

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Gabriela Beltrame

**ROTINAS ORGANIZACIONAIS: REINVENTANDO O
CONHECIMENTO ADQUIRIDO ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO**

**Santa Maria, RS
2017**

Gabriela Beltrame

**ROTINAS ORGANIZACIONAIS: REINVENTANDO O CONHECIMENTO
ADQUIRIDO ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO**

Dissertação apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito para obtenção do título de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

**Santa Maria, RS
2017**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Beltrame, Gabriela
ROTINAS ORGANIZACIONAIS: REINVENTANDO O CONHECIMENTO
ADQUIRIDO ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO / Gabriela Beltrame.-
2017.
167 p.; 30 cm

Orientador: Breno Augusto Diniz Pereira
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2017

1. Cooperação 2. Compartilhamento de conhecimento 3.
Novas rotinas I. Pereira, Breno Augusto Diniz II. Título.

© 2017

Todos os direitos autorais reservados a Gabriela Beltrame. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.


E-mail: gabibeltrame@hotmail.com

Gabriela Beltrame

**ROTINAS ORGANIZACIONAIS: REINVENTANDO O CONHECIMENTO
ADQUIRIDO ATRAVÉS DA COÓPERAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito para obtenção do título de **Mestre em Administração**

Aprovada em 07 de março, 2017:



Breno Augusto Diniz Pereira, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)



Dalva Maria Righi Dotto, Dra. (UFSM)



Milton Luiz Wittmann, Dr. (UNISC)

**Santa Maria, RS
2017**

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho se deu, principalmente, pelo apoio e auxílio de algumas pessoas. Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste estudo.

Agradeço especialmente:

A Deus, pela vida, bênçãos e por todas as oportunidades e ensinamentos proporcionados ao longo dessa jornada;

Ao Fábio, meu amor, meu melhor amigo, pelo incentivo, paciência e apoio incondicional em todos os momentos;

A minha mãe, pela torcida, apoio e por estar ao meu lado sempre;

Ao Prof. Breno, pela compreensão, apoio e pelas importantes sugestões para a elaboração dessa dissertação, além da confiança depositada em mim e no meu trabalho.

Aos professores que contribuíram na qualificação e na defesa, Dalva, Milton e Luciana;

Ao Núcleo de Pesquisa em Redes, pela cooperação na realização de trabalhos e, especialmente, ao Juliano pela ajuda e apoio proporcionados no primeiro ano de mestrado e pelos contatos repassados para as entrevistas desta pesquisa;

A UFSM, pelo curso e por toda a estrutura proporcionada;

A CAPES pelo apoio financeiro;

Aos parceiros da Rede Super e da Rede Super Sul, que tornaram esta pesquisa possível, o meu muito obrigada!

E claro, às minhas filhotinhas, Nina e Bela, por estarem comigo durante toda a escrita, minhas fiéis companheiras.

*Você nunca sabe que resultados virão da sua ação.
Mas se você não fizer nada, não existirão
resultados.*

(Mahatma Gandhi)

