1930, quando Hewlett e Packard construíram um equipamento que a Walt Disney usou no filme *Fantasia*. Em 1970, surgiram as companhias de semicondutores que originaram o nome Vale do Silício. Posteriormente, *startups* surgiram no local, entre elas a Apple.

O termo *startup* para designar empresas recém-criadas e rentáveis começou a ser popularizado nos anos 1990. É o ato de começar algo, como empresas jovens e extremamente inovadoras.

A experiência norte-americana é especificada por extensos e sucessivos investimentos em pesquisa por parte do Exército americano e também pela integração em um polo tecnológico e universitário de alta capacidade e conhecimento.

Aliados ao projeto *Silicon Valley* estão também o empreendedorismo sustentado pela oferta de capital e o apoio de investidores de risco. A oferta de *angel investor* em um determinado empreendimento trouxe uma propagação de empreendedores nos planos de negócio e nas estratégias interorganizacionais. Nos últimos anos, a região tem se destacado por empresas de publicidade, redes sociais e aplicativos para *smartphones*.

Observa-se na Figura 7a quantidade de empresas existentes no chamado Vale do Silício, nos Estados Unidos, todas de grande valor de mercado e inseridas na mesma região.



Figura 7 - Empresas que existem no Vale do Silício

Fonte: Open Innovation Central (2014).

Existe também a experiência japonesa. Após a Segunda Grande Guerra, foi imperativa uma reestruturação no Japão. Modificações nos campos sociais, educacionais e tecnológicos visando um crescimento surgiram no país.

Surgiram conglomerados estruturados, como *keiretsu*, com as seguintes características: cada um tem um banco comercial em seu centro, mantem conselhos

mensais de presidente como um fórum para interação entre o alto escalão das firmas afiliadas, mantem projetos executados entre as equipes participantes. Os *keiretsu* são grupos empresariais cujas empresas integrantes colaboram entre si com fins estratégicos, em especial no que respeita a negócios internacionais.

Há intervenção do poder público no fomento à cooperação, no apoio às iniciativas e na manutenção dos relacionamentos. Os *keiretsus*, modelo de integração organizacional, mantiveram os benefícios das estratégias coletivas estabelecidas com os *zaibatsus*, incorporando melhorias administrativas trazidas pelos ocidentais. *Zaibatsus* é um termo da língua japonesa que define os conglomerados industriais e/ou financeiros (SMEA , 2014) .

O governo japonês criou a Agência da Pequena e Média Empresa (SMEA), ligada ao Ministério da Indústria e Comércio Internacional (MITI), para coordenar e fomentar instrumentos públicos de apoio. Em decorrência do esforço estatal, milhares de cooperativas de empresas surgiram no Japão entre 1950 e 1980.

1.5 Redes de Cooperação

O cenário novo e dinâmico apresentado com empresas competitivas buscando novas saídas para se manter no mercado fez surgir uma modelagem de organização com uma visão mais destinada à PME. A concentração geográfica formou o arranjo.

Kleindorfer *et al.* (2012) definem redes como um conjunto de nós, *cluster* e *hubs* conectados por elos. Segundo esses autores, é preciso “definir os sistemas financeiros, logísticos, legais, governamentais e humanos da rede quanto à sua proposição de valor, visto que muitas delas parecem seguir uma lei de potencia – os nós não são todos iguais.”

Cândido e Abreu (2000) relacionam atividades potenciais por redes de empresas. O Quadro 5 apresenta as práticas administrativas apresentadas com as ações potenciais.

Quadro 5 – Práticas Administrativas adotadas pelas Redes.

Práticas administrativas	Ações potenciais
Marketing	Marketing comum, pesquisas de mercado, marcas próprias, serviços de exportação.
Abastecimento	Aquisições e compras conjuntas, coordenação de fornecedores.
Gestão de estoques	Armazenagem e estocagem conjunta.
Treinamento	Profissionalização e capacitação conjunta, compartilhamento de habilidades e conhecimentos.
Pesquisa e desenvolvimento	Desenvolvimento conjunto de produtos e serviços, processos e compartilhamento de pesquisas e inovações.
Gerenciamento de tecnologia	Transferência, aprimoramento e difusão de novas tecnologias.
Padronização	Programa conjunto de qualidade, <i>benchmarking</i> , compartilhamento de padrões internos, layout de loja, fardamento.

Fonte: Cândido e Abreu (2000,p.97) *Apud* Sousa, Gustavo H B.

A figura 8 representa a constituição de um RCE, segundo os autores Balestrin e Verschoore (2008).

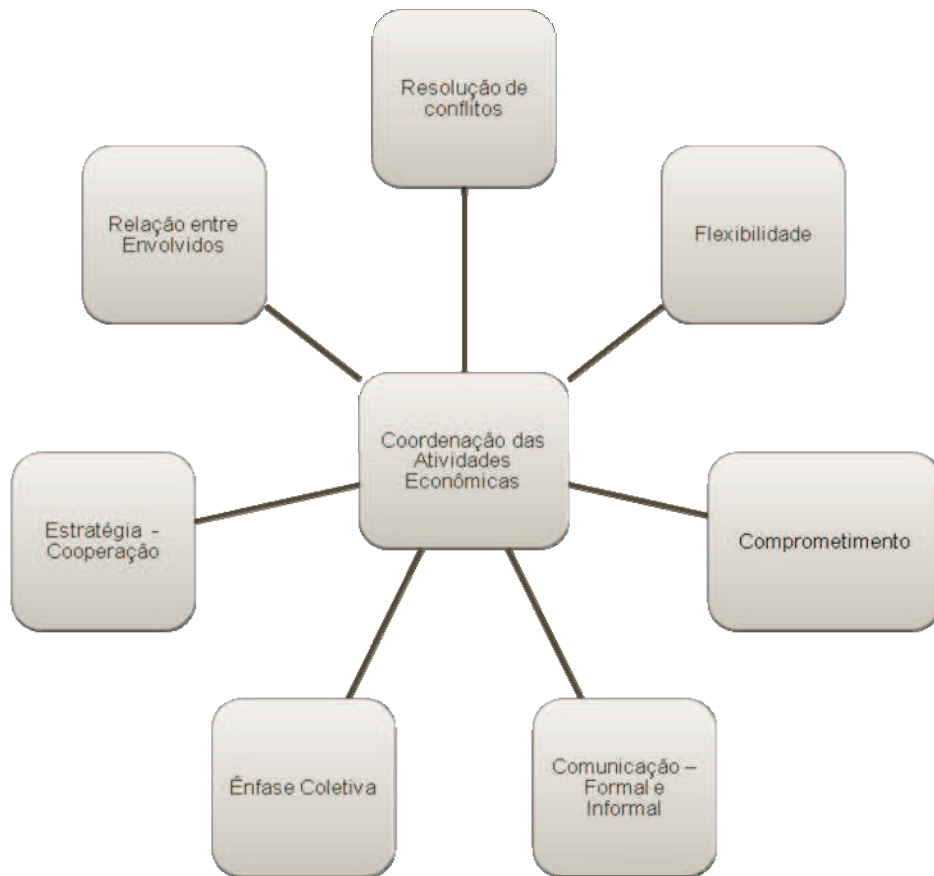


Figura 8 - Constituição de uma RCE

Fonte: Elaborado pela autora

O termo Redes de Cooperação designa um conjunto de indivíduos ou organizações do mesmo segmento produtivo, varejista ou de serviços, e que tenham um mesmo porte ou pelo menos porte semelhante. Essas organizações interligam-se por meio de uma entidade jurídica registrada e formal, visando objetivos comuns e ações que proporcionem um ganho de eficiência, o acesso a certos recursos e a obtenção de ganhos competitivos. O que motiva essas Redes é a possibilidade de realizar ações conjuntas e obter lucro.

1.6 Tipos de redes de cooperação

Grandori e Soda (1995) propuseram uma tipologia de redes de cooperação apresentadas como sociais, burocráticas e proprietárias. Em seguida teria a sub-classificação quanto à simetria ou assimetria dos associados.

As redes sociais são redes consideradas informais, pois não são regidas para elas e sim conduzidas para mercadoria social. Elas são subdivididas em redes sociais assimétricas e simétricas.

As redes sociais assimétricas são caracterizadas por um elemento central que exerce o papel de coordenador dos contratos formais de fornecimento de produtos ou serviços entre as empresas e os associados da rede. Já nas redes sociais simétricas, esse elemento coordenador não existe. Elas funcionam como arranjos interorganizacionais, nos quais todos têm a mesma capacidade de influência.

Redes burocráticas são formais, reguladas por regras e determinações contratuais quanto à especificação de produtos e serviços, tanto no contexto interno entre eles quanto no fornecimento. A formalização de ações é clara.

Quanto à subdivisão, há as redes burocráticas assimétricas e as simétricas. As redes assimétricas são bem apresentadas como as *franquias*. Elas comercializam produtos e serviços padronizados. As redes burocráticas simétricas prevalecem entre particulares, como os consórcios e associações comerciais. Nessas redes, tudo é bem simétrico nos comportamentos e na divisão do trabalho.

Redes proprietárias têm formalização em acordos com contratos nos quais existe simetria de poder para regular direito de propriedade entre os associados. São subdivididas em redes proprietárias assimétricas e redes proprietárias simétricas.

As redes proprietárias assimétricas são encontradas nas associações do tipo *capital ventures*, onde o investidor fica de um lado e a empresa parceira de outro. Uma empresa exerce maior poder sobre a outra (WEGNER, 2005, p. 21). As redes

proprietárias simétricas são as associações do tipo *joint ventures*, em que estão, principalmente, as voltadas para pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica.

Cassarotto Filho (1999) estabelece a classificação de acordo com tamanho das empresas. Para empresas pequenas, tem o modelo *top-down* com subcontratações e formas diversas para repasse da produção de uma empresa pequena para outra maior. O outro modelo é a rede flexível, em que empresas de mesmo porte pequeno se unem para formar um consórcio com objetivos comuns. Nesse modelo, cada uma das redes tem a sua separação determinada por tarefas ou produção. Esse modelo faz com que as pequenas empresas, quando aliadas, se transformem em uma grande empresa.

Balestrin e Verschoore (2008) organiza um mapa conceitual a partir do trabalho de Marcon e Moinet (2000) sobre os quadrantes principais onde uma rede se baseia. A Figura 9 apresenta os dois elos considerados simetria ou não de poder, formalidade ou informalidade.

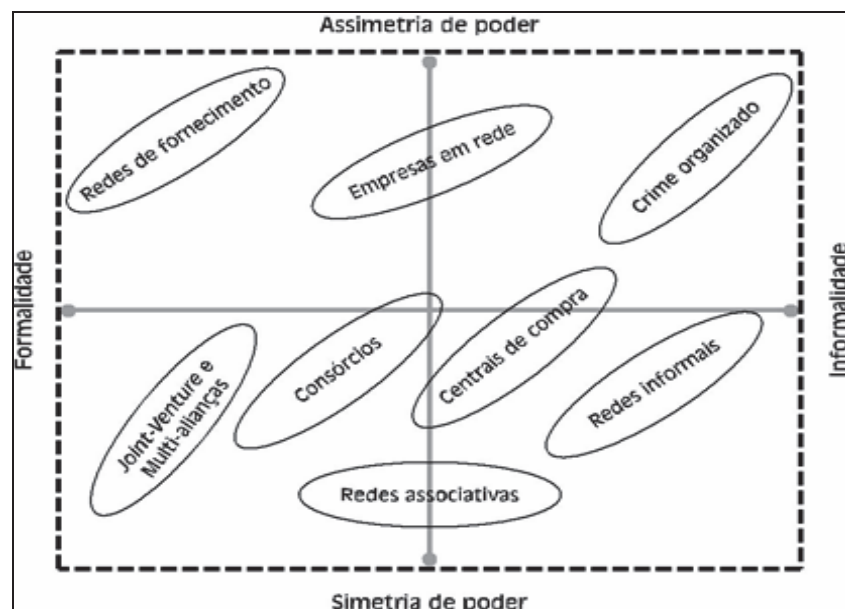


Figura 9 - Mapa conceitual das redes de cooperação

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008)

Para Corrêa (1999), existem três tipos de redes: a rede estratégica, a rede linear e a rede dinâmica. A rede estratégica é representada por uma empresa controladora de todas as produções e serviços. A rede linear existe em torno da cadeia de valor. Na rede dinâmica, há uma liderança alternada. É um modelo brando de comando, ideal para empresas virtuais.

Amato (2005) apresenta, no Quadro 6, as tipologias de redes de empresas.

Quadro 6 – Tipologia de redes

Autor	Tipologia
Grandori e Soda (1995)	Redes sociais: simétricas e assimétricas Redes burocráticas: simétricas e assimétricas Redes proprietárias: simétricas e assimétricas
Casoarotto e Pires (1998)	Redes top-down: subcontratação, terceirização, parcerias Redes flexíveis: consórcios
Wood Jr e Zuffo (1998)	Estrutura modular: cadeia de valor e terceirização das atividades de suporte Estrutura virtual: liga temporariamente rede de fornecedores Estrutura livre: de barreiras, define funções, papéis, tarefas
Corrêa (1999) e Verri (2000)	Rede estratégica: desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades Rede linear: cadeia de valor (participantes são elos) Rede dinâmica: relacionamento intenso e variável das empresas entre si
Porter (1998)	Cluster: concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de eficiência coletiva
Bremer (1996) e Goldman <i>et al.</i> (1995)	Empresa virtual: pontos de vista institucional e funcional Institucional: combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independentes Funcional: concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia de informação

Fonte: Amato Neto (2005)

Segundo Lazzarini (2008), uma rede pode ser caracterizada por indicadores como densidade, que é determinada de acordo com a quantidade de atores conectados entre si. Em redes densas, as sanções serão coletivas e permitirão a

exclusão de alguém fora dos padrões da rede, como por exemplo, um malfeitor. Outro indicador citado pelo autor é a centralização, onde poderá haver um ator central que interligará os outros, estrutura esta parecida com uma “estrela”, cita a rede interorganizacional com a figura de um líder. Por último, o indicador fragmentação, no qual há subgrupos separados de um grupo principal.

Neste trabalho, será adotada como base temática a rede de cooperação como uma nova organização, com empresas coesas, inter-relacionadas e dotadas de objetivos comuns, orientadas a gerar e oferecer soluções competitivas de maneira coletiva e coordenada (Verschoore, 2008). Balestrin e Verschoore (2008) aglutinaram os ganhos competitivos na formação de redes de cooperação conforme a Figura 10:



Figura 10 - Ganhos Competitivos na formação de redes de cooperação

Fonte: Elaborado pela autora

Quando se trata de maior escala e poder de mercado, os autores demonstram que quanto maior for o número de empresas abrangidas pela rede, maior será também a habilidade da rede em expandir as economias e o seu poder de mercado.

A geração de soluções coletivas trata de todos os serviços, produtos e infraestrutura formados e proporcionados pela rede.

A redução de custos e riscos leva em consideração as vantagens de dividir entre os integrantes os custos e perigos de determinadas ações e investimentos comuns.

Acúmulo de capital social diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos e ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo.

A aprendizagem coletiva trata da evolução do conhecimento interorganizacional, que ocorre quando as empresas associadas procuram melhorias tecnológicas e interação através da socialização. Esses fatores influenciam positivamente a rede.

Inovação Colaborativa mostra que quando diferentes ideias capazes de colaborar para o conhecimento de cada parceiro são levadas para a rede, isto facilitará o acesso de todos ao conhecimento, de maneira igualitária. O Quadro 7 apresenta os ganhos competitivos, em detalhes, considerados por Balestrin e Verschoore (2008).

Quadro 7- Ganhos competitivos detalhados nas redes de cooperação

GANHOS COMPETITIVOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO		
Ganhos competitivos	Definição	Benefícios para os associados
Maior escala e poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas; maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
Geração de soluções coletivas	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação, consultoria empresarial, <i>marketing</i> compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade.
Acúmulo de capital social	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
Aprendizagem coletiva	A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, <i>benchmarking</i> interno e externo.
Inovação colaborativa	As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede.	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008)

A aprendizagem coletiva pode ser complementada pelos espaços de interação. Nessas práticas, o conhecimento organizacional está sendo ampliado. As ações inovadoras desenvolvidas em centros de pesquisas e polos específicos voltados para inovação proporcionam aos associados acesso a novas práticas, novos modelos e novas tecnologias.

O Quadro 8, extraído do livro de Balestrin e Verschoore (2008), mostra que em RCEs podem ocorrer espaços de interação. No caso de uma RCE do Rio Grande do Sul, chamada AGIVEST, foi constatado que influenciou positivamente o ambiente da rede de cooperação.

Quadro 8- AGIVEST - Contribuições

ESPAÇOS DE INTERAÇÃO NA DINÂMICA DE APRENDIZAGEM COLETIVA	
Espaços de Interação	Contribuições para a Aprendizagem na Rede AGIVEST
Visitas técnicas entre as indústrias	Por meio dessas visitas os empresários identificam possibilidades de melhorias nos processos de produção, tecnologias e demais conceitos de produção que levam a ganhos substanciais para as PME.
Assembléias	Ocorrem ao menos uma vez por mês, tornando-se um espaço relevante de complementaridade de conhecimento na rede. Funcionam como um fórum formal para o processo coletivo de tomada de decisões estratégicas.
Confraternizações	Ocorrem entre empresários, empregados e familiares envolvidos com a rede. Esses momentos são importantes para solidificar as relações de confiança e, além disso, propiciar conversas informais sobre as oportunidades, os desafios e o futuro da rede e de suas empresas.
Viagens e visitas a feiras	Permitem aos empresários a oportunidade de conhecer outras experiências e refletir conjuntamente sobre as tendências e os desafios. Esse conhecimento do mercado poderá se tornar uma vantagem competitiva no momento de elaborar as estratégias para a rede.
Cursos e palestras	Esses eventos permitem desenvolver conceitos e técnicas de gestão empresarial. Dessa forma, os padrões de processos de produção e de gestão deverão ser observados por todas as empresas a fim de garantir uma qualidade aceitável aos produtos da marca da rede.
Planejamento estratégico	Ao envolver todos os associados da rede na definição dos objetivos, das estratégias, das metas e dos cronogramas, esse processo, além de ser uma oportunidade de aprendizado, busca o comprometimento do grupo na realização de ações em função do que foi planejado.
Espaço eletrônico	A utilização de recursos eletrônicos – como <i>e-mail</i> e <i>internet</i> – fortalece a conectividade e a socialização de conhecimentos entre as empresas da rede.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008)

A complementariedade dessas contribuições aumenta a eficiência na AGIVEST. Os fatores citados permitem que os associados participem mais, proporcionando um trabalho com maior facilidade e proximidade das informações disponíveis de mercado.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

Nos congressos brasileiros de Engenharia de Produção e nas principais publicações científicas da referida área, o uso de estudos de casos tem sido o principal tipo de abordagem metodológica. Dentre os diferentes objetivos que podem ser obtidos com estudos de casos, os autores destacam as pesquisas do tipo exploratório, nas quais os casos são utilizados para “desenvolver ideias e perguntas de investigação” (MIGUEL *et al.*, p.132, 2012).