RESUMO

ROTINAS ORGANIZACIONAIS: REINVENTANDO O CONHECIMENTO ADQUIRIDO ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO

AUTORA: Gabriela Beltrame

ORIENTADOR: Breno Augusto Diniz Pereira

A cooperação é uma estratégia encontrada pelas empresas para se manter e se desenvolver no mercado, e um dos seus resultados é que os parceiros podem desenvolver uma base comum de conhecimento, baseados na experiência e especialização de ambos os parceiros. Uma importante vantagem da cooperação é o compartilhamento de conhecimento. Provan, Fish e Sydow (2007), analisaram diferentes formas de interações entre os indivíduos em redes. Baseado nessas interações, propôs-se que o conhecimento é compartilhado dentro das redes através de um ator sobre outro ator, de uma rede sobre atores individuais, de atores individuais sobre uma rede e em toda a rede ou nível de interações da rede. Esse novo conhecimento pode então ser combinado com as experiências dos parceiros para criar novas rotinas, além de recursos que forneçam a base para obter vantagem competitiva sustentável. Rotinas são consideradas nessa pesquisa como padrões repetitivos de comportamento organizacional, que são aplicadas a níveis operacionais e estratégicos das organizações. Poucos têm sido os estudos, tanto do ponto de vista teórico quanto empírico, que se referem à análise dessa temática em processos cooperativos. O presente trabalho tem como objetivo identificar novas rotinas organizacionais, praticadas pelas empresas que participam de redes interorganizacionais horizontais, resultantes do conhecimento adquirido por meio da cooperação. Acredita-se que esse trabalho possibilite um maior entendimento dos resultados do processo cooperativo, mostrando o que realmente acontece no dia a dia dessas empresas após a entrada na rede e como elas aproveitam e transformam as possibilidades e informações disponibilizadas e, muitas vezes, exigidas pela rede e pelos parceiros para alavancar o negócio. Para atingi-lo, adotou-se como método de pesquisa a abordagem qualitativa com natureza eminentemente exploratória, através do estudo de multicase. As unidades de análise são dez empresas das regiões central e noroeste do estado do Rio Grande do Sul, inseridas em duas Redes de Cooperação do ramo de Supermercados. Para a coleta de dados, utilizou-se de entrevistas em profundidade junto aos gestores das empresas e de alguns dados secundários obtidos nos sites das redes. Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostram que as empresas encontraram através da cooperação diferentes mecanismos para compartilhar conhecimento, predominando as reuniões presenciais da rede e as trocas de e-mail entre os associados e a rede. Entre as formas de compartilhar conhecimento, encontra-se a de um ator sobre outro ator, de uma rede sobre atores individuais e em toda a rede ou nível de interações da rede. Contudo, uma das formas propostas, atores individuais sobre uma rede, não gerou maiores impactos para as empresas e para a rede. Essas trocas ocasionaram a formação de novas rotinas organizacionais, que são desde a diferenciação entre as ofertas internas e as da Rede até o enquadramento em normas impostas pela rede, assim como a atenção a órgãos de fiscalização ou a utilização de software para redução de gastos e controle dos processos internos. Salienta-se que as novas rotinas foram positivas para as organizações e, segundo os gestores, auxiliaram no crescimento e desenvolvimento das empresas, assim como na manutenção e permanência no mercado. Esta pesquisa traz contribuições empíricas e teóricas, permitindo o entendimento de como o conhecimento compartilhado em uma rede pode transformar e desenvolver muitas empresas, permitindo que pequenos detalhes e simples informações contribuam para o crescimento e até a permanência dessas empresas no mercado.

Palavras-chave: Cooperação. Compartilhamento de conhecimento. Novas rotinas.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL ROUTINES: REINVENTING THE KNOWLEDGE ACQUIRED THROUGH COOPERATION

AUTHOR: Gabriela Beltrame

ADVISOR: Breno Augusto Diniz Pereira

Cooperation is a strategy used by the companies to develop and stay in the market, and one of their results is that partners can develop a common knowledge base, based on the experience and expertise of both partners. An important advantage of the cooperation is the sharing of knowledge. Provan, Fish and Sydow (2007), analyzed different forms of interactions between individuals in networks. Based on these interactions, it was proposed that knowledge is shared within networks through an actor over another actor, a network over individual actors, individual actors over a network and in all the network or level of network interactions. This new knowledge can be combined with partners' experiences to create new routines as well as resources that provide the basis for sustainable competitive advantage. Routines are considered in the research as repetitive standards of organizational behavior, that are applied at the operational and strategic levels of the organizations. A few studies have been both from the theoretical and empirical point of view that refer to the analysis of this thematic in cooperative processes. This work aims to identify new organizational routines applied by companies that participate in horizontal interorganizational networks, resulting from the knowledge acquired through cooperation. It is believed that this work allows a greater understanding of the results of the cooperative process, showing what really happens in the day to day of these companies after the entry into the network and how they take advantage and change the possibilities and available information and often required by the network and partners to improve the business. To achieve this goal, a qualitative approach was adopted as research method with an exploratory nature by means of the study of multi cases. The units of analysis are ten companies from the central and northwestern regions of the Rio Grande do Sul state, inserted in two Cooperative Networks of the Supermarkets branch. For the data collection, in-depth interviews with the managers of these companies were used and some secondary data were obtained in the websites of the networks. The data were analyzed using the technique of content analysis. The results shown that the companies found through the different cooperation mechanisms to share the knowledge, prevailing the face-to-face meetings of the network and the exchange of e-mail between the members of the network. Among the ways to share knowledge, an actor over another actor, a network over individual actors and the entire network or level of network interactions can be highlighted. However, one of the proposed forms, individual actors on a network, did not generate major impacts for the companies and for the network. These exchanges have to lead to the formation of new organizational routines, which are from the changes between the internal offers and those of the Network, up to the framing of rules imposed by the network, as well as attention to regulatory agencies or the use of software to reduce expenses and to control the internal processes. It should be noted that the new routines were positive for the organizations and according to the managers helped in the growth and development of the companies as well as in the maintenance and permanence in the market. This research brings empirical and theoretical contributions allowing the understanding how the knowledge shared in a network can transform and develop many companies, allowing that small details and simple information can contribute to the growth and to the permanence of these companies in the market.

Key words: Cooperation. Sharing knowledge. New routines.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Estrutura do trabalho.....	21
Figura 2	- Região Central do RS.....	54
Figura 3	- Região Noroeste do RS.....	54
Figura 4	- Desenho da pesquisa.....	56
Figura 5	- Logo da Rede Super.....	60
Figura 6	- Logo da Rede Super Sul.....	97
Figura 7	- Síntese das considerações em relação ao estudo.....	147

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Origens de novos conhecimentos em redes interorganizacionais.....	30
Quadro 2	- Características das rotinas.....	35
Quadro 3	- Benefícios para empresas em rede.....	38
Quadro 4	- Possíveis rotinas geradas em empresas em rede.....	41
Quadro 5	- Categorias de análise.....	50
Quadro 6	- Características iniciais das empresas.....	52
Quadro 7	- Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super - Caso 1.....	69
Quadro 8	- Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super - Caso 2.....	75
Quadro 9	- Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super - Caso 3.....	82
Quadro 10	- Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super - Caso 4.....	88
Quadro 11	- Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super - Caso 5.....	92
Quadro 12	- Novas rotinas aplicadas as organizações decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super.....	93
Quadro 13	- Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul - Caso 6.....	101
Quadro 14	- Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul - Caso 7.....	106
Quadro 15	- Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul - Caso 8.....	113
Quadro 16	- Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul - Caso 9.....	118
Quadro 17	- Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul - Caso 10.....	123
Quadro 18	- Novas rotinas aplicadas as organizações decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul.....	124

Quadro 19	- Diferenças entre as novas rotinas da Rede Super e da Rede Super Sul	128
Quadro 20	- Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por meio da Cooperação.....	132

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO.....	16
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA AO ESTUDO DO TEMA.....	16
1.4	ESTRUTURA.....	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	COOPERAÇÃO.....	22
2.1.1	Redes Interorganizacionais	24
2.1.2	Redes Interorganizacionais Horizontais	26
2.2	COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	28
2.3	ROTINAS ORGANIZACIONAIS.....	32
2.3.1	Características das Rotinas	35
2.3.2	Possíveis rotinas a serem pautadas pelas empresas dados os benefícios das redes	38
2.3.3	Possíveis mudanças de rotinas de empresas em rede	40
3	MÉTODO	48
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	48
3.2	CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	50
3.3	UNIDADES DE ANÁLISE DA PESQUISA.....	51
3.4	VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	52
3.5	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	53
3.6	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	55
3.7	LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	55
3.8	DESENHO DA PESQUISA.....	56
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	58
4.1	REDE SUPER.....	58
4.1.1	Caso 1	60
4.1.2	Caso 2	70
4.1.3	Caso 3	76
4.1.4	Caso 4	83
4.1.5	Caso 5	88
4.1.6	Síntese das novas rotinas aplicadas as organizações decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super	93
4.2	REDE SUPER SUL.....	95
4.2.1	Caso 6	97
4.2.2	Caso 7	102
4.2.3	Caso 8	107
4.2.4	Caso 9	114
4.2.5	Caso 10	119
4.2.6	Síntese das novas rotinas aplicadas as organizações decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul	124
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	127

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148
5.1	CONCLUSÕES.....	148
5.2	SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....	152
6	REFERÊNCIAS.....	154
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	166

INTRODUÇÃO

Na vida cotidiana, enfrenta-se regularmente situações em que se tem de trabalhar em conjunto com os outros (SIE *et al.*, 2014). Tais mudanças e transformações têm conduzido a novos modos de vida, ao estabelecer novas formas de interconexão social e ao alterar características de nossa existência cotidiana (GIDDENS, 1991).

Atualmente, compreender a lógica organizacional não é mais suficiente para garantir a sustentabilidade das organizações (PEREIRA, 2005). Vive-se em um ambiente de crescimento acelerado, onde as mudanças do mercado fazem com que as formas organizacionais mais flexíveis ganhem destaque (BORTOLASO, VERSCHOORE e ANTUNES JR., 2013).

Castells (2007) defende que as empresas mudam a sua forma organizacional para que possam acompanhar com maior flexibilidade as mudanças, sendo elas tecnológicas, econômicas, sociais e ambientais. A ciência sempre gastou grandes esforços na busca de desenvolvimento econômico e tecnológico e a velocidade e a forma como o conhecimento tem sido apropriado, reconhecido e aplicado é um fator diferencial do progresso técnico e da competitividade organizacional (PEREIRA, 2005).

Nesse contexto, cooperações organizacionais são formadas para administrar a incerteza ambiental e para satisfazer as necessidades de recursos, uma vez que as empresas e seus empregados nem sempre possuem os conhecimentos necessários para inovar dentro de seus limites, portanto, atravessam fronteiras para aprender com alianças estratégicas e outras formas de cooperação (FILIERI e ALGUEZAUI, 2014).