O protocolo da pesquisa submetida está descrito nos próximos parágrafos de forma analítica.

Foram realizados estudos de casos múltiplos que se beneficiam do desenvolvimento anterior de proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de informações (YIN, 2001), com o intuito de compreender as práticas singulares de cada RCE investigada.

A coleta e a análise dos dados desta pesquisa foram realizadas em duas fases. A primeira fase consistiu em visitar algumas redes já consolidadas no Estado do Rio Grande do Sul do país. Para tanto, foram realizadas observações *in loco*, como por exemplo, na Auto Rede (www.aurede.net), estabelecida na cidade de São Leopoldo e considerada uma das RCEs mais consolidadas, dentro da metodologia de formação de redes, conforme (Verschoore, 2008). Nessa fase, ocorreram visitas ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS e também na Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa (SESAMPE). Na segunda, foram tratadas as respostas aos questionários, para avaliação e análise dos resultados.

Foram adotadas técnicas de comparação e triangulação de dados (STAKE, 1994), sempre procurando destacar e detalhar as práticas peculiares e relevantes de cada caso.

A metodologia adotada no presente trabalho é a de estudos de casos, pois, segundo Miguel *et al.* (2012), esta técnica permite conhecer de maneira aprofundada um fenômeno. Ela também possibilita testar e fundamentar novas teorias.

Flick (2009) esclarece, sobre esse assunto, o contraste de casos e a análise do tipo ideal, explicando que os casos são comparados por suas diferenças e semelhanças. Inicialmente eles são rastreados e, então, são comparados com referencial teórico.

Esta pesquisa teve uma ênfase qualitativa, pois esse tipo de abordagem tem recebido interesse crescente no campo das ciências sociais pela capacidade de tornar possível a compreensão da complexidade das ações e interações sociais a partir dos significados que os próprios protagonistas lhes atribuem (MARSHALL; ROSSMAN, 1999).

Iniciou-se com uma pesquisa junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Associação Comercial Industrial e de Serviços do Estado de Goiás (ACIEG), na busca de redes de colaboração empresariais estabelecidas em Goiânia e no Estado de Goiás.

As redes estudadas neste trabalho foram escolhidas por estarem atuando no Estado de Goiás há mais de cinco anos. Elas deveriam ser registradas e formalizadas na Junta Comercial do Estado de Goiás, além de terem uma estrutura organizacional com pelo menos um presidente. O fato de a rede ter ou não alguém na função de gestor é irrelevante.

Adotou-se a aplicação da técnica de entrevista semi-estruturada, na qual foi elaborado um roteiro de perguntas por um entrevistador a um entrevistado (MARTINS *et al.*, 2014). Foram feitas entrevistas com as redes de cooperação instaladas na cidade de Goiânia e no interior do Estado de Goiás. As entrevistas seguiram um roteiro semi-estruturado comum, o qual permitiu que elas fossem realizadas por mais de um entrevistador/pesquisador. Considerando o número de casos estudados, o

período para a coleta e transcrição dos dados junto aos participantes das RCEs foi de janeiro de 2014 a setembro de 2014.

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas, aplicadas a 5 associados de cada rede de acordo com o Quadro 9, sendo uma com o presidente em exercício na data da entrevista e as outras 4 com associados.

Quadro 9 – Segmentos das redes escolhidas.

Segmento	Quantidade de Entrevistados	Município
Compra e venda de Imóveis	5	Goiânia
Comércio Varejista Farmacêutico	5	Goiânia
Indústria da Confecção de roupas íntimas	5	Taquaral de Goiás
Comércio Varejista de Materiais de Construção	5	Goiânia

Fonte: Elaborado pela autora

Para iniciar a coleta de dados, foram solicitadas reuniões através de contatos telefônicos com administradores/gestores, para explicar a natureza da pesquisa e, especificamente, identificar a natureza da rede. Após estes contatos, foram agendados encontros para as entrevistas, que efetivamente ocorreram com os administradores/gestores, quatro associados e dois gestores.

A entrevista teve o formato individual e não coletivo. Foi observado o aspecto descrição, e cada entrevistado ouvia do pesquisador a respeito do sigilo a ser preservado. Algumas entrevistas ocorreram no mesmo dia e outras em momentos diferentes. Elas foram registradas com gravador mediante autorização prévia e verbal dos entrevistados. Posteriormente, elas foram transcritas. Esta técnica valoriza a presença do pesquisador, segundo Trivinos (1987), pois permite maior liberdade e espontaneidade, visando enriquecer a investigação.

O questionário das entrevistas utilizado contou com quarenta e sete perguntas, conforme apresentado no Anexo A. Este instrumento foi elaborado pela UNISINOS, de Porto Alegre, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócio, e

conforme as pesquisas desta Universidade, em parceria com a PUCGO, foi autorizada sua utilização. Conforme este questionário, e ilustrado na Figura 11, as respostas foram tratadas minuciosamente em relação a quatro aspectos: Estratégia, Estrutura, Processo e Resultado.

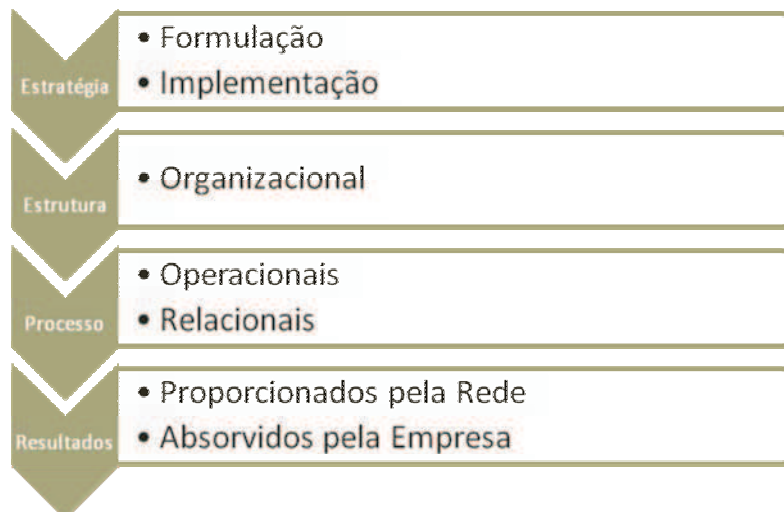


Figura 11 - Critérios de Avaliação

Fonte: Elaborado pela autora

Bortolaso (2009), autora do estudo sobre o modelo proposto para avaliação da gestão de redes de cooperação, que resultou neste questionário, adota seis princípios citados em Verschoore (2006). Esses princípios são mostrados na Figura 12:



Figura 12 - Critérios do Modelo

Fonte: Bortolaso (2009)

Os tópicos que compõem as partes do Questionário podem ser descritos da seguinte forma:

a) A **Estratégia** na rede de cooperação permite a identificação e sua caracterização como forma de organização. Analisa se a rede possui um planejamento estratégico criado em um processo do qual todos os associados tenham participado. Esse planejamento tem metas conhecidas por todos (indicadores de desempenho), e mostra se os associados estão alinhados.

b) A **Estrutura** da rede tem instrumentos contratuais, os quais são disseminados entre os associados, permitindo que estes promovam alterações através de equipes, reuniões e conselhos. A composição dos conselhos e líderes busca novos mecanismos de gestão, compartilhando e articulando-se na dimensão de todos os associados ou de forma individual. Os líderes assumem uma postura de buscar a participação de todos.

c) O **Processo** diz respeito às rotinas internas e externas é de conhecimento de todos os associados. São questionados: se as rotinas de marketing são utilizadas

visando uma melhoria na cadeia de valor; se há relacionamentos externos em busca de práticas para divulgação da marca; se a marca da rede é perceptível para cada associado, tendo esse associado o conhecimento das ações em andamento e por quais canais de comunicação interna; se existem veículos de comunicação informal ou formal; se o processo administrativo-financeiro da rede está sendo utilizado com ferramentas de gestão.

d) **Resultado** trata-se dos ganhos proporcionados aos associados, no aspecto do seu estabelecimento como também no aspecto qualidade de vida. É questionado se: houve melhores negociações; conseguiram melhores fornecedores (pois nesse caso o associado poderia ter redução de custos); tiveram acesso a novas linhas de crédito; aumentaram seu poder de barganha nas instituições financeiras e creditícias; o associado melhorou sua qualidade de vida.

Portanto, procurou-se buscar o máximo de informações possíveis sobre o que a RCE efetivamente contribuiu ou não para o associado individual.

A seguir, são apresentadas, detalhadamente, as fases e técnicas utilizadas na pesquisa. A apresentação e desenvolvimento da pesquisa estão alicerçados em quatro fases, conforme apresentado no desenho de pesquisa ilustrado na Figura 13.

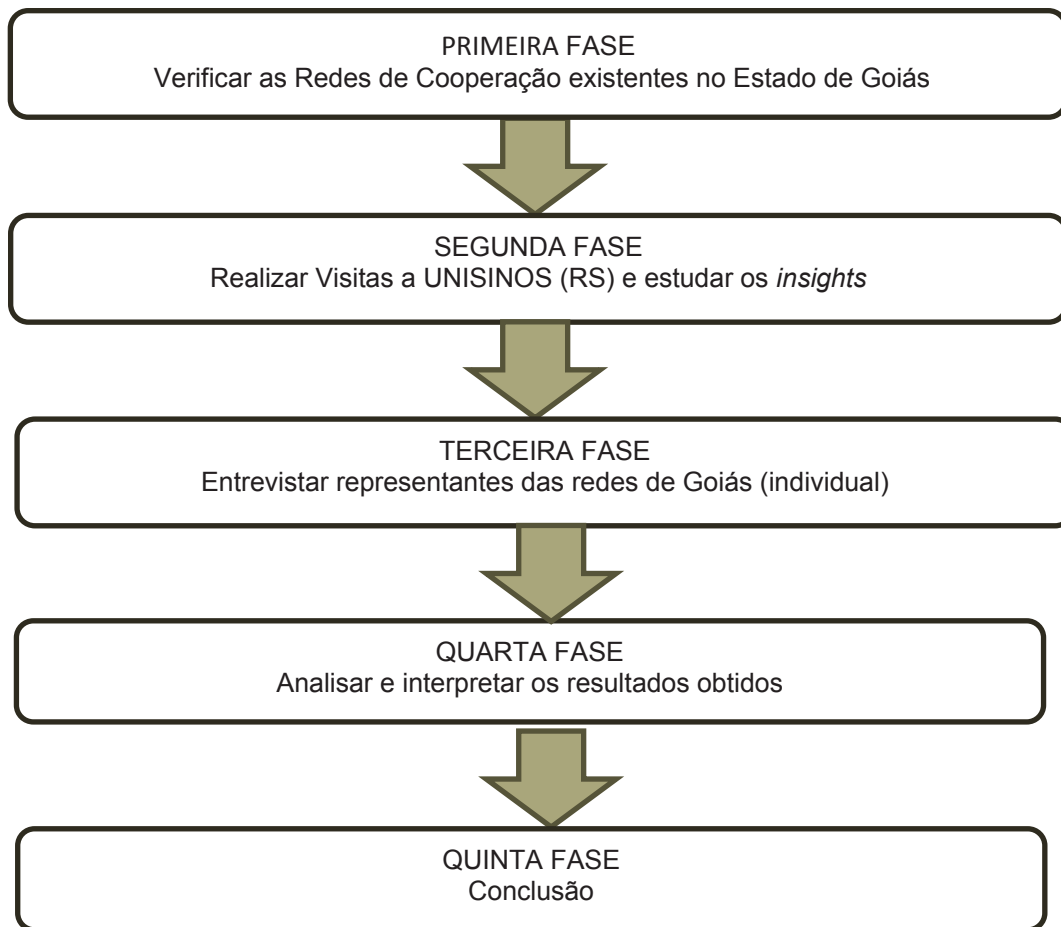


Figura 13 - Desenho da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela Autora

Na Fase I, foram identificadas e escolhidas as Redes de Cooperação no Estado de Goiás. Observou-se que não existe ainda um estudo, uma abordagem teórica para construção de uma pesquisa mais aprofundada neste tema em Goiás.

Na Fase II, adotaram-se estratégias para que algumas das poucas RCEs existentes no Estado de Goiás pudessem ser estudadas. Nesta fase, foram realizadas visitas técnicas junto à equipe da UNISINOS, de Porto Alegre, a qual supervisiona o convênio existente entre o Estado do Rio Grande do Sul e as Universidades ligadas ao Programa PRC (Política Estadual de Apoio à Formação e Consolidação das RCEs). Além disso, foram realizadas visitas a algumas redes consolidadas nesse Estado, formadas com o apoio do referido Programa. Estas visitas permitiram buscar as informações e métodos de aplicabilidade das variáveis que compoariam as

combinações possíveis, para que fosse possível investigar a formação da rede e os ganhos competitivos obtidos nessas redes de cooperação do Estado de Goiás.

Na Fase III, iniciaram-se os estudos de casos, nos quais foram realizadas as coleta de dados, por meio de entrevistas individualizadas dos representantes das RCEs no Estado de Goiás.

Na Fase IV, realizou-se a análise dos resultados obtidos e foram apresentadas sugestões de melhoria para cada uma das redes estudadas.

Na Fase V são apresentadas as conclusões da pesquisa.

CAPITULO III - CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTADO DE GOIÁS

Este capítulo contextualiza o Estado de Goiás, através de dados financeiros e econômicos/sociais, em relação da formação de redes de cooperação empresarial.

Goiás é um Estado situado na Região Centro Oeste do Brasil e possui o 7º lugar em tamanho no Brasil, conforme mostrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Área, segundo Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação –
2013

Brasil, Grande Região e Unidade da Federação	Área (Km2)		Ranking
	8.515.767,049	100	
<i>Norte</i>	3.853.676,95	45,25	1º
<u>Centro-Oeste</u>	<u>1.606.403,51</u>	18,86	2º
<i>Nordeste</i>	1.554.291,61	18,25	3º
<i>Sudeste</i>	924.620,68	10,86	4º
<i>Sul</i>	576.774,31	6,77	5º
Amazonas	1.559.159,15	18,31	1º
Pará	1.247.954,67	14,65	2º
Mato Grosso	903.366,19	10,61	3º
Minas Gerais	586.522,12	6,89	4º
Bahia	564.733,18	6,63	1º
Mato Grosso do Sul	357.145,53	4,19	6º
Goiás	340.111,78	3,99	7º

Fonte: IBGE/IMB/SEGPLAN-GO

A população de Goiás está em crescimento, conforme apresenta a Tabela 3. Em 2013, estava em 12º lugar dentro das unidades da Federação.

Tabela 3 – População Residente

	2010			2013 (1)			Variação (%) 2013 / 2010
	Habitantes	Part.(%)	Ranking	Habitantes	Part.(%)	Ranking	
Brasil	190.755.799	100	-	201.032.714	100	-	5,39
Sudeste	80.364.410	42,13	1º	84.465.579	42,02	1º	5,1
Nordeste	53.081.950	27,83	2º	55.794.694	27,75	2º	5,11
Sul	27.386.891	14,36	3º	28.795.762	14,32	3º	5,14
Norte	15.864.454	8,32	4º	16.983.485	8,45	4º	7,05
Centro-Oeste	14.058.094	7,37	5º	14.993.194	7,46	5º	6,65
Goiás	6.003.788	3,15	12º	6.434.052	3,2	12º	7,17

Fonte: IBGE/IMB/SEGPLAN-GO

Goiás tem uma taxa média geométrica de crescimento anual ascendente, conforme apresenta na Tabela 4.

Tabela 4 – Taxa média geométrica de crescimento anual

Período	Taxa média geométrica de crescimento anual (%)		
	Goiás	Centro-Oeste	Brasil
1940 / 1950	3,93	3,27	2,34
1950 / 1960	4,65	5,41	3,04
1960 / 1970	4,38	5,6	2,89
1970 / 1980	2,77	4,05	2,48
1980 / 1991	0,37	2,04	1,93
1991 / 1996	2,36	2,18	1,36
1996 / 2000	2,6	2,6	1,97
2000 / 2007	1,74	1,84	1,15
2000 / 2010	1,84	1,91	1,17

Fonte: IMB / Segplan-GO – 2014

Goiás está em crescente aumento na arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS), conforme demonstrado na Tabela 5 e Gráfico 1.

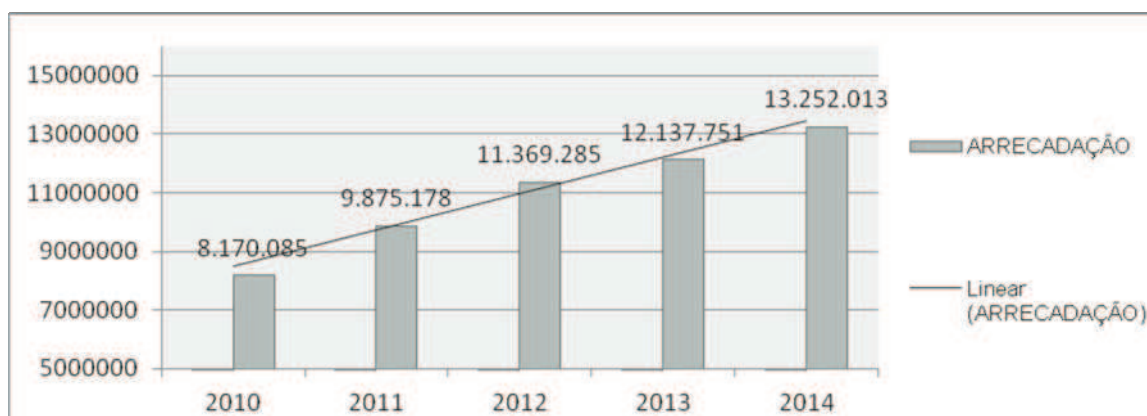
Tabela 5 – Arrecadação do ICMS (R\$mil)

ANO	ARRECADAÇÃO ESTADUAL
2010	8.170.085
2011	9.875.178
2012	11.369.285
2013	12.137.751
2014	13.252.013

Fonte: IMB- SEFAZ-GO(2014)

O crescimento da arrecadação do ICMS no Estado de Goiás em relação a 2013 foi de 9,1%, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Evolução da Arrecadação do ICMS no Estado de Goiás



Fonte: SEFAZ-GO. Elaborado pela autora

O Estado de Goiás apresentou um crescimento dos tributos federais arrecadados entre 2010 e 2013. A participação do estado na arrecadação do país por sua vez cresceu entre 2012 e 2013. Está apresentado na Tabela 6.