A cooperação é definida por Provan e Kennis (2007) como organizações que trabalham em busca de uma meta coletiva. Cooperação, no sentido literal, significa “co” operar uns com os outros, onde organizações com finalidades e meios similares, buscam objetivos similares, seguindo estratégias similares para atingi-los (MARTIN, NOLTE e VITOLO, 2016). Ela tem como característica o agrupamento de pessoas e empresas objetivando interesses comuns, compartilhamento de informações e complementaridade de força. Nesse sentido, relações estrategicamente interligadas potencializam as competências e as habilidades dos cooperados e aumentam as oportunidades de ganhos coletivos (KLEIN e PEREIRA, 2013).

As redes de cooperação auxiliam na sustentabilidade das empresas através do compartilhamento de conhecimentos, da troca de recursos, das técnicas de aprimoramento, dos canais de suprimentos e escoamento da produção, possibilitando ganhos individuais e

coletivos, além de garantir uma maior competitividade no mercado (BARBOSA, SACOMANO e PORTO, 2007). As relações interorganizacionais funcionam como uma teia envolvendo várias outras alianças (CUNHA, PASSADOR e PASSADOR, 2011).

Corroborando, Inkpen (2000) menciona que se compartilha da ideia de que novos arranjos organizacionais, que se formam em cenários de instabilidade, fornecem uma plataforma para a aprendizagem interorganizacional, proporcionando oportunidade para outras empresas acessarem o conhecimento já existente nas empresas parceiras. Conhecimento que é considerado como a mais importante fonte de vantagem competitiva de uma empresa.

As organizações buscam na orientação para a aprendizagem o conhecimento como meio de ganhar vantagem competitiva e alcançar performance superior (FREGA *et al.*, 2008). Castells (2007) considera a informação a chave para criar conhecimento e atender aos interesses individuais e organizacionais. Uma organização só é beneficiada quando o conhecimento é difundido, transferido, compartilhado, ou seja, quando existem mecanismos e ferramentas que facilitem a troca de informações e experiências. Esse novo conhecimento pode então ser combinado com as experiências para criar novas rotinas organizacionais e recursos que forneçam a base para se obter vantagem competitiva (SQUIRE, COUSINS e BROWN, 2009).

Na cooperação, uma importante vantagem é a troca de conhecimento. A transferência interorganizacional de conhecimento, através da relação cooperativa, tornou-se uma estratégia organizacional útil para a criação de valor e vantagem competitiva sustentável (FANG, YANG e HSU, 2013). A rede de cooperação, para Lin e Lin (2016), liga uma variedade de pessoas e organizações e permite a troca de recursos, que podem incluir bens, dinheiro, informação, técnica, estoque, operação comum, mercado, reputação, consenso, família e amizade. Filieri e Alguezaui (2014), complementam que as relações sociais melhoram o compartilhamento de diferentes tipos de conhecimentos, os quais permitem a consecução de metas e objetivos que não poderiam ser alcançadas sem os relacionamentos.

As empresas que conseguem com sucesso transferir e absorver conhecimentos através de suas fronteiras acumulam uma série de benefícios, incluindo redução nas taxas de insucesso e aumento na produtividade (SQUIRE, COUSINS e BROWN, 2009), alterando e gerando novas rotinas organizacionais e integrando e influenciando na criação de novas práticas de gestão.

Dessa forma, pretende-se entender como as interações dentro de uma rede de cooperação alteram as rotinas individuais de cada empresa, ou seja, o foco principal dessa

pesquisa é verificar quais rotinas organizacionais foram geradas através do conhecimento compartilhado na rede.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

“Reconhecendo que as organizações não contemplam todos os recursos e habilidades necessárias para se manterem competitivas e sobreviverem de forma independente” (PERIS-ORTIZ e FERREIRA, 2017, p. 2), gestores empregam estratégias conjuntas em redes de cooperação, a fim de acessar e ampliar a sua participação no mercado, maximizar a efetividade e eficiência na utilização de recursos e adquirir competências complementares com o intuito de gerar mais valor às empresas e obter vantagem competitiva (AMATO NETO, 2000), além de possibilitar o desenvolvimento e a sobrevivência de pequenas e médias empresas (PME).

O uso de redes de negócios por pequenas e médias empresas tem crescido de forma impressionante nas últimas décadas, devido ao processo de inovação cada vez mais complexo (NORDMAN e TOLSTOY, 2016). Como consequência, cooperações entre empresas também estão se tornando cada vez complexas, de tal modo que os seus impactos sobre as organizações se multiplicam. Na cooperação ocorrem significativas mudanças e as empresas necessitam adaptar os seus processos administrativos e a sua forma de gestão, reestruturando o seu ambiente interno e adequando as suas atividades às novas estratégias conjuntas para manter o equilíbrio e o funcionamento do processo individual e coletivo.