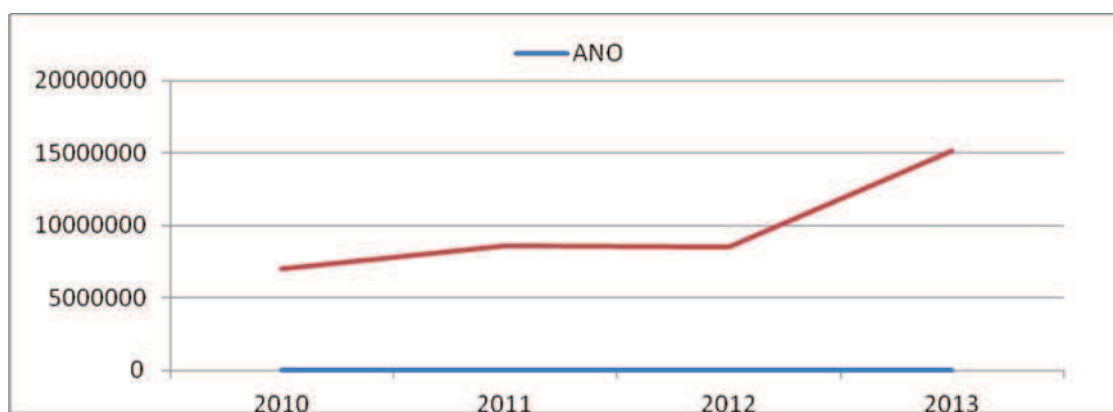
Tabela 6 – Arrecadação Federal

ANO	ARRECADAÇÃO TRIBUTOS FEDERAIS EM GOIÁS	TOTAL ARRECADAÇÃO (PAÍS)	% GOIÁS NA PARTICIPAÇÃO NA ARRECADAÇÃO DO PAÍS
2010	7.031.469,88	571.964.255,51	1,23
2011	8.577.387,03	698.078.701,48	1,23
2012	8.496.677,99	729.670.220,54	1,16
2013	15.148.888,00	1.138.325.912,75	1,33

Fonte: MF (2014) elaborado pela autora.

Em 2012, houve uma redução na arrecadação do Estado de Goiás para os tributos federais, enquanto que na arrecadação do ICMS houve um incremento, conforme demonstrado nos Gráficos 1 e 2.

Gráfico 2 – Evolução da arrecadação de tributos federais no Estado.



Fonte: Elaborado pela autora

Essa análise da evolução da arrecadação de tributos federais no Estado de Goiás faz-se necessária em função do aumento do nível de emprego no Estado de Goiás no período de 2005 a 2013, conforme dados do Ministério do Trabalho. Goiás aumentou o nível de emprego em 2014 em mais de 25.333 postos de trabalho, ou mais 1,23%, conforme mostra a Tabela 7.

Tabela 7- Evolução do emprego em Goiás

TABELA DE EMPREGOS EM GOIÁS	AUMENTO DO NÍVEL DE EMPREGO ENTRE 2010 E 2014
2010	87.601
2011	71.952
2012	69.818
2013	63.716
2014	25.333

Fonte: MTE (2014). Elaborado pela autora

O aumento do nível de emprego está em consonância com as arrecadações de tributos federais e da criação de empresas e recolhimentos tributários, conforme demonstrado. O Índice de Desenvolvimento Humano no Estado (IDH) aumentou no período de 1991, 2000 e 2010.

A Tabela 8 indica que o Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM) do Estado cresceu nos itens demonstrados como renda, longevidade, educação.

Tabela 8 – Índices de Desenvolvimento Humano do Estado de Goiás.

(Ranking, Renda, Longevidade, Educação)

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	RANKING IDHM- 1991	RANKING IDHM - 2000	RANKING IDHM - 2010
BRASIL	-	-	-
GOIÁS	9º	9º	8º
UNIDADE DA FEDERAÇÃO	IDHM- 1991	IDHM - 2000	IDHM - 2010
BRASIL	0,492	0,612	0,727
GOIÁS	0,487	0,615	0,735
UNIDADE DA FEDERAÇÃO	IDHM- 1991 RENDA	IDHM - 2000 RENDA	IDHM - 2010 RENDA
BRASIL	0,647	0,692	0,739
GOIÁS	0,633	0,686	0,742
UNIDADE DA FEDERAÇÃO	IDHM- 1991 LONGEVIDADE	IDHM - 2000 LONGEVIDADE	IDHM - 2010 LONGEVIDADE
BRASIL	0,662	0,727	0,816
GOIÁS	0,668	0,773	0,827
UNIDADE DA FEDERAÇÃO	IDHM- 1991 EDUCAÇÃO	IDHM - 2000 EDUCAÇÃO	IDHM - 2010 EDUCAÇÃO
BRASIL	0,278	0,456	0,637
GOIÁS	0,273	0,439	0,646

Fonte: IMB-SEGPLAN-GO (2014)

O Produto Interno Bruto *per capita* (PIB) representa o total de riqueza (bens e serviços) de um Estado. Este valor corresponde ao valor do PIB global dividido pelo número absoluto de habitantes do Estado, conforme mostrado na Tabela 9.

Tabela 9 – PIB *per capita*

UF	2010	2011	2012
GOIÁS	16.251,70	18.298,59	20.134,26

Fonte: IMB-SEGPLAN-GO (2014)

O Estado de Goiás, através da Secretaria de Ciência e Tecnologia (SECTEC), entre os anos 2004 e 2007, promoveu reuniões junto à sociedade, visando articular e ampliar a política para implantação e formação de redes. Para Duarte (2010, p. 335), “O que se observa na experiência de Goiás é que a política nessa área, na maior parte dos arranjos, não conseguiu passar dos esforços de qualificação de recursos humanos (RH) [...]”.

Em 31 de março de 2004, o governo federal incluiu na Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) um conjunto de instrumentos voltados para pequenas e médias empresas com apoio à inovação da Finep e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e da Caixa Econômica Federal (CEF), dentre outros. A Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), é a responsável por desenvolver ações estratégicas para a Política Industrial, através de investimento produtivo, apoio a inovação e a competitividade da indústria brasileira.

Também no âmbito federal, existe a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), instituída em 2008 e elaborada pelo MDIC, juntamente com o Ministério da Fazenda e BNDES. O PDP visa acelerar o investimento fixo, estimular a inovação, ampliar a inserção internacional do Brasil e aumentar o número de micro e pequenas empresas exportadoras de acordo com a ABDI. O Estado de Goiás acompanhou estas iniciativas e constituiu a Rede Goiana de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais (RG-APL), sob a coordenação da (Secretaria de Ciência e Tecnologia) SECTEC, em 2004.

A SECTEC, entre os anos 2004 e 2007, promoveu reuniões junto à sociedade, visando articular e ampliar a política para implantação e formação de redes.

Para Duarte (2010, p. 335), “O que se observa na experiência de Goiás é que a política nessa área, na maior parte dos arranjos, não conseguiu passar dos esforços de qualificação de recursos humanos (RH) [...]”.

CAPÍTULO IV - ANÁLISES DOS RESULTADOS OBTIDOS

Este estudo foi realizado com quatro RCEs estabelecidas em Goiás, sendo três da capital Goiânia e uma do interior de Goiás, da cidade de Taquaral.

As redes pesquisadas são: uma de prestação de serviços, duas de comércio varejista e uma de indústria de confecção, conforme mostra o Quadro 10.

Quadro 10 - Empresas selecionadas para a pesquisa

Estudo de Caso	Segmento	REDE
1	Imobiliária	REDE IMOBILIÁRIA DE GOIÂNIA
2	Farmácia	REDE 2000
3	Indústria de Confecção Moda Íntima	UNIÃO DOS CONFECCIONISTAS DE TAQUARAL E REGIÃO (ÚNICA)
4	Material de Construção	REDE CONSTRUMASTER

Fonte: Elaborado pela Autora

Foram realizadas cinco entrevistas em cada RCE, sendo uma com o presidente em exercício na data da entrevista e outras quatro com associados. Além disso, em duas redes, Imobiliária e Farmácia, os gestores também foram entrevistados. Na Rede Construmaster, o presidente não foi entrevistado e foi substituído por um associado.

Na rede Única, o presidente é proprietário de um estabelecimento e também já havia exercido a função de gestor.

Na Rede Imobiliária, Rede 2000 e Construmaster, os gestores têm escolaridade superior e foram contratados especificamente para administrar a rede de cooperação.

4.1 Estudo Do Caso 1 – Rede Imobiliária Goiânia

A rede estudada como Caso 1 é a Rede Imobiliária Goiânia, voltada para o segmento de compra e venda de imóveis no Estado de Goiás e está situada na Cidade de Goiânia.

4.1.1 Histórico da Imobiliária

A Imobiliária foi criada em 2007, sendo formada depois que os empresários do ramo imobiliário conheceram algumas redes imobiliárias existentes nos Estados Unidos. Após realizarem visitas técnicas em São Paulo, Campinas-SP e Belo Horizonte, uma comissão tinha o intuito de descobrir os ideais desse tipo de parceria. Buscaram o projeto para possível aplicação em Goiânia. Em seguida, realizaram um estudo de mercado para avaliar os ganhos. Demoraram um ano nestas pesquisas até estabelecerem a parceria e os associados interessados.

No início da formação dessa rede, o objetivo principal era o de integrar o banco de dados dos imóveis e viabilizar a expansão do mercado do Centro-Oeste. Atualmente, a Imobiliária possui os seguintes objetivos segundo o site oficial da rede:

- a) Compartilhar um vasto e atualizado banco de imóveis para aluguel e revenda, prestando um serviço qualificado e gerando excelentes oportunidades de negócios para compradores e locatários;
- b) Cadastrar somente imóveis de procedência confiável, com prévia e rigorosa análise da documentação;
- c) Criar estratégias para uma ampla exposição dos imóveis ofertados;

- d) Ser referência no mercado imobiliário como o mais completo banco de imóveis de Goiás, firmando mais parcerias para ampliar sua atuação em outras regiões do país e exterior.

Esta Rede possui 12 imobiliárias associadas. Possui um site ativo, com seções de informações sobre a rede, com o modelo de comunicação “fale conosco” e todas as informações de que o cliente necessita para fazer a busca do imóvel desejado.

4.1.2 Segmento analisado da Imobiliária

O Estado de Goiás está em desenvolvimento constante, segundo estudos do Instituto Mauro Borges (IMB), órgão ligado à Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás. A capital goiana apresenta demanda para ofertas na construção civil, segundo a Associação das Empresas do Mercado Imobiliário de Goiás (ADEMIGO). A cidade de Goiânia apresenta um crescimento, pois existe uma concentração de população jovem que interfere no aumento da demanda pela aquisição de imóveis.

4.1.3 Quadros comparativos das respostas dos entrevistados da Imobiliária

Conforme os dados coletados foram elaborados quadros comparativos entre as respostas dos entrevistados junto à rede estudada. Dentre as respostas dos cinco entrevistados, foram escolhidas as mais indicativas conforme os objetivos desta pesquisa e não repetitivas. O Quadro 11 mostra as respostas sobre os Objetivos da Rede.

Quadro 11– Objetivos Imobiliária

Dirigente da Rede (Presidente)	“Objetivo ter o maior numero de negócios possíveis e maiores benefícios para empresas associadas. Os objetivos são de longo prazo.”
Gestor (não é proprietário de imobiliária)	“Não tem em longo prazo. À medida que vai surgindo vai resolvendo. Prazo de dois ou 3 anos, desejamos que esteja bem fortalecida e grande”.
Associado da Rede, proprietário de imobiliária (sem cargo de direção)	“Hoje para mim isso não está claro. Cada um tem seu interesse individual”.

Fonte: Elaborado pela Autora

Quanto ao envolvimento dos associados no planejamento, o Quadro 12 mostra os seguintes resultados:

Quadro 12 – Envolvimento dos associados Imobiliária

Dirigente da Rede (Presidente)	“Sim, há envolvimento de todos os associados”.
Gestor (não é proprietário de imobiliária)	“Temos cem por cento de participação nas reuniões.”
Associado da Rede, proprietário de imobiliária (sem cargo de direção).	“Na minha ótica, participam cinquenta por cento e os outros assistem”.

Fonte: Elaborado pela Autora

O Quadro 13 apresenta respostas sobre a estrutura da rede.

Quadro 13–Sobre a estrutura Imobiliária

Dirigente da Rede (Presidente)	“As decisões são tomadas de forma que envolva todos os associados, e isso ocorre nas reuniões”.
Associado da Rede, proprietário de imobiliária	“A decisão é tomada pelos encarregados e depois levada a conhecimento dos restantes e trabalhada.”
Associado da Rede, proprietário de imobiliária (sem cargo direção)	“As decisões são totalmente descentralizadas. O presidente não pode fazer nada sem o consenso dos associados da rede.”

Fonte: Elaborado pela Autora

O Quadro 14 apresenta os resultados da pesquisa quanto à estrutura interna da rede. O estatuto e outros instrumentos estão disponíveis para os associados. Existem códigos (ética e manuais).

Quadro 14 –Sobre estruturas internas da imobiliária

Dirigente da Rede (Presidente)	“Sim, todos os associados tem acesso ao estatuto”.
Gestor (não é proprietário de imobiliária)	“Sim, todos tem acesso ao estatuto. Existe um código de ética”.
Associado da Rede proprietário de imobiliária (sem cargo direção)	“Montamos o código de ética, mas nunca chegamos a aplicar. É muito importante principalmente para regular situações conflitantes”.

Fonte: Elaborado pela Autora

Sobre as estruturas internas da Rede, o Quadro 15 trata-se da alternância para a formação de lideranças da Rede.

Quadro 15 – Liderança Imobiliária

Dirigente da Rede (Presidente)	“Sim, é feita eleição para a substituição dos líderes”.
Gestor (não é proprietário de imobiliária)	“Não temos essa preocupação. Acabam jogando um para o outro. É permitida a reeleição.”
Associado da Rede, proprietário de imobiliária (sem cargo direção)	“Não temos preocupação com isso. Todos têm condições, há simples troca de cadeiras.”

Fonte: Elaborado pela Autora

O Quadro 16 traz respostas quanto aos processos internos e as rotinas utilizadas pela rede.

Quadro 16 – Sobre os processos internos e rotinas da imobiliária

Associado da Rede, proprietário de imobiliária (sem cargo direção)	“Não tem”
Gestor (não é proprietário de imobiliária)	“Sim, vamos criando de acordo com a demanda. Não temos prática.”
Associado da Rede, proprietário de imobiliária (sem cargo direção)	“Não tem essas rotinas definidas”

Fonte: Elaborado pela Autora

Questionados sobre o resultado proporcionado pela rede para as empresas associados, se houve um ganho com aprendizagem, se as relações comerciais aumentaram as negociações. As respostas estão apresentadas no Quadro 17.

Quadro 17 – Ganhos corporativos da Imobiliária

Associado da Rede, proprietário de imobiliária (sem cargo de direção)	“Houve ganho, mais clientes. Melhorou a parte dos sistemas. O sistema de banco de dados entre as empresas melhorou em alguns aspectos. Os sistemas são iguais para todas as imobiliárias. Tudo <i>on line</i> para auxiliar o corretor, que quando capta o imóvel, cadastra e todos terão acesso”.
Gestor (não é proprietário de imobiliária)	“Ficou muito bom para as empresas o sistema tecnológico. Ganharam muito, a relação entre diretores e gerentes não tem concorrência. Os empreendimentos fazem juntos, integrados. Novos imóveis, quando são captados, podem ser comercializados por todas.”
Associado da Rede, proprietário de imobiliária (sem cargo de direção)	“Sim, muito. Melhorou no que se refere à ferramenta de captação, mas em relação a preços e prazos não”.

Fonte: Elaborado pela Autora

Foram realizados questionamentos sobre a redução de custos e riscos para as empresas. As respostas estão apresentadas no Quadro 18.

Quadro 18 – Custos e riscos da Imobiliária

Associado da Rede, proprietário de imobiliária (sem cargo de direção)	“Sim, sistema interno, prestador de serviço fotográfico. Agora fazemos cotizado”.
Gestor (não é proprietário de imobiliária)	“Isso é muito pessoal, eles não passam essa informação, não posso dar certeza”.
Associado da Rede, proprietário de imobiliária (sem cargo de direção)	“Sim, porque houve troca de experiências”

Fonte: Elaborado pela Autora

O aumento nas relações entre os associados da rede e as respostas estão apresentados no Quadro 19.

Quadro 19 – Relações entre associados na Imobiliária

Associado da Rede, proprietário de imobiliária (sem cargo de direção)	“Sim, a concorrência existe, mas o respeito aumentou bastante. Antigamente passava por cima. Hoje penso: é meu concorrente, mas é meu amigo. Podemos conversar”.
Gestor (não é proprietário de imobiliária)	“Sim, passaram a ter conversas particulares”.
Associado da Rede, proprietário de imobiliária (sem cargo de direção)	“Muito, somos amigos”.

Fonte: Elaborado pela Autora

Quanto aos ganhos resultados (ganhos ou benefícios) absorvidos pela empresa, foram questionados sobre ampliação do faturamento, aumento da lucratividade, ampliação do número de funcionários, melhoria das instalações, credibilidade das empresas associadas. As respostas estão apresentadas no Quadro 20.

Quadro 20– Resultados absorvidos pela empresa associada da Imobiliária

Dirigente da Rede (Presidente)	“A rede teve um ganho institucional. Houve ampliação do quadro de funcionários na minha imobiliária, porém a rede não teve influência. Sim, houve melhoria da credibilidade das empresas, a rede fez a diferença”.
Associado da Rede, proprietário de imobiliária (sem cargo de direção)	“Houve aumento da lucratividade, ampliação do número de funcionários, mas não pela rede, e sim pelas estratégias do mercado. Houve também aumento de credibilidade junto à comunidade. O cliente chega e sabe que coloca o imóvel em toda uma rede.”
Associado da Rede, proprietário de imobiliária (sem cargo de direção)	“Não significativo, pouquíssima coisa. Em função da rede, aumentou um funcionário.”

Fonte: Elaborado pela Autora

4.1.4 Resultados obtidos na Rede do segmento Imobiliária

Conforme a metodologia de RCEs utilizada pelos autores Balestrin e Verschoore (2008), observa-se que os ganhos competitivos da Imobiliária dentro do mercado imobiliário, conforme os elencados no Quadro 7 do capítulo II, foram os seguintes:

- a) Maior poder de mercado;
- b) Geração de soluções coletivas;
- c) Acúmulo de capital social;
- d) Inovação colaborativa.