Nesse ambiente, encontra-se o conhecimento e suas diversas formas de alavancar a sustentabilidade e o aperfeiçoamento das empresas. Dentro de uma rede interorganizacional horizontal, mais especificamente, o conhecimento pode ser difundido e compartilhado de diversas maneiras. Lin e Lin (2016) argumentam que a criação do compartilhamento do conhecimento em uma rede, acelera a inovação, reduz os custos de transação, melhora a reputação organizacional e cria novas oportunidades de mercado.

As empresas compartilham informações, hábitos e recursos com os parceiros, através da execução de atividades conjuntas e para a adequação de normas e regras que regulamentam as atividades na rede. O compartilhamento de conhecimento é vital para as empresas serem ou permanecerem competitivas no mercado (BHATTI, LARIMO e CARRASCO, 2016).

Buscando soluções e adequações consistentes ao novo ambiente, as empresas passam por mudanças em suas rotinas, visando o crescimento e o aprimoramento organizacional. Novas práticas e rotinas organizacionais são inseridas no cotidiano das empresas, levando os

gestores a mudar ou adaptar as suas práticas de gestão, as quais podem ser entendidas, segundo Teixeira, Toso e Grzybovski (2009), como a capacidade do gestor em criar, conduzir e efetivar o negócio, além de competências específicas, entre as quais se destacam a criatividade, a capacidade de estabelecer e atingir objetivos, o grau de percepção do ambiente e o grau de inovação.

Em um processo cooperativo o conhecimento adquirido pelas interações, promove mudanças e gera novas rotinas organizacionais? Estas serão positivas ou negativas? As novas rotinas serão suficientes para alavancar o crescimento empresarial dentro e fora da rede? Todos os membros da rede mudarão as suas rotinas organizacionais e adequarão as suas práticas gerenciais ao contexto da rede? Ainda faltam questões a serem estudadas e aprimoradas dentro da temática das redes interorganizacionais, o que dificulta esse entendimento.

Em muitas redes interorganizacionais horizontais, parte do conhecimento individual dos participantes não é assimilado e transferido aos outros cooperados, devido as empresas e a rede visarem somente os benefícios econômicos da compra em conjunto ou do marketing coletivo. Em outras redes isso ocorre pela falta de confiança em alguns parceiros, pelo oportunismo ou, simplesmente, pela falta de gerenciamento da rede, que não possui mecanismos e ferramentas claras que possibilitem a comunicação e a interação. Sem perceber o que esses fatores ocasionam, muitas redes criam a desigualdade entre as cooperadas e até mesmo a saída de empresas da rede.

A transferência de conhecimento dentro da rede possibilita que as empresas interiorizem rotinas administrativas de outras empresas e as transformem dentro da sua organização. Aplicando essas rotinas organizacionais de forma positiva e eficiente, essas novas rotinas facilitarão qualquer processo dentro da empresa, podendo aumentar a capacidade de crescimento e fortalecimento no mercado. Estudar as rotinas organizacionais, possibilita descobrir, por exemplo, as causas de sucesso ou fracasso de empresas em suas atividades (SANTOS, 2010a).

Portanto, ao ingressar em uma rede interorganizacional horizontal, as empresas estão sujeitas às mudanças de suas rotinas organizacionais, ocasionando alterações significativas ou não em suas práticas gerenciais. Poucas pesquisas têm se aventurado neste campo, impossibilitando análises prévias mais consistentes sobre o assunto. Diante disso, emerge a seguinte questão, que orienta o desenvolvimento dessa pesquisa:

“Quais as rotinas organizacionais que foram geradas nas empresas, após entrarem em um processo de cooperação?”

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada tendo os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Identificar novas rotinas organizacionais, praticadas pelas empresas que participam de redes interorganizacionais horizontais, resultantes do conhecimento adquirido por meio da cooperação.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral dessa pesquisa e responder à questão norteadora desse trabalho, os seguintes objetivos específicos foram investigados:

- Verificar os mecanismos/ferramentas de cooperação que proporcionam as trocas de conhecimento;
- Verificar como ocorre o compartilhamento de conhecimento dentro da rede;
- Verificar se as novas rotinas tiveram resultados para a empresa, de acordo com a percepção dos gestores;
- Analisar a percepção dos gestores sobre a relação existente entre a cooperação e as novas rotinas, que geraram mudanças em suas práticas.