Em estudo desenvolvido pela PRC junto a uma RCE do segmento imobiliário no Estado do Rio Grande do Sul, verificou-se que a rede também possuía um Sistema de informação que integrava todas as empresas e todos os imóveis cadastrados.

Pelo referencial teórico adotado, fundamenta-se a Figura 14.

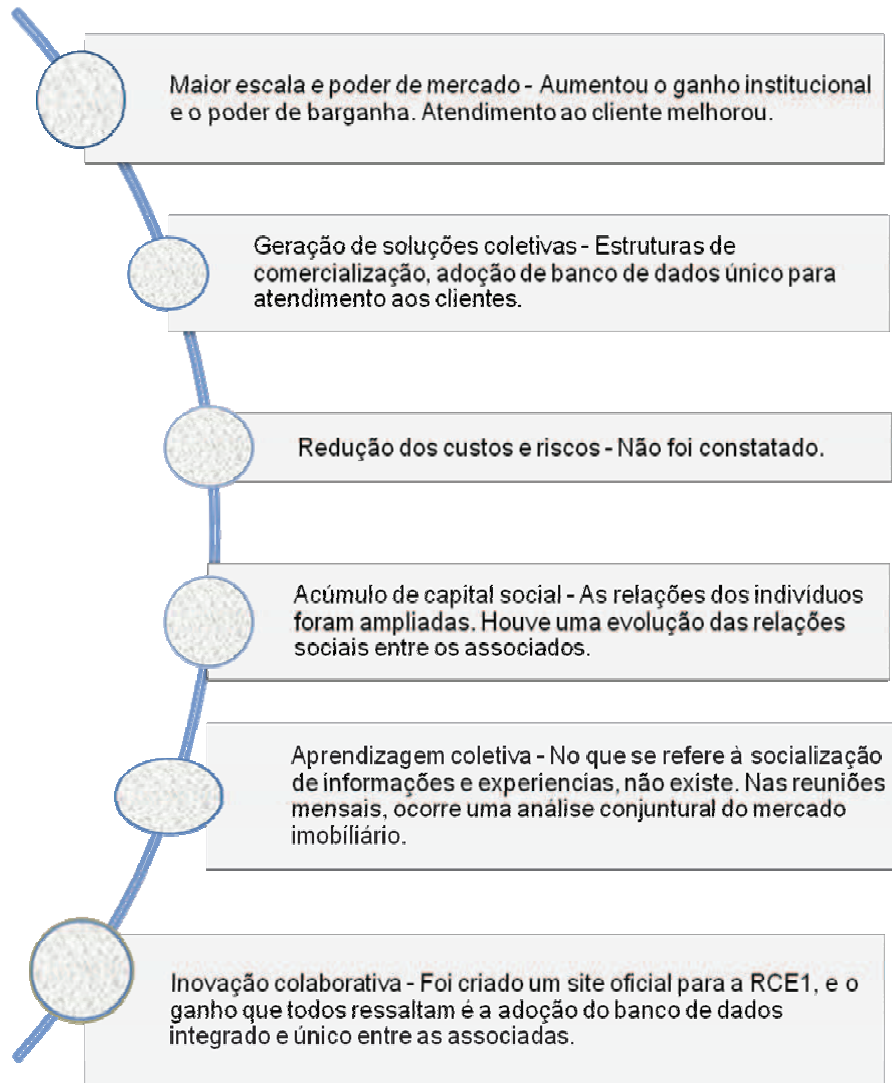


Figura 14 - Demonstrativo dos ganhos competitivos da Rede Imobiliária

Fonte: Elaborado pela Autora

A Imobiliária tem uma estrutura horizontal, estando dentro do conceito de Balestrin e Verschoore (2008).

A análise sobre ganhos de escala e poder de mercado ocorreu quando os associados participaram de um estudo para ter mais sucesso no mercado. Em outras palavras, eles uniram forças para ter mais ofertas de compra e venda de imóveis. Os clientes puderam ter maior poder de negociação e melhoraram seus acordos. Pretendem continuar crescendo no mercado e se fortalecendo.

A geração de soluções coletivas surge quando os serviços de corretagem e recursos de infraestrutura disponibilizados para os associados são favorecidos com a adoção de um banco de dados único para todas as imobiliárias. Cria-se um cadastro único que permita um melhor atendimento aos clientes.

Quanto à redução de custos e riscos, verificou-se que o aproveitamento em conjunto da publicidade aconteceu, mas de forma ainda modesta. Um *folder* foi lançado e utilizou-se um mesmo fotógrafo para os imóveis. A publicidade e o marketing empresarial são realizados em cada imobiliária pelo seu setor responsável. Cada associado administra suas atividades de publicidade e custos individualmente.

O acúmulo de capital social ocorreu com o tempo. Um dos entrevistados cita que a concorrência existe, mas a confiança e o respeito entre os associados foram potencializados. Há uma sensação de amizade, as relações sociais extrapolaram o ambiente puramente comercial.

A aprendizagem coletiva é a socialização de conhecimentos entre os associados que fortalece o processo de conhecimento das empresas. Não há formação de um *benchmarking* interno, e cursos, palestras e treinamentos são fornecidos pela rede.

A inovação colaborativa passou a existir quando criaram um site oficial para a imobiliária. Verificou-se, de acordo com as entrevistas, que as informações trocadas entre eles nas assembleias são sobre mercado imobiliário e sobre os imóveis a serem comercializados.

Verificou-se que todas as empresas associadas têm um *status* renomado e reconhecido em Goiânia, muito maior que o da organização de que participam. O nome utilizado na Imobiliária não tem uma projeção local. A diferença de reputação entre os associados e a Imobiliária é descrito:

“A posição dos atores representa um meio de reivindicar filiação e aceitação em uma comunidade social e também para ter acesso a recursos que titulares e requerentes utilizam para alcançar seus

interesses.” (CIALDINI *et al. apud* LOMI, Alessandro *et al.*, *Handbook*, 2014)

Pequenas empresas, quando se unem em uma rede de cooperação com grandes empresas, tem interesse em descobrir e tomam como metas alcançarem o tamanho e poder de mercado das maiores.

4.1.5 Sugestões de melhorias para a Imobiliária

A pesquisadora, dentro de suas limitações, observou que a participação dos associados é muito grande nas assembleias. A renovação dos sistemas informatizados foi grande e significativa. As relações pessoais mostram que, apesar de serem concorrentes, não são consideradas rivais. O fato de terem um gestor contratado para gerir todo o sistema da rede, inclusive ações administrativas, é positivo. Os cursos só ocorrem dentro de cada imobiliária associada, e não em conjunto, como em uma RCE.

Baseado no estudo bibliográfico utilizado como referência e nas observações e análises, sugerem-se melhorias, tais como:

- a) Modelar uma forma de comunicação entre os associados com formato institucional e não informal;
- b) Realizar mais ações em conjunto de marketing com aproveitamento de mão de obra terceirizada para serviços básicos;
- c) Adequar os pontos de venda ao padrão de um leiaute próprio para a rede poderia trazer bons resultados;
- d) Elaborar instrumentos de tomada de decisão com rotinas específicas que contribuiriam para melhor gestão;
- e) Promover a integração entre os empregados das empresas associadas;

f) Utilizar um modelo de busca de parceiros nos municípios limítrofes da capital, visto que a Imobiliária demonstra ter interesse em aumentar o número de associados;

g) Realizar assembleias em locais apropriados e estruturados para discussões entre os associados, com vistas a, futuramente, ampliar o número de associados;

h) Instituir contratualmente a forma de composição dos membros do conselho;

4.2 Estudo Do Caso 2 – Rede 2000

A rede estudada neste tópico é uma associação de farmácias em Goiás, atuando em Goiânia e na região metropolitana de Goiânia. Possui gestor contratado e presidente proprietário de farmácia.

4.2.1 Histórico da Farmácia

A rede de empresas em estudo é uma rede de farmácias com perfil associativista atuante no Estado de Goiás, mais especificamente em cidades próximas a Goiânia.

Essa rede foi fundada em 1997, na época contando com 83 farmácias. Os empresários, com receio da concorrência de uma grande rede de farmácias internacional que pretendia entrar no Estado de Goiás, iniciaram a rede de cooperação de farmácias. Contrataram um consultor empresarial e empreenderam reuniões iniciais, nas quais elegeram o nome. Atualmente, essa rede conta com 71 farmácias.

O presidente é proprietário de farmácia, porém, não atua como gestor. O presidente é eleito a cada dois anos. O gestor é contratado e não possui estabelecimento comercial.

Os principais critérios para fazer parte da Farmácia consistem em não ter outra farmácia da mesma associação em um raio de 700 metros. As empresas associadas devem utilizar a marca da rede. As empresas usam as duas identidades: a da rede e a

própria. Estar com a “avaliação técnica atualizada” consiste em se ter atualizado os alvarás de funcionamento expedidos pela vigilância sanitária estadual, a Superintendência de Vigilância em Saúde (SUVISA) e também o Departamento de Vigilância Sanitária de Goiânia ou outro município onde a farmácia estiver instalada. Deve-se estar atendendo aos padrões para farmácias e ter o cadastro atualizado de fornecedores de acordo com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

Realizada esta etapa, a empresa fica por doze meses no chamado Regime de Filiação, sendo avaliada. Nesse período, ela pode optar por deixar a rede ou ser eliminada, caso não atenda aos requisitos da mesma.

Hoje a Farmácia possui a missão descrita em seu site oficial:

- a) Unidos pelo associativismo, buscar o desenvolvimento do associado;
- b) Modernização;
- c) Fortalecimento e o sucesso das farmácias associadas.

A Rede 2000 possui um site ativo, com seções de informações sobre a rede, com o modelo de comunicação “fale conosco” e todas as informações de que o cliente necessita para localizar o estabelecimento mais próximo. Também mostra os parceiros e informa que possui uma central de negócios que repassa a seus associados preços viabilizando a competitividade.

Existem informações no site da Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácia (FEBRAFAR) sobre Projetos Sociais desenvolvidos pela Farmácia. São exemplos: “Saúde no Esporte e Lazer”, “Farmácia na Pecuária e na Festa de Trindade” e “Projeto Saúde e Beleza” promovido por associado. Há também o cartão com o nome da Farmácia, que proporciona convênio para empresas. O usuário pode comprar em uma farmácia da rede e pagar com até 30 dias.

4.2.2 Segmento analisado da Farmácia

Estima-se que a indústria farmacêutica no mundo, segundo um relatório publicado pela empresa de consultoria *PricewaterhouseCoopers*, atingirá um faturamento mundial de U\$\$1.3 trilhão em 2020. A demanda por remédios e tratamentos preventivos mostrará que a indústria não estará em uma posição sólida para aproveitar as oportunidades, a menos que a produtividade no setor de pesquisa e desenvolvimento melhore.

As redes de farmácias com o quadro apresentado de potencial de alavancagem no mercado tendem a se unir para ocupar espaços.

Concorrentes maiores estão chegando cada vez mais nas cidades estudadas no caso. Percebe-se que o modelo de gestão da rede desenhado para o pequeno empresário veio para atender ao contexto de poder se defender de forma obstinada do surgimento de grandes redes farmacêuticas corporativas organizadas, as quais têm mais conhecimento e se beneficiam dos modelos de sucesso de outros países.

Em novembro de 2014, foi realizado um levantamento de RCEs associadas à FEBRAFAR, indicando que a mesma possui 46 redes associadas, congregando 9.000 lojas em 2.300 municípios.

4.2.3 Quadros comparativos das respostas dos entrevistados da Farmácia

A rede Farmácia estudada neste trabalho foi constituída segundo o modelo de rede horizontal de cooperação. Para compreender esta rede, é necessário observar as respostas dos entrevistados, presentes no Quadro 21.

Quadro 21 – Objetivos da Farmácia

Dirigente da Rede (não é proprietário de farmácia)	“Os objetivos são anuais. Quem define os objetivos é o conselho composto por seis membros eleitos e apresentados na assembleia anualmente. Temos alguns processos em longo prazo que são definidos como estratégias comerciais.”
Associado (proprietário de farmácia)	“O objetivo é fortalecer o associado no poder de compra, a capacitação de funcionários e também a parte financeira. Objetivos são definidos como longo prazo.”
Associado (proprietário de farmácia)	“O objetivo é a sobrevivência da rede e ter maior potencial de compras. Período de longo prazo é de 5 anos. Todos os integrantes da rede participam das definições que ocorrem durante a assembleia formalizada.”

Fonte: Elaborado pela Autora

Quanto ao envolvimento dos associados com as estratégias e o planejamento estratégico, mostra-se o Quadro 22.

Quadro 22 – Participação no planejamento da Farmácia

Dirigente da Rede (não é proprietário de farmácia)	“Não participam do planejamento. Tem um conselho que é o mais participativo. A maioria dos processos é elaborada pela gestão, apresentada pelo conselho. A participação não costuma ser de cem por cento. Dificilmente se consegue cinquenta por cento.”
Associado (proprietário de farmácia)	“Atualmente não existe o envolvimento de todos os associados. Os principais envolvidos são a diretoria e os conselhos.”
Associado (proprietário de farmácia)	“Não existe envolvimento de todos os associados. Não participam do planejamento estratégico.”

Fonte: Elaborado pela Autora

Quanto à estrutura organizacional da rede, questionou-se se os associados tinham conhecimento dos seus instrumentos e de seus membros, e se suas decisões eram centralizadas e disseminadas. No Quadro 23, são apresentadas as respostas sobre a estrutura e seus instrumentos.

Quadro 23 – Sobre a estrutura da Farmácia

Dirigente da Rede (não é proprietário de farmácia)	“As decisões existem de duas formas, tanto centralizadas como descentralizadas, sempre seguindo o estatuto. Os instrumentos contratuais existem. O estatuto social sofreu ajuste com o código civil em 2007.”
Associado (proprietário de farmácia)	“Todos os associados têm acesso aos instrumentos contratuais. Eles são revisados e atualizados quando necessário.”
Associado (proprietário de farmácia)	“Centralizadas as compras com parceiros. Centralizadas pelos gestores e depois repassadas aos demais. O estatuto é antigo. Se foi alterado, não faz parte do meu conhecimento.”

Fonte: Elaborado pela Autora

Quanto à alternância para a formação de lideranças, se os conselhos compostos pelos associados são ativos, se os associados têm conhecimento das

decisões e ações em andamento e se existem canais de comunicação entre os associados. As respostas estão no Quadro 24.

Quadro 24 – Sobre estruturas internas da Farmácia

Dirigente da Rede (não é proprietário de farmácia)	“Não há uma alternância e nunca tivemos essa preocupação. Conselho de ética existia, mas resolvemos acabar. Quando surge um caso, montamos. As ações são informadas aos associados por e-mails, telefone, comunicados mensais.”
Associado (proprietário de farmácia)	“Não há alternância”. Atualmente existe o conselho fiscal, administrativo e o de ética, e eles atuam de forma efetiva e ativa. Há canais de comunicação. Tem os telefones para contato.
Associado (proprietário de farmácia)	“Sim, existe a preocupação com a alternância. Há eleição a cada dois anos. Existem equipes, porém não são tão ativas. O estatuto diz que deveriam ocorrer reuniões uma vez por mês, mas essas reuniões quase sempre não existem. Há canais de contato, as sugestões são feitas de forma direta com o pessoal que é responsável pela rede.”

Fonte: Elaborado pela Autora

É importante, na pesquisa, avaliar os processos internos e as rotinas que são utilizadas na rede. No Quadro 25, são apresentadas as respostas de alguns entrevistados desta rede. As perguntas foram sobre a existência de rotinas de negociação da rede com os fornecedores. Existem rotinas internas da rede, para a gestão e marketing.

Quadro 25 – Sobre os processos internos e rotinas da Farmácia

Dirigente da Rede (não é proprietário de farmácia)	“Existem rotinas e critérios de implantação de parceiros. Não há rotinas internas da rede. Para a gestão da rede, posso citar como exemplo o financeiro, que segue uma rotina até a prestação de contas. Quanto à rotina de marketing, o conselho analisa cada situação no momento e a assembleia decide sobre sua aprovação ou não.”
Associado (proprietário de farmácia)	“Para a gestão da rede, não há rotina. Também não há para rotinas internas. Para o marketing, também não. Para a rede de fornecedores, também não”.
Associado (proprietário de farmácia)	“Se há rotinas de negociação com fornecedores, ela é feita pelo gestor da rede. Na assembleia, é decidida aquela que apresenta uma melhor proposta de preços de produtos. Não há rotinas de gestão na rede. Há trabalhos de metas com as mídias para o marketing.”

Fonte: Elaborado pela Autora

No aspecto resultado proporcionado pela rede para as empresas associadas, foram questionados se houve um ganho com aprendizagem, se as relações comerciais aumentaram as negociações, se houve inovação, se possibilitou a contratação de infraestrutura e também se os laços relacionais entre os associados da rede se estreitaram. No Quadro 26, são mostradas 3 respostas dos 5 entrevistados.

Quadro 26 – Sobre resultados para as empresas da Farmácia

Dirigente da Rede (não é proprietário de farmácia)	“Sim, houve um aprendizado. A marca tem um peso, o associado na hora de fazer uma demonstração ao cliente em relação ao desconto. As relações comerciais melhoraram. As condições de negociação ficaram mais adequadas do que em condições normais. Pois o volume de compras sempre será maior na compra em grupo. A inovação foi oferecida com a marca própria. Os custos foram reduzidos. Como gestor, fazemos avaliações especialmente tributárias onde provamos aos associados as reduções dos custos. Há também uma redução de riscos com a marca. Há melhorias na infraestrutura, pois temos assessoria jurídica e contábil. A melhoria dos laços relacionais ocorreu em um determinado momento.”
Associado (proprietário de farmácia)	“Houve aprendizagem, a rede promoveu capacitação aos donos e aos funcionários das empresas associadas. A participação na rede promoveu benefícios, como novos clientes, novos fornecedores e novos prestadores de serviços. Os prazos de pagamentos e descontos nos produtos e os patrocínios melhoraram as condições de negociação. Os custos operacionais foram reduzidos. Não se alterou a infraestrutura. Quanto aos laços relacionais, no início da criação da rede, foi maior. Atualmente, não.”
Associado (proprietário de farmácia)	“Quanto à aprendizagem, foi pouco. As relações comerciais se ampliaram, pois a rede tem o cartão dela e, com isso, aumentou o número de clientes. As negociações melhoraram com os parceiros da rede, não com os demais. Quanto à inovação, houve uma melhora. Houve redução de custos. Evoluiu a infraestrutura. Muito aperfeiçoei os laços relacionais da rede. Porém, você enxerga o outro associado com as mesmas “armas” que eu tenho, ou seja, ele é igual a você, mas não deixa de ser seu concorrente.”