1.3 JUSTIFICATIVA AO ESTUDO DO TEMA

Muitas empresas com carência de recursos essenciais precisam escolher entre desenvolver a solução da sua necessidade dentro da empresa, ou adquiri-la fora, através da cooperação (COASE, 1937). As PMEs praticam a cooperação para compensar as suas fraquezas, reduzir os custos e riscos de transação e trocar capacidades e conhecimentos (LIN e LIN, 2016). A troca de conhecimento é um processo contínuo entre os parceiros de cooperação e “a partilha de conhecimentos é crucial para manter a competitividade” (BHATTI, LARIMO E CARRASCO, 2016, p. 1).

Na visão de Robbins (2002) entender o comportamento dos indivíduos, grupos e estrutura da organização têm o propósito de promover mais conhecimento para melhorar a

eficácia organizacional. Outro ponto fundamental para a análise organizacional é a compreensão das mudanças das rotinas na organização, uma vez que elas não afetam somente a forma como as pessoas executam as atividades dentro de uma empresa, mas também afetam a forma como as pessoas veem as suas atividades, seus empregos e o significado que elas atribuem ao seu trabalho (FELDMANN, 2000; MELO, 2015).

Desta forma, o estudo do construto cooperação aliado ao conhecimento e a geração de rotinas tem sua relevância, uma vez que juntos exercem papel fundamental para o crescimento e sustentabilidade das empresas e conseqüentemente do novo formato organizacional, denominado de rede interorganizacional. Para Estivalet (2007), os relacionamentos interorganizacionais são complexos e envolvem múltiplas dimensões, sendo que cada campo do conhecimento contempla um determinado tipo de análise e de entendimento dessas relações, dificultando a compreensão de aspectos que levam a obtenção de novas rotinas organizacionais.

Esse estudo se justifica pela sua relevância empírica, uma vez que busca compreender diferentes formas de compartilhamento de conhecimento dentro de um processo cooperativo, além dos resultados desse processo na modificação organizacional. Também procura abranger as atitudes dos gestores frente aos novos conhecimentos adquiridos através da cooperação. Isso não é uma tarefa fácil, tendo em vista que podem surgir rejeições as novas formas de pensamento e ações e pelo sentimento de ameaça à situação de conforto (Argyris, 1992).

Quanto a temática das rotinas organizacionais, existe uma busca constante, tanto para a consolidação do seu entendimento, quanto para o avanço das investigações empíricas (ALVES, ZEN e PADULA, 2010; PENTLAND *et al.*, 2012; MILAGRES, 2014; MELO, 2015). Argumenta-se que os estudos, tanto do ponto de vista teórico como empírico, enfatizam os benefícios das estratégias cooperativas e da gestão das redes, mas pouco se fala sobre os aspectos individuais das empresas cooperadas e das rotinas resultantes desse processo. Gao *et al.* (2015) argumentam que tem sido dada uma atenção relativamente limitada à questão de como as ligações entre atores individuais afetam o desempenho das rotinas.

Apesar de existir na literatura uma grande atenção a questões relacionadas a temática das rotinas, poucos trabalhos estudam as rotinas dentro do processo cooperativo, e quando as estudam, focam especificamente nas redes interorganizacionais em si. Um exemplo são os trabalhos de Milagres (2008; 2014) que relatam as características e os papéis das rotinas que lidam com o conhecimento e a organização das redes e como as rotinas se inserem nesse contexto, em uma rede do setor de inovação na indústria de papel e celulose. Outro estudo

com relevância ao tema é o de Wegner (2011), que trata da relação entre governança e práticas de gestão em redes interorganizacionais, mostrando alterações nas rotinas de áreas específicas da rede. Dessa forma, é notável que os estudos brasileiros até então dão prioridade as estruturas das redes, deixando lacunas quanto aos processos das organizações inseridas nessas redes.

O estudo de Hussler e Ronde (2015), investiga se a transmissão de conhecimento e a construção de competências ocorrem de forma específica dentro de uma franquia, para depois identificar possíveis diferenças com as competências observadas em organizações não franqueadas. Eles empregam que a transferência de conhecimento entre um franqueador e seus franqueados ocorre devido a direitos contratuais assumidos. Como os franqueados pagam pelas rotinas, podem se sentir obrigados a capturar os seus benefícios. Por outro lado, como os franqueadores controlam os franqueados, podem forçá-los ao uso dessas rotinas. Eles utilizam a lógica de que o conhecimento começa a fluir da mente do franqueador e é codificado em um livro. Logo, esse conhecimento é compartilhado com os franqueados, através de reuniões e programas de treinamento, pela difusão do livro de códigos, além do compartilhamento de bancos de dados de fornecedores ou de ferramentas de gerenciamento/suprimento de inventário, por exemplo. E por último, o conhecimento é absorvido pelos franqueados que o transformam e o adaptam em competências. Os franqueados combinam a sua própria ideia de um modelo de negócio eficiente com as ferramentas/conhecimentos fornecidos pelo franqueador e constroem competências idiossincráticas na gestão de operações em movimento. Assim, os franqueados usam o conhecimento codificado, vendido pelos franqueadores para melhorar o seu próprio conhecimento através de processos de combinação e internalização e operacionalizá-lo em novas competências. Contudo, eles não fornecem informações sobre o processo efetivo de transmissão do conhecimento e nem consideram as trocas de conhecimento entre os franqueados, ou seja, entre os atores da rede.