Fonte: Elaborado pela Autora

Para analisar os resultados absorvidos especificamente pela empresa associada, foram questionados sobre ampliação do faturamento, aumento da lucratividade, ampliação do número de funcionários, melhoria das instalações, credibilidade das empresas associadas. No Quadro 27, são mostradas 3 respostas de associados da rede.

Quadro 27 – Sobre resultados que foram absorvidos pela empresa associada da Farmácia

Associado (proprietário de farmácia)	“Houve aumento do faturamento das empresas, aumento da lucratividade. O número de funcionários que anteriormente eram 3 passou para 7. O layout da empresa mudou. A credibilidade da empresa mudou significativamente para melhor. Minha qualidade de vida melhorou também.”
Associado (proprietário de farmácia)	“O faturamento e a lucratividade aumentaram. O número de funcionários não. As instalações da empresa e a credibilidade da associada aumentaram. Minha qualidade de vida mudou e hoje faço parte do grupo administrador da rede.”
Associado (proprietário de farmácia)	“O faturamento, a lucratividade e o número de funcionários aumentaram. As instalações tiveram melhoras. A credibilidade mudou junto aos clientes, que levaram isso em conta quando entravam na minha loja.”

Fonte: Elaborado pela Autora

4.2.4 Resultados obtidos na Rede de Farmácia

Conforme a metodologia de RCEs utilizada pelos autores Balestrin e Verschoore (2008), observa-se que os ganhos competitivos da Farmácia no segmento de comércio varejista de produtos farmacêuticos foram os seguintes, elencados na Figura 15:

- a) Maior poder de mercado;

- b) Geração de soluções coletivas;
- c) Redução de custos e riscos;
- d) Aprendizagem coletiva;
- e) Inovação colaborativa.

O item de maior poder de mercado ficou estabelecido quando os estabelecimentos alcançaram maiores relações comerciais e conseguiram negociar com fornecedores de produtos preços melhores. Observa-se o aumento de clientes com ações de marketing. O uso da marca Rede 2000 por todos os associados ocasionou a unidade da empresa, resultando em um ganho importante aos empresários.

No fator geração de soluções coletivas, as compras de 600 itens são realizadas em conjunto e são vendidos pelo mesmo preço em qualquer farmácia da rede.

O principal ganho obtido pelas empresas participantes é a redução de custos, obtida principalmente na compra em conjunto. Ao fazer a compra em conjunto, as empresas obtêm um poder maior de negociação com os fornecedores. Com isso, podem vender a preços mais baixos.

O fator acúmulo de capital social não foi identificado nesta rede. Não há participação de todos os associados e, por decorrência, os associados não aparentam ter relações sociais fora do ambiente empresarial. Houve relatos de desavenças entre os associados, as quais foram contornadas. A aprendizagem coletiva pode ser verificada quando a disseminação dos conhecimentos externos e *benchmarking* interno e externo passaram a ser bem aproveitados pelos associados que participam das assembleias.

A Inovação colaborativa foi constatada, uma vez que ações promocionais são feitas em conjunto para atrair a manutenção do preço único. A rede possui algumas atividades compartilhadas, tais como: compras, marketing, serviços contábil e jurídico,

os treinamentos interno (com exceção do recrutamento que é terceirizado em conjunto).

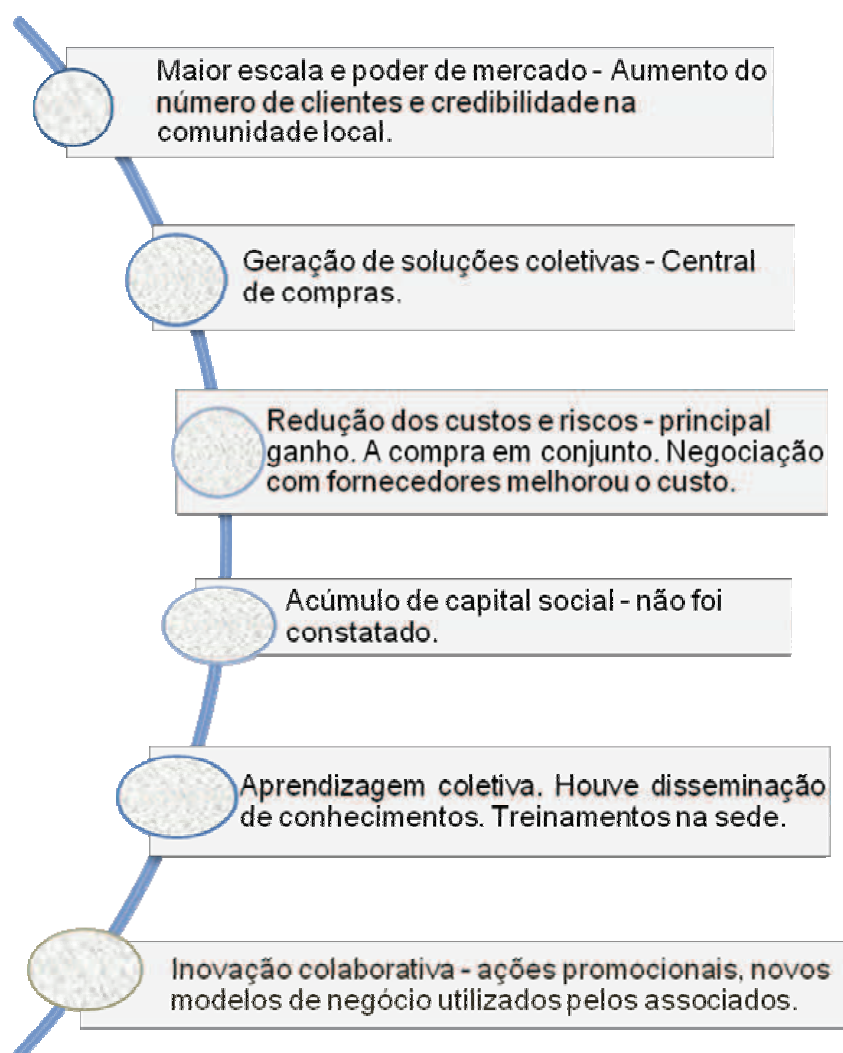


Figura 15 - Ganhos competitivos Rede 2000

Fonte: Elaborado pela Autora

A Rede 2000 possui o PDS (Plano de Desenvolvimento Social) para gestão da rede, segundo o qual só é repassado à gestão da rede o necessário para o funcionamento. O restante é usado pelas empresas para melhorias internas.

4.2.5 Sugestões de melhorias para a Rede 2000

A pesquisadora, dentro de suas limitações, e de acordo com as respostas dos questionários, atestou que não há participação dos associados nas assembleias em número significativo que possa assegurar renovação, influência em decisões que impactem a RCE.

Conforme ilustrado na Figura 16, as farmácias que compõem a Rede 2000 são de tamanhos variados.

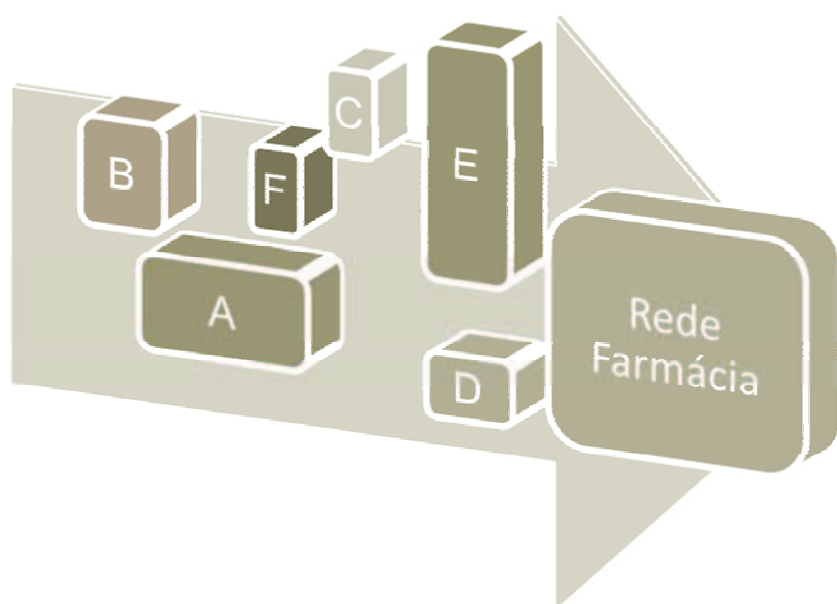


Figura 16 - Composição da Rede 2000.
Fonte: Elaborado pela Autora

Conforme ilustrado na Figura 16, algumas farmácias estão em bairros cuja localização impõe leiautes mais modernos, limpos e mais requintados. Outras estão em bairros mais distantes, onde o fator importante é o preço oferecido, sem preocupação com o aspecto visual do estabelecimento. Apesar dessas diferenças de

leiaute e público alvo, todas têm o objetivo em comum que é o lucro para seu estabelecimento.

Nas visitas *in loco*, dentro da sede da Rede 2000, constatou-se que há funcionários da rede trabalhando como um conjunto de pessoas buscando o melhor desempenho, desde o gestor contratado até o funcionário de portaria.

A rede de cooperação é um conjunto interativo de pessoas e a ausência dos associados nas assembleias dificulta a estabilidade e o ritmo da evolução da rede. Todos os colaboradores são partícipes dessa rede e poderiam se reunir mais para explanarem opiniões, fazerem triagem de problemas que pudessem ajudar a todos os membros. As relações sociais limitam o oportunismo dos indivíduos, como afirma Balestrin e Verschoore (2008).

O gestor contratado da Rede 2000 mostrou conhecimento sobre todo o sistema da rede, desde tarefas básicas até implantação de processos padronizados. Contudo a aplicação depende sempre de aprovação em assembleia.

A adoção do nome da rede (marca) para todas as empresas é dificultada pelos associados, pois temem deixar de ser conhecidos.

A rede teria uma amplitude e reconhecimento maior no mercado, com a adoção de uma marca única para todas as farmácias. No Rio Grande do Sul, há a Rede Agafarma, desde 1997. Ela possui um slogan de rede, identidade visual e leiaute de loja.

O fato de ocorrerem cursos e treinamentos dentro da sede da Rede 2000 supre as necessidades de capacitação dos associados e pode identificar fragilidades comuns e encontrar soluções coletivas.

Baseado no referencial teórico deste trabalho, nas observações e análises dos resultados obtidos, sugere-se, para melhorias da Rede 2000, o seguinte:

- a) Identificar e cobrar com clareza as atividades que devem ser desempenhadas por associado eleito para a diretoria ou conselho;
- b) Identificar os processos ou rotinas atuais e socializá-los em assembleia;

- c) Promover encontros sociais fora do plano empresarial com o intuito de ampliar a confiança e os laços familiares entre associados;
- d) Criar novos canais de comunicação entre associados e diretoria/gestor;
- e) Criar um leiaute físico único para as lojas;
- f) Disponibilizar ferramentas que possibilitem fidelizar clientes, como agregar serviços complementares e diferenciados.

4.3 Estudo Do Caso 3 – Rede De Confecção Única

A rede de Confecção Única é uma associação de confeccionistas do município de Taquaral de Goiás, distante 83 km de Goiânia.

4.3.1 Histórico da Confecção

A rede de Confecção Única começou em 2008, após dois anos de debate. Eram microempresários e pequenas empresas. O processo de implantação da associação teve o apoio de consultores do SEBRAE, da unidade de Anápolis, com apoio de linhas de crédito do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal.

Essa rede começou com reuniões em 2006, e os associados tinham objetivos claros de reduzir os custos de matéria prima, além de eliminar os atravessadores, que também causavam um alto nível de inadimplência. Os empresários estavam tendo prejuízo. Cheques sem fundo e dificuldades financeiras fizeram com que os empresários procurassem ajuda no SEBRAE. Com palestras e seminários, o SEBRAE mostrou a importância da união entre os confeccionistas. Daí foi formada a rede de Confecção, que conta hoje com 28 indústrias de confecção.

Os objetivos da rede de Confecção Única, estabelecidos em estatuto social, inicialmente eram:

I. Contratar pesquisas de mercado que auxiliassem a detectar as necessidades e tendências da moda;

II. Promover treinamentos de capacitação dos funcionários e prestadores de serviços de seus associados, visando criar um diferencial competitivo que os distinguisse no mercado;

III. Prestar diretamente ou promover prestação de serviços de assessoria jurídica, financeira, gestão empresarial e contábil especialmente voltada ao segmento de mercado em que atuam seus associados;

IV. Desenvolver sistemas e padrões operacionais a serem adotados por seus associados;

V. Promover o intercâmbio de informações com órgãos de classe e entidade afins, no setor de confecção;

VI. Promover a união em torno da entidade, com vista à representação e defesa de seus interesses comuns, no que diz respeito à melhoria de sua qualidade de vida;

VII. Facilitar a comercialização das confecções produzidas pelos associados;

VIII. Atuar como agente facilitador para aquisição de matérias-primas destinadas a suprir a necessidade dos associados;

IX. Desenvolver parcerias com o poder público e privado, Organizações da Sociedade Civil (OSC's) nacionais, internacionais e empresariais, visando o aperfeiçoamento profissional, divulgação e comercialização dos produtos associados.

4.3.2 Segmento analisado da Rede de Confeção Única

Segundo relatório apresentado pela SEPIN/SEGPLAN (2014), o segmento de confecções no Estado de Goiás ao longo dos últimos 30 anos está se consolidando como um polo nacional e com um parque fabril ampliado. “A estimativa de produção é de 10 milhões de peças/mês. A posição estratégica de Goiás facilita em muito esse crescimento.”

A Associação Goiana das Indústrias de Confecções e Correlatas (AGICON) engloba as indústrias goianas ligadas ao ramo de confecções e outras áreas afins. Em 2010, Goiás abrigava cerca de 5.000 indústrias ligadas a essa atividade, sendo 2.524 confecções formais (dados do Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), de acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)).

Em 2012, o total de indústrias chegou aproximadamente a 9.700 e empregavam 120 mil pessoas, segundo publicação de jornal local (www.jornalopcao.com.br) em reportagem com o Presidente do Sindicato das Indústrias do Vestuário de Goiás.

Goiás já esteve em 3º lugar no ranking brasileiro do setor de vestuário e, em 2012, estava em 8º lugar.

O interior do Estado de Goiás se desenvolveu, grandes marcas nacionais terceirizam serviços no Estado e 60 municípios estão prestando esses serviços.

4.3.3 Quadros comparativos das respostas dos entrevistados da Rede Confeção Única

Nesta seção, são apresentadas as respostas dos entrevistados, de forma comparativa.

No Quadro 28, são demonstradas algumas respostas dos entrevistados.

Quadro 28 – Algumas respostas a partir das entrevistas sobre os objetivos.

Dirigente da Rede que também é proprietário de indústria de confecção	“O objetivo é exportar. Inclusive, estamos promovendo cursos para aprender a exportar com todos os associados”.
Associado (proprietário de indústria de confecção)	“O objetivo inicial era acabar com a inadimplência dos clientes. Hoje, o objetivo é exportar e também aumentar o mercado no Brasil”.
Associado (proprietário de indústria de confecção)	“Claramente definido, não. O mais definido é a exportação. Dois anos é o período”.

Fonte: Elaborado pela Autora

Questionados sobre o envolvimento dos associados com as estratégias e o planejamento estratégico da rede, as respostas estão no Quadro 29.

Quadro 29– Algumas respostas a partir das entrevistas sobre a participação no planejamento

Dirigente da Rede que também é proprietário de indústria de confecção	“Temos reuniões ordinárias todo mês. Quando há necessidade, é feita reunião extraordinária. Alguns participam mais, outros menos”.
Associado (proprietário de indústria de confecção)	“Sim, em reuniões presenciais mensalmente com apoio do SEBRAE. Quanto à participação, tem um grupo de 10 empresas que são mais participativas. Acrescento que há espaço para sugestões dos associados.”
Associado (proprietário de indústria de confecção)	“Fazemos reuniões e tem ajuda do SEBRAE em tudo: nas reuniões, cursos, palestras, viagens técnicas, consultorias. As decisões são do grupo. Tudo decidido em assembleias. São encontros presenciais a cada trinta a quarenta dias.”

Fonte: Elaborado pela Autora

A estrutura organizacional da rede foi questionada. Os associados tinham conhecimento dos seus instrumentos, seus membros e se suas decisões eram centralizadas e disseminadas. O Quadro 30 apresenta as respostas de 3 dos 5 entrevistados.

Quadro 30 – Algumas respostas a partir das entrevistas sobre a estrutura

Associado (proprietário de indústria de confecção)	“De forma centralizada e acaba não tendo uma forma positiva, pois nem todos participam. Acesso aos instrumentos nós temos. Não há participação assídua dos associados. Ninguém se dispõe.”
Associado (proprietário de indústria de confecção)	“Nem sempre é levada aos associados. Está muito centralizado. Temos estatuto, regimento interno. As pessoas não querem assumir cargos na rede.”
Presidente (proprietário de indústria de confecção)	“Sim, são disseminados. Tem secretárias, diretores e todos fazem um pouco de tudo.”

Fonte: Elaborado pela Autora

Perguntado se havia preocupação com alternância para a formação de lideranças, se os conselhos compostos pelos associados são ativos. Questionado também se os associados têm conhecimento das decisões e ações em andamento e se existem canais de comunicação entre os associados. Algumas respostas estão no Quadro 31.

Quadro 31- Algumas respostas sobre a comunicação interna

Associado (proprietário de indústria de confecção)	“O período do cargo do presidente é dois anos. Achar um presidente é uma luta, temos poucos voluntários. Todos são chamados para a reunião. Os canais de comunicação são e-mails e telefones”.
Associado (proprietário de indústria de confecção)	“Sim, há preocupação com alternância. Tem atas, e-mails, através da secretaria e do próprio SEBRAE que passa e-mails para os associados. A comunicação é através da participação nas reuniões.”
Presidente (proprietário de indústria de confecção)	“Sim, há preocupação com alternância. Temos um sistema de TI bem simples e atas e informes que estão todos disponibilizados. Não há canais, é feito verbalmente.”

Fonte: Elaborado pela Autora

Os processos internos e as rotinas que são utilizadas na rede foram avaliados. Estão apresentadas no Quadro 32 as respostas de alguns entrevistados desta rede. As perguntas versavam sobre a existência de rotinas de negociação da rede com os fornecedores, rotinas internas da rede para a gestão da rede e de marketing.