Há uma demanda também por novas aberturas em nosso conhecimento, referentes a outros aspectos relevantes dentro dos estudos de redes interorganizacionais horizontais, que englobam esse estudo. Na cooperação, algumas mudanças organizacionais acontecem para que a organização se ajuste as condições do ambiente ao qual está inserida (FERREIRA e ARMAGAN, 2011). Como sugerem esses autores, as redes tendem a exercer uma pressão coercitiva sobre as organizações que fazem parte da sua estrutura, para que estas se adaptem ao seu modelo gerencial, devido ao relacionamento de interdependência entre as organizações e a rede. Esse é mais um motivo para se verificar até que ponto essas novas rotinas estão favorecendo a empresa e permitindo o seu crescimento e permanência no mercado.

Outro fato a apontar é se o conhecimento adquirido dentro da rede está sendo aplicado e transformado de forma correta pelas empresas. Bhatti, Larimo e Carrasco (2016) afirmam que na era da mudança contínua, as empresas devem aplicar o benefício do conhecimento de forma rápida e eficaz e aproveitar esse conhecimento antes que os concorrentes o façam. Assim sendo, busca-se o entendimento dos ganhos alcançados pelas empresas, visto que as mudanças ambientais e o processo de gerar e recriar “novas rotinas” recai sobre a capacidade dos gestores em absorver adequadamente e eficientemente o conhecimento disponibilizado dentro das suas relações cooperativas.

Além disso, para que as redes de cooperação continuem representando uma alternativa de sobrevivência, crescimento e geração de inovações às empresas (BORTOLASO, VERSCHOORE e ANTUNES JR., 2013; LEWANDOWSKAA, SZYMURA-TYCB e GOŁĘBIEWSKIA, 2016; YAMI e NEMEH, 2014), o aprofundamento do conhecimento sobre os resultados individuais de cada empresa é importante. É preciso entender como as rotinas e as práticas de cada participante foram alteradas, assunto até então pouco estudado, para que se possa compreender se realmente essas alterações resultam em um melhor funcionamento das organizações e se estão contribuindo de forma positiva para o crescimento e desenvolvimento dessas empresas. Com esses resultados, pode-se compreender se a lógica da cooperação realmente altera de forma significativa uma empresa e não apenas faz alterações nos setores mais conhecidos, como de compras, produção e marketing.

As Redes escolhidas para essa pesquisa são Redes pertencentes ao Comércio Varejista de Alimentos, do ramo de Supermercados. A escolha por essas Redes se justifica devido a sua importância para a economia, uma vez que esse tipo de cooperação é frequente no estado do Rio Grande do Sul, local da coleta dos dados. Além de serem geradoras de trabalho e renda, essas redes possibilitam a sobrevivência e crescimento de muitos pequenos mercados frente a ampla concorrência das multinacionais. Uma relevância a essa escolha é o fato de que redes varejistas possuem um grande leque de interações, ocasionando resultados mais satisfatórios a pesquisa.

Os estudos sobre redes interorganizacionais necessitam seguir evoluindo simultaneamente. Então, espera-se que essa pesquisa possibilite o acesso a novos conhecimentos, traga novas contribuições e auxilie o campo teórico das redes interorganizacionais. Além disso, almeja-se que essa pesquisa auxilie de forma positiva novas empresas que busquem a cooperação, mostrando possíveis processos que poderão ser renovados em suas empresas, além do conhecimento e das informações que poderão obter.

1.4 ESTRUTURA

No primeiro capítulo desse estudo está a introdução, além da exposição do tema e objetivos, encontram-se a definição e a natureza do problema, apresentados de forma sucinta após breves comentários sobre a importância desse estudo frente as rápidas mudanças por que passam as organizações e a sociedade.

O segundo capítulo analisa os principais estudos bibliográficos sobre o tema, fundamentando-se em torno dos seguintes tópicos: 1) Cooperação; 2) Compartilhamento de conhecimento e 3) Rotinas organizacionais.

No capítulo três, é apresentado o método utilizado para o desenvolvimento do aporte empírico do trabalho. No capítulo quatro se encontra a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa e, no capítulo cinco estão as considerações finais.

A Figura 1 apresenta os principais aspectos da estrutura do trabalho

Figura 1 - Estrutura do trabalho.