Quadro 32 - Processos internos e rotinas

Associado (proprietário de indústria de confecção)	“Não tem rotina. As rotinas de negociação fizeram anteriormente, mas havia muitas divergências de produtos. Há cursos em que cada um paga o seu. Não tem rotina de marketing e também não tem para conseguir novos associados.”
Associado (proprietário de indústria de confecção)	“As rotinas acontecem à medida que vão aparecendo. Começamos a ter uma central de negócio e não funcionou. Nossa relação externa é toda com SEBRAE. As propagandas têm quando tem feira e a rede não tem propaganda, pois não tem dinheiro”.
Presidente (proprietário de indústria de confecção)	“Sim, há reunião mensal. Não há central de negócio. Temos rotinas com órgãos governamentais. Toda propaganda é individual. Estão trabalhando para ter o marketing da rede todo.”

Fonte: Elaborado pela Autora

Questionados se houve um ganho com aprendizagem, se as relações comerciais aumentaram as negociações, se houve inovação, se possibilitou a contratação de infraestrutura e também se os laços relacionais entre os associados da rede se estreitaram. O Quadro 33 mostra 3 respostas dos 5 entrevistados.

Quadro 33– Algumas respostas sobre resultados para as empresas

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

Fonte: Elaborado pela Autora

Para analisar os resultados absorvidos especificamente pela empresa associada, foram questionados sobre ampliação do faturamento, aumento da lucratividade, ampliação do número de funcionários, melhoria das instalações, credibilidade das empresas associadas. O Quadro 34 mostra 3 respostas de associados da rede.

Quadro 34– Algumas respostas sobre resultados que foram absorvidos pela empresa associada

Associado (proprietário de indústria de confecção)	“O faturamento melhorou oitenta por cento. Vendemos mais, porém aumentou a concorrência. Portanto, não aumentou a lucratividade. Aumentou o número de funcionários. As instalações melhoraram muito. Hoje as empresas são conhecidas. É conhecido como polo de lingerie. A qualidade de vida melhorou”.
Associado (proprietário de indústria de confecção)	“O faturamento melhorou devido a mais facilidades no pagamento. Houve ampliação da lucratividade. Não houve aumento de funcionários devido à concorrência, a competitividade entre os próprios associados em relação aos funcionários. Muitas melhorias nas instalações. Aumento da credibilidade, da confiança no próprio negócio e também na qualidade de vida.”
Presidente (proprietário de indústria de confecção)	“O faturamento aumentou, a lucratividade também para os mais espertos. Quanto ao aumento de funcionários, podemos dizer que ocorreu. Porém, falta mão de obra especializada. Tem as escolas, mas não qualificam para todo o processo. Melhorou as instalações, melhorou sem dúvida a credibilidade das empresas, aumentou a confiança no próprio negócio e a qualidade de vida.”

Fonte: Elaborado pela Autora

4.3.4 Resultados obtidos na Rede Confecção Única

Conforme a metodologia de RCEs utilizada pelos autores Balestrin e Verschoore (2008), observa-se que os ganhos competitivos da Rede de Confecção no segmento de indústria de confecção de moda íntima no interior do Estado de Goiás estão mostrados na Figura 17 e são os seguintes:

- a) Maior poder de mercado;
- b) Geração de soluções coletivas;

- c) Redução de custos e riscos;
- d) Acúmulo de capital social;
- e) Aprendizagem coletiva;
- f) Inovação colaborativa.

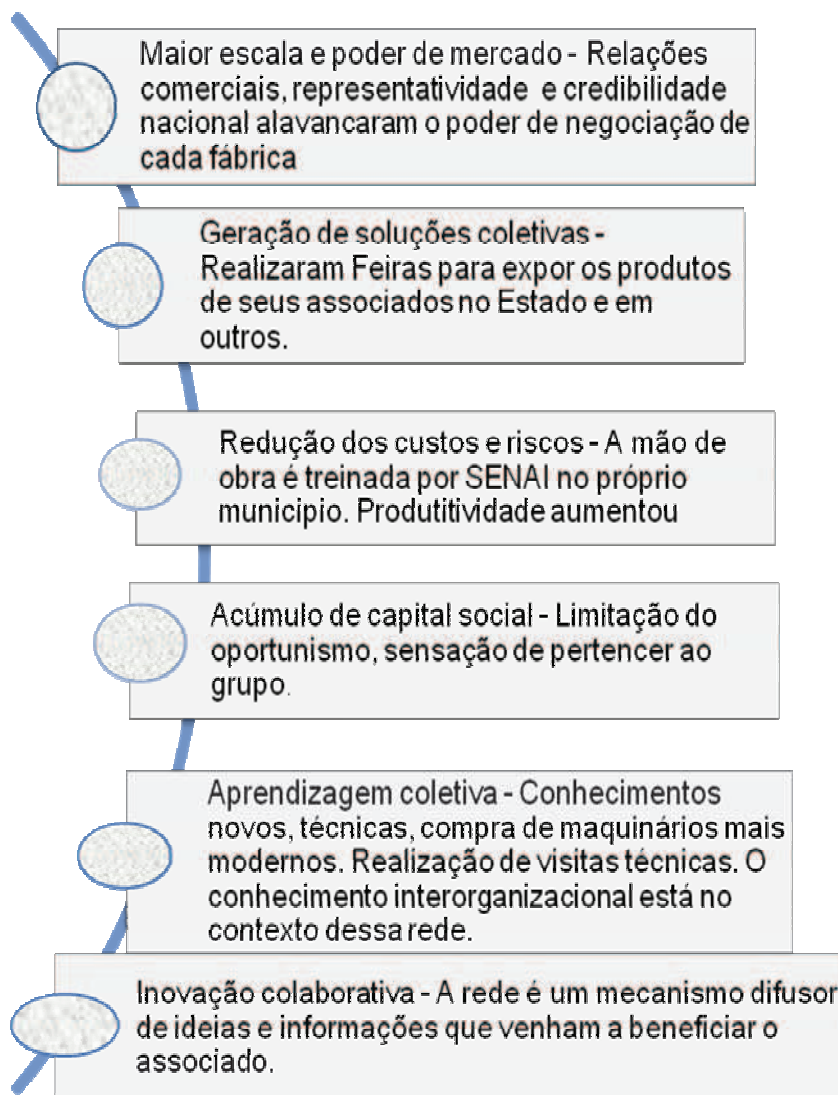


Figura 17 - Ganhos competitivos Confecção

Fonte: Elaborado pela Autora

Os objetivos iniciais da formação da Rede de Confecção são reconhecidos pelos entrevistados como tendo sido atingidos. O propósito de diminuir os casos de inadimplência que os fabricantes e lojistas sofriam foi resolvido com adoção de regras financeiras rígidas e igualitárias para todos. Sob essa perspectiva, houve um ganho

explícito. Acordos comerciais foram acertados com os associados, como por exemplo, horário de funcionamento e formas de pagamento aceitas pelo lojista.

Com o avanço da formação da Rede de Confecção, surgiu outro objetivo, que era exportar suas mercadorias e atender ao mercado internacional em patamares iguais aos grandes no segmento nacional.

A agregação de conhecimento de especialistas com realização de cursos, seminários e palestras proporcionou um progresso para o pequeno lojista que não teria acesso sozinho e que, pela participação na rede, obteve esse acesso. Nas assembleias, foram apresentadas alternativas pelo SEBRAE de Goiás e discutidos os critérios considerados importantes para os associados.

Com apoio do SEBRAE, os empresários realizaram visitas técnicas em outras cidades do interior de Minas Gerais e do Rio de Janeiro, as quais possuem polo confeccionista de lingerie. Fizeram também uma viagem a Paris e conheceram novas técnicas têxteis e tecidos inovadores que pudessem utilizar em suas fábricas quando retornassem. Segundo os entrevistados, a aprendizagem adquirida nessas viagens foi fundamental para o sucesso dos seus negócios.

Em entrevista, a associada respondeu:

“No caso da minha empresa, cresceu muito com o aprendizado. Aprendi nos cursos a planejar meu produto, qualidade do produto e esses cursos foram trazidos pela associação. Houve ganho com novos produtos e nas visitas técnicas surgem muitas ideias.” Citado no Quadro 33.

Os fatores inovação colaborativa e aprendizagem coletiva são os mais evidenciados nessa Rede de Confecção Única. Ações de marketing institucional foram feitas para promover a rede no âmbito nacional, como Feira de Moda Estadual e também participação em feiras fora do Estado de Goiás. Os associados conseguiram

negociar com clientes e alcançaram relações comerciais que, sem a união através da estrutura de rede de cooperação, não conseguiriam.

Dentro do limite da pesquisa, o fator acúmulo de capital social ficou evidenciado, exclusivamente no que se refere à questão da limitação do oportunismo. Quanto à relação social extra ambiente comercial, não se observou.

Há participação de alguns associados nas assembleias. Isso ocasiona que não há rotatividade nos cargos diretivos da Rede de Confecção Única. Não houve relatos de desavenças entre os associados.

Um fator determinante e inequívoco do impacto da Rede de Confecção Única no Município foi a inauguração, em 25 de novembro de 2013, de um Núcleo Profissionalizante SENAI, mostrada nas Figuras 18 e 19. A Promotoria de Justiça de Taquaral foi a responsável pela inauguração desse núcleo, com o objetivo de formar mão de obra capacitada.



Figura 18 - Núcleo profissionalizante de Taquaral

Fonte: <www.mpggo.mp.br>



Figura 19 - Instalações físicas do Núcleo Profissionalizante de Taquaral

Fonte: <www.mpggo.mp.br>

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que as suas lojas sofreram mudanças e reformas de leiaute após a entrada para a Confecção. A profissionalização agora é exigida dos funcionários.

4.3.5 Sugestões de melhorias para a Rede de Confecção Única

Através desta pesquisa e dentro das limitações impostas, tais como não ter acesso ao estatuto social, regimento interno e balanços contábeis, constata-se que pelos conceitos elencados em Balestrin e Verschoore (2008), os associados da Confecção poderiam melhorar em alguns aspectos, tais como:

- a) Identificar e cobrar com clareza as atividades que devem ser desempenhadas por associado eleito para a diretoria ou conselho;
- b) Promover encontros sociais ou confraternizações fora do plano empresarial com o intuito de ampliar a confiança e os laços familiares entre associados;
- c) Criar novos canais de comunicação, como site institucional e e-mails institucionais para cada lojista, e aumentar os já existentes;

- d) Criar showroom na capital do Estado para dar maior visibilidade à rede de cooperação;
- e) Utilizar os recursos financeiros das mensalidades para trazer estilistas de notório saber (*profissionais com expertise*) para auxiliar os empresários nas criações de coleções sazonais. O custo seria reduzido e, com isso, ocorreria um ganho coletivo;
- f) Buscar auxílio junto ao Governo do Estado através da Secretaria de Indústria e Comércio para trazer uma instituição de nível superior com curso de moda para o município, com a justificativa de que o polo confeccionista mudou o ambiente externo;
- g) Utilizar seu poder de compra junto a grandes fornecedores para que promovam no município eventos onde mostrariam seus produtos, maquinários e tecnologias novas, evitando assim que os associados gastem seus recursos com viagens para esse objetivo;
- h) Investir em uma sede para a Confecção onde os cursos, treinamentos, assembleias e eventos pudessem ocorrer, sem a necessidade de usar residências de associados para tal;
- i) Criar um selo único com a marca da Confecção para identificar e valorizar suas mercadorias e atrair a fidelidade de seus compradores;
- j) Idealizar uma marca única capaz de facilitar fechar negócio com grandes quantidades de mercadorias para lojas departamentais e a fabricação poderia ser fracionada entre os empresários;
- k) Fazer propagandas institucionais da marca, comprar e vender juntos;
- l) Desenvolver um site onde os compradores nacionais e internacionais pudessem conhecer e comprar seus produtos;
- m) Criar mecanismos de proteção da propriedade intelectual dos associados, utilizando para isso assistência jurídica (patrocinada pela rede) e evitando imitações.

4.4 Estudo Do Caso 4 – Rede Construmaster

A Construmaster é uma rede de cooperação voltada para lojas varejistas de materiais de construção no Estado de Goiás. Nessa rede, o presidente não foi entrevistado pelo fato de a sua loja estar localizada a 220 quilômetros de Goiânia, situada no Vale do São Patrício.

4.4.1 Histórico da Loja Varejista de Materiais de Construção

A rede Construmaster surgiu de uma dissidência de outra rede de cooperação, também de materiais de construção. Em abril de 2008, com a união de 6 lojistas, iniciaram reuniões em um estabelecimento comercial que anteriormente era da outra rede, cujo associado se sentiu insatisfeito com algumas normas exigidas pela rede da qual participava.

Diante desse cenário, resolveu organizar um grupo para iniciar uma nova associação de lojas de comércio varejista de materiais de construção. A nova associação cresceu e hoje conta com 30 associados. O gestor da rede é contratado com salário e também é proprietário de um dos estabelecimentos. O principal motivo que fez com que os lojistas saíssem da outra rede de cooperação e participassem desta nova foi a identificação da marca da loja.

Os associados entendem que fachada de estabelecimento precisa ter o seu nome original, conhecido no bairro, com pequena informação sobre a existência de uma RCE. A fachada permanece com o nome conhecido na comunidade local e poucos sabem da existência de uma RCE por trás do negócio.

A rede de Lojas Varejistas de materiais de construção se autodenomina uma central de negócio de base associativa, formada por empresas independentes buscando soluções conjuntas de interesse econômico. Buscam aumentar a competitividade e superar desafios que os lojistas sozinhos teriam dificuldades e talvez fossem inviáveis. Possuem associados na capital Goiânia e em várias cidades do interior do Estado de Goiás.

4.4.2 Segmento analisado da Rede de Lojas Varejistas de materiais de construção

O comércio varejista de materiais de construção está em franca expansão no Estado de Goiás, haja vista os programas estaduais e nacionais de aquisição de imóveis, demandando reformas e construções por todo o Estado.

Em 2013, o setor se preparou para receber 95 bilhões de reais, segundo informe do SEBRAE¹. A pesquisa mostrou que o mercado é dominado por pequenas lojas de bairros. O estudo mostrou que lojas com até dez funcionários são as que mais se destacam.

No Brasil, existem aproximadamente 133 mil lojas varejistas de material de construção, conforme mostra o Gráfico 3, de concentração por Regiões no Brasil.

¹ www.sebraemercados.com.br

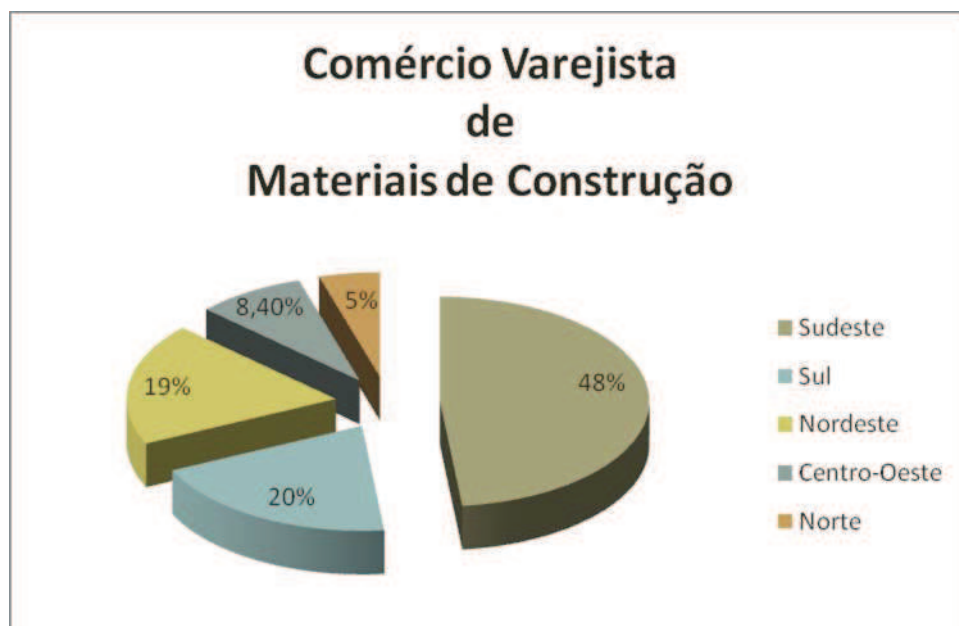


Gráfico 3 – Localização de Lojas de Materiais de Construção

Fonte: SEBRAE. Elaborado pela autora

A Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (ABRAMAT) reduziu a estimativa de crescimento das vendas em 2014 de 4,5% para 3%, depois que o faturamento caiu em abril de 2014. Houve queda de 9,1% nas vendas em comparação com o mesmo período de 2013.

Um aspecto importante observado pela ABRAMAT é que o mercado de lojas de materiais de construção é constituído por 81% de lojas que já atuam há mais de 10 anos no mercado, sendo sólidas no setor. Das lojas PME, 13% participam de redes associativas que usam a mesma logomarca, cuja vantagem é obter melhores condições de negociações.

4.4.3 Quadros comparativos das respostas dos entrevistados da Rede Construmaster

Conforme os dados coletados, foram elaborados quadros comparativos entre as respostas dos entrevistados junto à rede estudada. Dentre as respostas dos cinco entrevistados, constam as mais indicativas conforme os objetivos desta pesquisa e/ou não repetitivas.

O Quadro 35 mostra as respostas sobre os Objetivos da Rede.

Quadro 35– Objetivos

Gestor	“Objetivo em longo prazo: assistir, orientar, coligar e instruir as empresas associadas. Objetivos específicos: gerenciar e assessorar negócios e serviços, planejar e orientar a execução e adequação das associadas aos aspectos visuais, atendimento a clientes e metodologia de serviços. Reuniões entre gestor e demais membros de diretoria uma vez por mês. O planejamento estratégico é decidido pelo gestor e pela diretoria.”
Associado	“Fortalecimento dos associados, através de conhecimento e preparação para condução do negócio. O planejamento é feito em conjunto nas assembleias mensais. Todos participam”.
Associado	“Em longo prazo, trazer mais associados para fortalecer a rede. O planejamento é decidido pelos membros da diretoria. Nas assembleias mensais, são decididas questões de novas parcerias. Todos podem dar opinião”.

Fonte: Elaborado pela Autora

Quanto ao envolvimento dos associados no planejamento, o Quadro 36 mostra os seguintes resultados:

Quadro 36 – Envolvimento dos associados

Associado	“Todos os associados participam e há espaço para sugestões dos associados.”
Associado	“Tudo é enviado via e-mail, as novidades, lançamentos, inovações.”
Gestor	“A Diretoria apresenta a estratégia e a assembleia toma a decisão de aprovar ou não, com 50 + 1, no numero de associados”.

Fonte: Elaborado pela Autora

O Quadro 37 apresenta respostas sobre a estrutura da rede.

Quadro 37–Sobre a estrutura da Construmaster

Gestor	“Todas as decisões da rede são tomadas dentro das assembleias. Fora das assembleias são feitas as articulações.”
Associado	“O objetivo da rede é fazer com que as decisões sejam todas de acordo com os associados. Porém, os gestores têm autonomia para algumas decisões”.
Associado	“Todas as decisões são coletivas. Independente do que seja, o presidente não toma decisões sozinho. Não tem decisão centralizada”.

Fonte: Elaborado pela Autora

O Quadro 38 apresenta os resultados da pesquisa quanto à estrutura interna da rede. O estatuto e outros instrumentos estão disponíveis para os associados. Assim como se existem códigos (ética e manuais).

Quadro 38 – Sobre estruturas internas

Associado	“Sim, todos os papéis estão definidos dentro do estatuto.”
Associado	“Estão bem delineadas as funções, obrigações, poderes. Não houve alteração no estatuto. Não fizeram código de ética, mas tem o regimento”.
Associado	“Existe a descrição dos papéis no estatuto. A rede tem conselho fiscal e de ética. Os gestores levam as informações para a assembleia.”

Fonte: Elaborado pela Autora

Sobre as estruturas internas da Rede, o Quadro 39 traz a alternância para a formação de lideranças da Rede.

Quadro 39 – Liderança

Gestor	“A votação é de 2 em 2 anos. Não há mais de um candidato devido ao numero de associados ser pequeno. O atual presidente já informou que quer mais de uma chapa para as próximas eleições. Sim, com certeza há preocupação com alternância.”
Associado	“Não necessariamente esse conhecimento e habilidade são levados em conta. Pois dentro das assembleias são definidas as chapas que concorrem aos cargos. Esta preocupação ocorre de forma automática, pois nas assembleias são identificados os associados que têm mais aptidão para a liderança.”
Associado	“Observa-se que os mais antigos, mais experientes é que participam mais das reuniões e que têm interesse de participação. Há uma participação em torno de 70 % nas assembleias e todos têm direito a sugestões.”

Fonte: Elaborado pela Autora

O Quadro 40 traz as respostas quanto aos processos internos e as rotinas que são utilizadas pela rede (marketing, sustentação de uma identidade, percepção de imagem comum dos associados). Questionados sobre as rotinas de comunicação entre os associados e o engajamento de novos associados.

Quadro 40– Sobre os processos internos e rotinas

Gestor	“As rotinas são individuais de cada loja. A rede tem sua rotina de acompanhamento das lojas em suas negociações. As negociações com fornecedores ocorrem dentro das reuniões. Com relação à expansão dos associados, nos interessa pessoas que vão agregar, e não em números. Esta rede não trabalha com a parte de marketing. A identidade do lojista é preservada. Os canais de comunicação são e-mails e site. A diretoria entra em contato com os faltosos das assembleias para verificar o motivo da ausência.”
Associado	“Não existem essas rotinas pré-determinadas, porém, esses assuntos são decididos durante as assembleias. A negociação com fornecedores é feita dentro da associação com todos os lojistas. Existem cursos de formação de líderes, curso de rotinas administrativas, como calcular e diminuir custo e outros. Não há rotina de marketing. No que se refere a leiaute e fachada, cada associado segue um modelo que queira. A rotina externa é com a associação de lojista de materiais de construção que existe em Goiás. Não é objetivo da rede mostrar o seu nome. Não há percepção de identidade porque isso não é um objetivo da rede. A comunicação é feita por telefone, e-mail e site.”
Associado	“Vai se resolvendo à medida que vão aparecendo. As negociações geralmente envolvem os seis da diretoria. Foram realizados cursos para funcionários e lojistas, fazíamos a cada seis meses. Não há rotina de marketing. Não usamos fachada que indica que somos associados a uma rede. O nome do lojista é maior do que o da rede. Não fazemos folhetos com o nome da rede. Tem canais de comunicação.”

Fonte: Elaborado pela Autora

Questionados sobre o resultado proporcionado pela rede para as empresas associadas, se houve um ganho com aprendizagem, se as relações comerciais aumentaram as negociações, as respostas estão apresentadas no Quadro 41.

Quadro 41 – Ganhos corporativos

Associado	“A participação na rede proporcionou aprendizagem, pois a rede acaba dando suporte para os associados se manterem competitivos no mercado. Tivemos novos clientes, novas ideias. O mercado exige melhorias de infraestrutura.”
Associado	“Aprendizagem de mercado e produto. Melhor negociação com fornecedores. Em relação a prazos e nos preços, avançou. Não houve oferta de produtos novos. Não houve melhoria de infraestrutura.”
Associado	“Tivemos novas ideias, melhores condições de negociação em todos os aspectos. Maior poder de compra, maior prazo e patrocínios. Novos produtos e novas ofertas.”

Fonte: Elaborado pela Autora

Foram realizados questionamentos sobre a redução de custos e riscos para as empresas, e as respostas estão apresentadas no Quadro 42.

Quadro 42– Custos e riscos

Associado	“Está bem melhor para as compras e para as vendas.”
Associado	“Todos os custos foram melhorados.”
Associado	“Melhores transações comerciais.”

Fonte: Elaborado pela Autora

Quanto ao aumento nas relações entre os associados da rede, as respostas estão apresentadas no Quadro 43.

Quadro 43 – Relações entre associados

Associado	“Sim, cada vez mais esses laços entre os associados melhoram. Um exemplo é que, se o objetivo foi alcançado, existem premiações. Outro mecanismo de motivação são encontros de lazer entre os associados.”
Gestor	“Sim, é principal na rede o laço. Sem ele não existe rede. A rede faz confraternização no final do ano com todos os associados.”
Associado	“Sim, muito. Acontecem reuniões mensais, semestrais e anuais”.

Fonte: Elaborado pela Autora

Quanto aos ganhos resultados (ganhos ou benefícios) absorvidos pela empresa, foram questionados sobre ampliação do faturamento, aumento da lucratividade, ampliação do número de funcionários, melhoria das instalações, credibilidade das empresas associadas. As respostas estão apresentadas no Quadro 44.

Quadro 44– Resultados absorvidos pela empresa associada

Associado	“Sim, geralmente esse crescimento é de 20% a 30% ao ano. Melhorou a infraestrutura. Antes eram três funcionários e agora são 16. O ambiente agora é limpo, bem organizado e climatizado. Melhorou para a comunidade. A confiança no próprio negocio é sempre renovada. A qualidade de vida melhorou inclusive financeiramente. Proporcionou maior capacidade de administrar o negócio.”
Associado	“Aumento de faturamento, aumento de lucratividade. O número de funcionários diminui, porém, os que estão trabalhando estão mais qualificados. Não houve alteração na infraestrutura. Adquirimos mais confiança. A rede nos deu maior percepção de organização do negócio e, com essa organização, a qualidade de vida melhorou”.
Associado	“Aumentou o faturamento e, com certeza, a lucratividade. Houve aumento de funcionários e ampliação com reforma das lojas. Ampliou a credibilidade junto à comunidade e junto aos fornecedores. Os fornecedores confiaram mais e os clientes foram fidelizados. Aumentou muito a autoconfiança. A ampliação da loja de 30% a 50% do faturamento e qualidade de vida melhor. Melhores perspectivas de crescimento. Lazer aumentou.”

Fonte: Elaborado pela Autora

4.4.4 Análise dos resultados obtidos na Rede Construmaster de lojas de materiais de construção

Conforme a metodologia de RCEs utilizada pelos autores Balestrin e Verschoore (2008), observa-se que os ganhos competitivos da rede estudada no caso 4, apresentados na Figura 20, no segmento de comércio varejista de materiais de construção são:

- a) Maior poder de mercado;
- b) Geração de soluções coletivas;
- c) Redução de custos e riscos;
- d) Acúmulo de capital social;
- e) Aprendizagem coletiva;
- f) Inovação colaborativa.

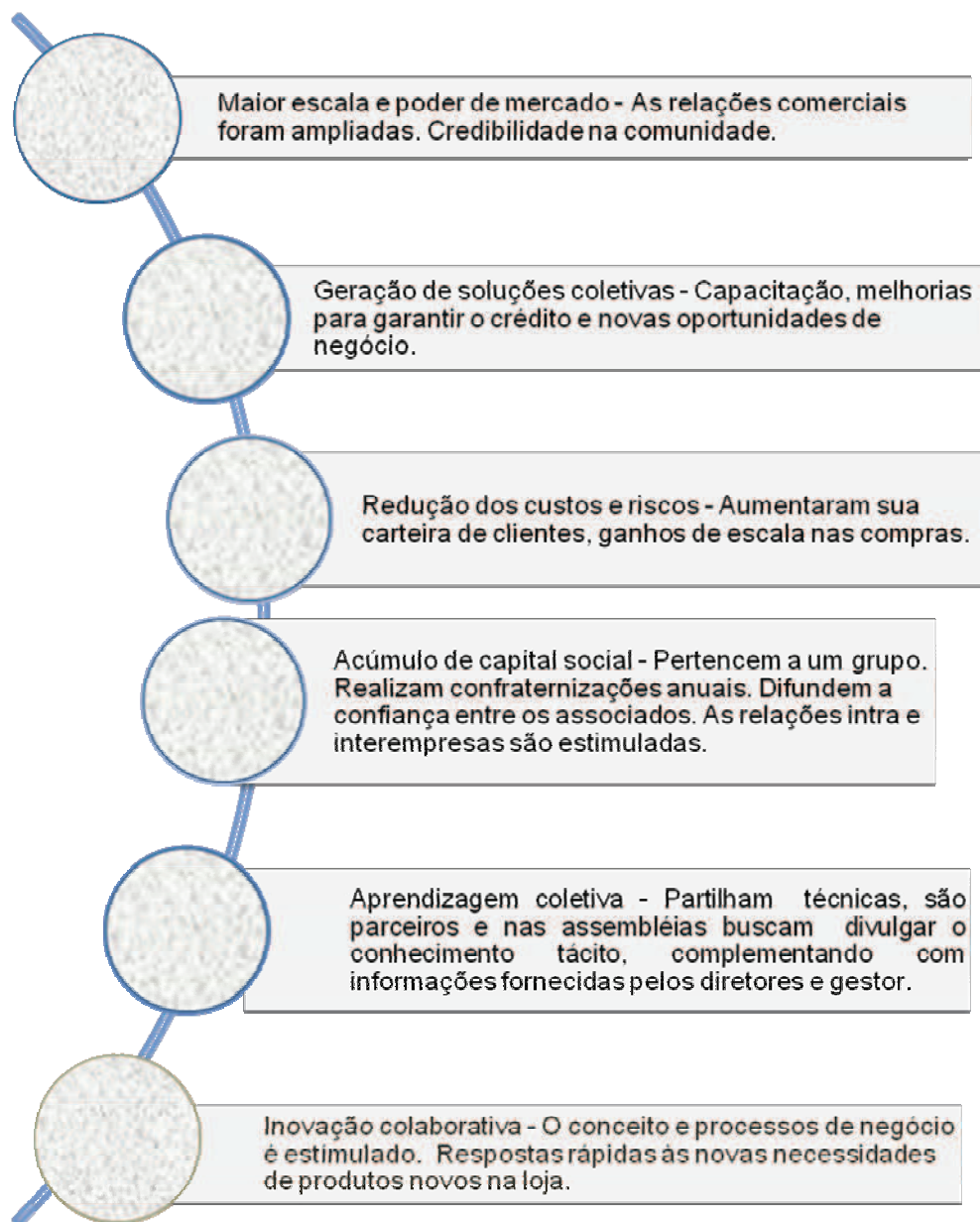


Figura 20 - Ganhos competitivos da Construmaster

Fonte: Elaborado pela Autora

A pesquisa constatou que a rede de materiais de construção funciona como uma rede simétrica onde as empresas guardam sua independência. A rede favorece a concentração dos esforços e não evita liberdade de ação estratégica de seus membros.

Seus produtos comercializados atendem a comunidade onde estão localizadas de forma diferenciada, buscando competir com os *home centers* que estão em Goiânia.

Sua organização estratégica está concentrada na diretoria e gestor. Os associados participam com decisões nas assembleias regulares sem se sentirem inibidos. O fato de a diretoria controlar os faltantes e entrar em contato com eles destaca a integração e a preocupação de que todos se mantenham informados das ações desenvolvidas pela liderança.

A realização de cursos proporcionou um progresso para o pequeno lojista que não teria acesso sozinho e aos funcionários das lojas que se qualificaram e viabilizaram melhorias no estabelecimento, aprimorando o atendimento aos clientes.

Na observação *in loco*, verifica-se que os estabelecimentos foram reformados e estão prontos para enfrentar a concorrência em busca da sobrevivência no mercado de varejo de materiais de construção. Na fachada das lojas, não é aparente a participação em nenhuma rede de cooperação. O cliente não toma conhecimento desta informação.

A forma democrática da gestão da Construmaster é um traço fundamental que deve ser destacado. Os elementos delineados em Balestrin e Verschoore (2008), como características de um modelo organizacional de rede de cooperação, foram encontrados. Há compartilhamento de informações e conhecimentos. As assembleias são realizadas em um hotel da capital goiana, com estrutura – secretaria, lanches, ambiente profissionalizado. Existe confiança na partilha de informações e conhecimentos.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar da aprendizagem adquirida para a administração do seu negócio.

Inovação colaborativa, aprendizagem coletiva, redução de custos são fatores comprovados na Construmaster.

Ações de marketing institucional não ocorrem e não é o objetivo da rede. Cada lojista tem a liberdade de realizar sua própria campanha.

O fator acúmulo de capital social ficou evidenciado na pesquisa. Realizam confraternizações anuais e há uma amizade entre os associados. Os associados entrevistados responderam que a qualidade de vida melhorou depois da participação na rede.

4.4.5 Sugestões de melhorias para a Rede Construmaster

Através das entrevistas, pode-se avaliar a heterogeneidade entre os estabelecimentos pertencentes à rede de lojas de materiais de construção.

Os comportamentos foram identificados utilizando-se da correspondência entre as respostas.

Para proceder a análise, torna-se necessário verificar as circunstâncias da gestão individual do lojista em comparação com gestão de rede de cooperação.

O Quadro 45, extraído de Balestrin & Verschoore (2008), mostra as diferenças entre a gestão individual e a gestão da rede de cooperação.

Quadro 45 – Diferença entre gestões

GESTÃO DA EMPRESA INDIVIDUAL VERSUS GESTÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO		
Características da gestão	Empresa tradicional	Redes de cooperação
Objetivo Principal	Lucro	Ganhos coletivos
Interação	Impositiva e burocrática	Colaborativa e em rede
Contratualização	Rígida e formalizada	Constitucional e flexível
Orientação estratégica	Individual	Coletiva
Coordenação	Funcionalista e hierárquica	Transversal e interdependente
Papel dos gestores	Internamente nas empresas e com base na autoridade e no comando	Por meio das empresas e com base na influência e negociação
Tomada de decisão	Centralizada e impositiva	Descentralizada e democrática
Planejamento	Geral e em cada departamento	Conjunto e em cada empresa associada
Direção	Definida de forma hierárquica	Definida de forma interdependente
Controle	Baseado em direitos proprietários e em acordos contratuais	Baseado na reciprocidade das relações entre os associados
Avaliação	Resultados departamentais e por empregado	Resultados coletivos e por empresa associada

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008)

Por meio desta pesquisa e dentro das limitações impostas, como por exemplo, de não ter acesso ao estatuto social, regimento interno e balanços contábeis, constata-se que, pelos conceitos elencados em Balestrin e Verschoore (2008), os associados da Rede Construmaster de Lojas de Materiais de Construção poderiam melhorar a rede em alguns aspectos, tais como:

- a) Criar um sistema de Tecnologia da Informação (TI) que fosse adotado por todos os associados;

- b) Criar folhetos promocionais, ação de marketing, com preços iguais para as lojas participantes da rede;
- c) Agregar conhecimento técnico de arquitetura em cada loja, oferecendo serviços de um arquiteto (os *homes centers* possuem);
- d) Utilizar a marca Construmaster na fachada.

Em redes do mesmo segmento pesquisadas no Estado do Rio Grande do Sul é comprovado que a utilização de marca única para todos os lojistas agregou valor ao estabelecimento e ajudou na fidelização da clientela.

A rede de cooperação que é reconhecida por sua marca única aparenta ao cliente ser um tipo de *home Center*, porém, dentro do seu bairro.

A confiança, comprometimento e organização sob uma marca única unem os pontos fortes e representam prestígio para as lojas. Os clientes saberiam que encontrariam mesma qualidade, mix de produtos, variedade e mesmo preço para determinados produtos que seriam acordados em assembleias com seus parceiros para serem oferecidos de forma igual em todas as lojas.

4.5 Conclusão Geral Da Análise Dos Resultados

Comparando as quatro redes estudadas, verifica-se que são interessantes e diferentes em vários aspectos, por exemplo, na forma de gestão e de formação da rede. Como os segmentos são diferentes cada qual busca atingir os objetivos comuns de uma maneira diferente.

É importante ressaltar que a pesquisadora não teve acesso a informações tais como o estatuto social, regimento interno e código de ética de nenhuma RCE. Por isso, não tem como mostrar o antes e o depois da formação da rede, por meio de números ou outros indicativos fundamentados nestes documentos. Os balanços

financeiros não foram apresentados, e isso é justificado devido à grande concorrência que essas RCEs enfrentam com os grandes conglomerados.

No quadro 46, é feita uma síntese dos 4 casos estudados nessa pesquisa.

Quadro 46 - Resumo dos ganhos competitivos encontrados nas 4 redes estudadas.

MAIOR ESCALA E PODER DE MERCADO	GERAÇÃO DE SOLUÇÕES COLETIVAS	REDUÇÃO DE CUSTOS E RISCOS	ACÚMULO DE CAPITAL SOCIAL	APRENDIZAGEM EM COLETIVA	INOVAÇÃO COLABORATIVA
IMOBILIÁRIA	IMOBILIÁRIA		IMOBILIÁRIA	IMOBILIÁRIA	IMOBILIÁRIA
FARMÁCIA	FARMÁCIA	FARMÁCIA		FARMÁCIA	FARMÁCIA
CONFECÇÃO	CONFECÇÃO	CONFECÇÃO	CONFECÇÃO	CONFECÇÃO	CONFECÇÃO
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Fonte: Elaborado pela Autora

Conforme o Quadro 46, nas quatro RCEs estudadas foram observados os seguintes ganhos competitivos:

- a) Ganho em maior escala e poder de mercado;
- b) Soluções coletivas;
- c) Aprendizagem coletiva;
- d) Inovação colaborativa.

Nas quatro redes destaca-se o ganho competitivo de maior escala e poder de mercado, o qual foi identificado na estrutura e na formulação dos seus índices de resultado esperado.

Um aspecto positivo verificado recorrente nas quatro redes foi a constatação do ganho referente à geração de soluções coletivas. A pesquisa comprovou que a aprendizagem coletiva, através da socialização entre os associados, fortaleceu os laços do conhecimento das empresas associadas em todas as redes estudadas. Este ganho competitivo ficou evidenciado nas entrevistas dos associados.

Quanto à inovação colaborativa as quatro redes estudadas usam a troca de informações sobre o mercado, utilizam marketing em rede e compartilham estudos técnicos relativos ao segmento ao qual pertencem.

No que tange ao ganho com redução de custos e riscos, este é inexistente na Rede Imobiliária. Foi observado que a rede, através de seu gestor e diretoria, ainda não implementa práticas para obter este ganho. Porém nas outras três redes, Rede 2000, Rede de Confecção Única e Construmaster, este ganho foi detectado e é o principal ganho competitivo, sendo reconhecido pelos associados.

Na Rede Imobiliária, Construmaster e Rede de Confecção Única constatou-se um grande ganho com o acúmulo de capital social, pois os associados são integrados e participam ativamente das tomadas de decisão em assembleias. Porém este ganho não foi identificado na Rede 2000.

CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi motivado pela percepção de que as atuais contingências socioeconômicas podem ser enfrentadas por meio da realização de ações conjuntas coordenadas através de redes interorganizacionais.

Esta pesquisa teve como objetivo realizar um mapeamento de algumas Redes de Cooperação Empresariais (RCE) existentes no Estado de Goiás e identificar os seus ganhos competitivos obtidos. As redes estudadas foram Rede Imobiliária de Goiânia, União dos Confeccionistas de Taquaral (ÚNICA), Rede 2000 de Farmácias e Rede Construmaster.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas pessoais com questionários aplicados aos associados e por observação *in loco*.

Os resultados desta pesquisa revelaram que os ganhos encontrados nas redes estudadas foram: maior poder de mercado, aprendizagem coletiva, redução de custos, acúmulo de capital social e inovação colaborativa.

Na finalização deste trabalho, é importante ressaltar que, apesar das entrevistas terem sido feitas pessoalmente, deve-se levar em conta fatores externos que podem ter influenciado as respostas dos entrevistados.

A utilização de informações do mercado foi importante na análise e interpretações das entrevistas.

No Estado do Rio Grande do Sul, verificou-se um forte apoio do Governo e de Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa na formação de RCEs. Quanto ao Estado de Goiás não existem artigos que retratam a existência de RCEs, assim como não há políticas públicas claras para a formação, desenvolvimento e manutenção das mesmas.

As empresas em Goiás se prepararam para a criação de redes associativas, buscando informações fora, consultorias, estudos de mercado e treinamentos por conta própria. Foram criadas dentro dos seus segmentos, sem obtenção de apoio governamental ou institucional. As redes criaram alianças com formatos de acordos formais, dentro dos parâmetros exigidos por lei. As redes existentes têm uma necessidade de maior inovação e tentam alcançar uma gestão eficaz para seus negócios.

O estudo de algumas RCEs no Estado de Goiás, após a análise dos resultados e das observações, permitiu elencar os seguintes aspectos:

- Os segmentos de comércio varejista são os mais interessados em se unirem para competir com grandes conglomerados que estão chegando ao Estado de Goiás;
- Os ganhos financeiros e, conseqüentemente, a lucratividade de cada um dos associados aumentaram;
- As comunicações internas não estão em consonância com todos os associados, para incentivá-los mais a participarem das assembleias e atividades;
- As estruturas das RCEs são semelhantes à tipologia de redes horizontais;
- Os associados das RCEs estudadas não participam na sua totalidade de todas as assembleias;
- Das 4 redes estudadas, apenas 2 possuem estrutura física adequada para atender aos associados.

Conclui-se que as RCEs estão se formando no Estado de Goiás por iniciativa própria. A tipologia das RCEs estudadas segue o modelo horizontal. A maioria das empresas possui um padrão comum de crescimento após a adesão à Rede. A socialização entre os associados acontece na Rede Imobiliária, Construmaster e Rede de Confecção Única de modo expressivo.

Nas quatro RCEs estudadas foram observados ganhos competitivos:

- a) Ganho em maior escala e poder de mercado;
- b) Soluções coletivas;
- c) Aprendizagem coletiva;
- d) Inovação colaborativa.

Na Rede Imobiliária de Goiânia não foi encontrada a “Redução de custos e riscos” e na Rede 2000 de Farmácia, o “Aumento de capital social”.

A Rede 2000 e a Construmaster que possuem estrutura física e patrimônio estão posicionadas no *ranking* de maiores no mercado e utilizam de estratégia de marketing para atrair seus clientes.

Além disso, a pesquisa constatou que estas redes requerem melhorias nos instrumentos organizacionais internos e não utilizam ainda todas as vantagens competitivas, ganhos e interações disponíveis para uma Rede de Cooperação.

A percepção extraída da pesquisa é a confiança dos associados no presidente em exercício. Foi verificado que existe a prática de tomada de decisão coletiva em todas as RCEs. Nenhum presidente toma decisões sem o aval dos associados.

Como sugestão para trabalhos futuros, com vistas à continuidade desta pesquisa, sugere-se:

- Realizar pesquisas sobre outras redes de cooperação, abrangendo outros segmentos do Estado de Goiás, visando complementar este estudo apresentado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A.T. *et al.* **Decisão em grupo e negociação: métodos e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2012.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2008.

AMATO NETO, J.,(Org.) **Redes entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional.** São Paulo: Atlas, 2005.

ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de gestão de redes de cooperação.** São Leopoldo: UNISINOS. 2010.

ARBAGE, A. P.; BALESTRIN, A. “A Perspectiva dos Custos de Transação na Formação de Redes de Cooperação.” **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 6, n. 1, Art. 7, janeiro-junho, 2007.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão da Nova Economia.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. “Criação de Conhecimento nas Redes de Cooperação Interorganizacional.” **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, jul-set, 2005.

BAGNASCO, A. **Tre Italie: la problemática territoriale dello sviluppo italiano.** Bologna: IL Mulino, 1977.

BARBOSA, Fábio Alves; SACOMANO, José Benedito; PORTO, Arthur José Vieira. “Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia.” **Revista Produção.** São Carlos: v. 14, n. 2, p.411-423, maio-agosto. 2007.

BATALHA, M. O. (Org.) *et al.* **Introdução à engenharia de produção.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BATALHA, Mário Otávio; RACHID, Alessandra. “Estratégia e organizações. In: Introdução em Engenharia da produção.” In: Batalha, Mário Otávio (Org). **Introdução à engenharia de produção.** Rio de Janeiro: Elseiver, 2008.

BORTOLASO, I.V. **Construção de um modelo de referência para a avaliação de Redes de Cooperação Empresariais.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de

Produção e Sistemas) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS. São Leopoldo, 2009.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. “The Right Game: Use game theory to shape strategy”. **Harvard Business Review**. July-August, 1995

BRITTO, J. “Cooperação interindustrial e redes de empresas.” In: Kupfer, D., Hasenclever, L.(org.) **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. “Fatores críticos de sucesso no processo de formação e desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório”. In **XXIX EnANPAD**. Brasília, 2005.

CANDIDO, G. A.; ABREU, A. F. “Os conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório.” **ENANPAD, Anais Eletrônicos**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/-enanpad_2000/ORG/2000_ORG783.pdf>. Acesso em 4 de agosto de 2014.

CARMO, J. A. “As articulações do comércio e distribuição na dinâmica da produção em aglomerado produtivo calçadista de Portugal.” **GEOUSP: Espaço e Tempo** (Online), [S.l.], v. 18, n. per1, p. 83-96, mai. 2014. ISSN 2179-0892. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/geousp/article/view/81082>>. Acesso em 18 de agosto de 2014.

CARVALHO, M. M *et al* .**Gestão de qualidade**. São Paulo: Campus, 2005.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação – economia, sociedade e cultura**. 7 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CASTRO, S. D.; ESTEVAM, L. A. **Políticas Estaduais para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil**, E-papers Serviços Editoriais Ltda., 2010. (Org. Renato Ramos Campos, Fabio Stallivieri, Marco Antônio Vargas, Marcelo Matos). Disponível em:<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/Consolidacao_APLs_Sul_Sudeste.pdf>. Acesso em 18 de março de 2015.

CIALDINI, R.B., BORDEN, R.J., THORNE, A., WALKER, M.R., Freeman S., and SLOANE, L.R., “Basking Reflected Glory: Three (Football) Field Studies.” **Journal of Personality and Social Psychology**, 34/3: 366-75

CLEPS, G.; OLIVEIRA, L. F. M. “O comércio de auto-serviço da região do triângulo mineiro: a expansão e a modernização das redes de associativismo.” **Horizonte Científico**, v. 1, n. 8, 2008. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/horizontecientifico/article/viewFile/4185/3131>>. Acesso em 19 de agosto de 2014.

CORRÊA, G. N. 1999. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos.

CROPPER.S. *et al.*. **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DEMO, P. **Metodologia Científica nas Ciências Sociais**. São Paulo, Atlas, 1995.

DOYLE, G. M. **Making Networks Work**. Dublin, Ireland: Skillnets, 2000.

DYER, J.;H. “Effective Interfirm Collaboration: how firms minimize transactions costs and maximize transaction value”. **Strategic Management Journal**., v.18, n.7, p.535-556, 1997.

EBERS, M. JARILLO, J.C. “The construction, forms and consequences of industry networks”. **International Studies of Management & Organization**, v. 27. n. 4, p.3-21, 1997.

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.

FERREIRA JUNIOR, I.; TEIXEIRA, R. M. “Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados.” **Revista de Administração Mackenzie**.v.8. n.3.p.128-152.2007.

FERREIRA, Ademir *et al.*. “Formação de redes e alianças estratégicas.” In: 5^{ème} colóquio de I'IFBAE. Grenoble.2009. **Anais Eletrônicos**. Disponível em <<http://www.ifbae.com.br/congresso5/pdf/B0106.pdf>>. Acesso em 18 de agosto de 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3^a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GEROLAMO, M. C. *et al.* . “Clusters e redes de cooperação de pequenas e médias empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro. **Revista Produção**. v.15, n.2. São Carlos, 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X-2008000-200011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 19 de agosto de 2014.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**: São Paulo: Atlas, 2004.

GRANDORI, A. SODA, G. “Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms.” **Organization Studies**, v.16, n.2, 1995

HOFFMAN, V.; MOLINA-MORALES, F.; MARTINEZ-FERNANDES, M. “Redes de empresas: Uma proposta de tipologia para sua classificação”. **Congresso EnAnpad**, 2004.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2013.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEAO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. “Conhecendo o “valor do cliente” de um jornal on-line” **Rev. adm. empresa.[online]**. 2003, vol.43, n.3, pp. 22-35. ISSN 0034-7590. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902003000300003>> Acesso em 18 de agosto de 2014.

LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COSER, C. “Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC.” **Adm. contemp.**, v.10,n.4. Curitiba, 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552006000400002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 19 de agosto de 2014.

MAGALHAES, J. M.; DAUDT, C. G.; PHONLOR, P. R. “Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital” **Rev. adm. contemp.[online]**. 2009, vol.13, n.4, pp. 583-603. ISSN 1982-7849. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6555200-9000400005>>. Acesso em 20 de agosto de 2014.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999.

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

MELLO C. M.; JESUS M. “A estratégia empresarial na formação de redes interorganizacionais.” In: **ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, IV.**, 2009, Anais eletrônicos. Campo Mourão: FECILCAM/NUPEM, 2009. (Org. Frank Antonio Mezzomo e Alessandra Augusta Pereira da Silva). Disponível em <http://www.fecilcam.br/nupem/anais_iv_epct>. Acesso em 18 de agosto de 2014.

MIGUEL, P. A. C. (org). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2. ed. 2011.

MOEA, **White Paper on Small and Medium Enterprises in Taiwan**. 2014. Disponível em <<http://www.moeasmea.gov.tw/mp.asp?mp=2>>. Acesso em 19 de agosto de 2014.
NEVES, F. V. F; GUERRINI, F. M. “Modelo de requisitos e componentes técnicos para a formação e gerência de redes de cooperação entre empresas da construção civil.” **Revista Produção**. São Carlos, v. 17, n. 1, p. 195-206, 2010.

NOHRIA, N. “Is a network perspective a useful way of studying organizations?” In; NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (ed). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992, p.1-22.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: EDUSP, 1999.

PACAGNAN, M. N. “Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado.” **Revista de Gestão USP**. São Paulo: v. 13, n. especial, p. 19-30, 2006. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/-arquivos/-454.pdf>>. Acesso em 19 de agosto de 2014

PAIM, C. F. “A criação de conhecimento no contexto das redes de cooperação: O caso da rede metrológica/RS”. **VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. Anais Eletrônicos, 2007. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1711.pdf>. Acesso em 10 de agosto de 2014.

PORTER, M. **Estratégias competitivas**. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

_____. **Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior**. 13 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989 – 13 ed. 1998.

_____. "Clusters and the new economics of competition." **Harvard Business Review**. Boston v. 76, n. 6, p.77-90, Nov./Dec.1998.

_____. *Clusters e competitividade*. **HSM Management**, São Paulo: p. 100-110, jul/ago. 1999a.

ROTH, A. L. *et al.* "Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos." **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 47, n. 1, março de 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012-0001000-09&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 18 de agosto de 2014.

SATO, F. R. L. "Problemas e Métodos Decisórios de Localização de Empresas." **RAE - eletrônica**, v. 1, n. 2, julho-dezembro, 2002.

SCHERMERHORN Jr, J. R. "Determinants of Interorganizational Cooperation". **The Academy of Management Journal**, Vol. 18, Nr. 4 (Dec., 1975), pp.864-865. Disponível em <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/255382?uid=2&uid=4&sid=21105297717393>>. Acesso em 14 de agosto de 2014.

SELOTTI JR, S.L. **Sensemaking em Alianças Estratégicas: Busca, Interpretação e ação**. Dissertação (Mestrado) – Eaesp/FGV. São Paulo: FGV, 2008.

SOUZA, C. M.; TEIXEIRA, F. "O papel da capacitação e da inovação na consolidação de redes de cooperação interempresariais." **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 8, n. 1, p. 106-117, 2009.

SOUZA, G. H. B. 2009. **O associativismo no setor supermercadista: um estudo de caso da formação de uma rede de pequenos varejistas em Mossoró/RN**. Dissertação. Mestrado Universidade Potiguar, Natal.

STAKE, R. E. "Case Studies". In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 2006.

TRIVINOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, E. **Tecnologia da informação para gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. "Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul." **Rev. adm. contemp.**,

Curitiba, v.12, n4, Dezembro de 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552008000400008&-lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19 de agosto de 2014.

WEGNER, D.; WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R. "Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento". **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 4, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/download/53/46>>. Acesso em 20 de julho de 2014.

WOOD JR, T. (Coordenador). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

WEGNER, D. **Redes horizontais de empresas no Rio grande do Sul: um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento**. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. Rio Grande do Sul: UFSM, 2005.
YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212p.

ZACCARELLI, S. B. "A Nova Ideologia da Competição. RAE-Revista de Administração de Empresas". **RAE**, v. 35, n. 1, jan-fev, p.14-21, 1995. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol35-num1-1995>>. Acesso em 15 de agosto de 2014.

Disponível em <<http://caminhos.gjccorp.com.br/caminhos2013.pdf>>. Acesso em 10 de novembro de 2014.

Foto do Vale do Silício. Disponível em <<http://www.openinnovationcentral.com/2014/01/31/silicone-valley-risk-is-the-reward/>>. Acesso em 20 de janeiro de 2015.

Entrevista da Agicon (Em anexo). Jornal Opção Edição 1913 de 4 a 10 de março de 2012 – Confeccões. Disponível em <www.jornalopcao.com.br/posts/reportagens> . Acesso em 29 de janeiro de 2015.

Nível de Emprego com Carteira Assinada (CAGED - Lei N.º 4.923/65) Sumário Executivo Balanço Anual de 2014. Disponível em <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A4AC03DE1014B16D392AD6CA9/CAGED%20Sum%C3%A1rio%20Executivo%20Dezembro_2014.pdf>. Acesso em 10 de fevereiro de 2015.

SALERNO, M. S. DAHER, T. POLÍTICA INDUSTRIAL, TECNOLÓGICA E DE COMÉRCIO EXTERIOR DO GOVERNO FEDERAL (PITCE): Balanço e Perspectivas. Brasília, 2006. Disponível em <<http://investimentos.mdic.gov.br/public/arquivo/arq1272980896.pdf>>. Acesso em 18 de março de 2015.

Política Industrial. Disponível em <http://www.abdi.com.br/Paginas/politica_industrial.aspx>. Acesso em 20 de agosto de 2014.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

O questionário foi elaborado pela UNISINOS de Porto Alegre, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios.

CRITÉRIO 1 – ESTRATÉGIA

Formulação da Estratégia

1. A rede tem claramente definido um conjunto de objetivos que pretende alcançar em longo prazo?
2. O planejamento da rede é formulado de maneira conjunta pelos associados? Como funciona? São encontros presenciais? Com que frequência se encontram?
3. Quais objetivos? Que período vocês consideram longo prazo? Quem participa desta definição? É formalizado?
4. Há envolvimento de todos os associados da rede?
5. Participam do planejamento estratégico? Quem participa mais/menos? Há espaço para sugestões de todos os associados?
6. As empresas participantes da formulação estratégica compartilham informações relevantes para o planejamento? Informações sobre resultados, fornecedores, produtos, mercado, faturamento. Como ocorre? Que canais de comunicação utilizam?
7. A preparação do planejamento da rede é feita com a análise do ambiente interno e externo?
8. Quais ferramentas são utilizadas para esta análise (cenários, SWOT e/ou outros métodos)?

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

Implementação da estratégia

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

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

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

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

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

CRITÉRIO 2 – ESTRUTURA

Estrutura organizacional da rede

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

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

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

18. Os conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos aos cargos de diretoria são considerados nas eleições e nas contratações? Há uma participação assídua dos associados nas assembleias gerais? Há contribuições, discussões, críticas, sugestões?

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

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

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

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

CRITÉRIO 3 – PROCESSO

Operacionais

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

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

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

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

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

Relacionais

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

29. Existe a percepção de uma imagem comum entre as empresas da rede?

30. Como ocorre essa autoidentificação do associado com a rede e com seus pares?

31. Existem rotinas de comunicação entre os associados?

32. Existem rotinas para o engajamento e comprometimento dos associados?

CRITÉRIO: 4 RESULTADO

Proporcionados pela rede

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

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

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

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

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

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

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

Absorvidos pela empresa

40. Houve ampliação do faturamento das empresas associadas?

41. Houve ampliação da lucratividade das empresas associadas?

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

43. Houve melhorias nas instalações das empresas associadas?

44. Houve melhoria na credibilidade das empresas associadas?

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

46. Houve aumento da autoconfiança dos empresários associados?

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