Introdução	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do problema de pesquisa • Objetivo Geral • Objetivos Específicos • Justificativa do estudo • Estrutura do trabalho
Referencial	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação Redes interorganizacionais Redes interorganizacionais horizontais • Compartilhamento de conhecimento • Rotinas organizacionais Características das rotinas Possíveis rotinas a serem pautadas pelas empresas dados os benefícios das redes Possíveis mudanças de rotina em empresas em rede.
Método	<ul style="list-style-type: none"> • Delineamento da pesquisa • Categorias de Análise • Sujeitos da pesquisa • Técnica de coleta dos dados • Técnica de Análise dos dados • Limitação da pesquisa • Desenho da pesquisa
Apresentação e discussão dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Rede Super Caso 1 Caso 2 Caso 3 Caso 4 Caso 5 Síntese das novas rotinas aplicadas as organizações decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul • Rede Super Sul Caso 6 Caso 7 Caso 8 Caso 9 Caso 10 • Síntese das novas rotinas aplicadas as organizações decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul • Discussão dos resultados
Considerações finais	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusões • Sugestões de estudos futuros

Fonte: Elaborado pela Autora (2016).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, menciona-se a teoria que dá sustentação ao trabalho. A perspectiva é que as teorias expostas possam contribuir para uma melhor explicação do processo de cooperação entre empresas, o qual possibilita a interação entre os associados, permitindo o compartilhamento de conhecimento e conseqüentemente o processo de mudanças das rotinas organizacionais. Inicialmente caracteriza a cooperação, englobando o conceito de Redes interorganizacionais e Rede interorganizacionais horizontais, que fazem parte dessa pesquisa. Em seguida, parte-se para uma breve conceituação de conhecimento e explanação de diferentes formas de compartilhá-lo. E por fim, conceitua-se a rotina, suas características, além de mencionar possíveis rotinas que podem ser reconstruídas ao longo do tempo pelas empresas, decorrentes do conhecimento adquirido através da cooperação.

2.1 COOPERAÇÃO

Em suas pesquisas científicas iniciais, Barnard (1938), concebe os processos cooperativos como essência da organização, para ele a cooperação é consciente, deliberada, intencional e é a cerne de "organizações formais". O processo cooperativo é a ideia de que o todo é maior que a soma das partes, ou seja, a totalidade do conjunto de contribuições agregadas por cada elemento, coordenadamente, sempre será maior do que a simples soma individual das contribuições desses elementos (PEREIRA, 2005).

A cooperação acontece quando uma pessoa ou um grupo ajuda o outro na realização de uma tarefa, cujo resultado beneficia ambos os parceiros. As partes envolvidas adaptam os seus respectivos recursos para o empreendimento e, em seguida, determinam em conjunto como aproveitar e usar esses mesmos recursos. O principal determinante do comportamento cooperativo, no que diz respeito a indivíduos e organizações, é que a tarefa desejada ou escolhida não pode ser realizada sozinha (SNOW, 2015; EVANS, 2003).

A cooperação pode facilitar o desenvolvimento de todos os tipos de soluções inovadoras (LEWANDOWSKAA, SZYMURA-TYCB e GOŁĘBIOWSKIA, 2016), uma vez que nenhuma empresa consegue sozinha os resultados atingidos através da cooperação, além de não possuir todos os recursos, competências e capacidades imprescindíveis para a execução dos negócios, o que dificulta o seu enfrentamento perante o mercado (POPP *et al.*, 2014). Isso reforça a ideia de que as empresas quando pretendem aumentar mutuamente os seus lucros, obter ou desenvolver recursos e competências necessários à competição e criar

um mercado maior para os seus produtos, escolhem a cooperação como um elemento para criação de valor (BOUNCKEN *et al.*, 2015; EBERS, 1999).

Nessa perspectiva, a maioria dos empreendimentos cooperativos surge porque as partes optam por trabalhar em conjunto para alcançar seus objetivos mútuos (SNOW, 2015). O autor menciona que empresas e indivíduos envolvidos em uma cooperação, ainda agem de acordo com seus próprios interesses, mas a sua interdependência requer diferentes formas de tomada de decisões e manipulação de informação, diferentemente do que em situações competitivas.

Mayo (1997) já afirmava que para uma empresa obter êxito, a gestão dos negócios deve priorizar o desenvolvimento e a sustentação da cooperação. A cooperação é necessária quando se trata do compartilhamento ou troca de recursos e conhecimento entre subunidades e através de mecanismos da cadeia de suprimentos. A cooperação se torna um meio de ação em resposta as novas demandas e exigências de um ambiente de negócios consistentemente mais competitivo e complexo (MÜLLER *et al.*, 2016).

Ratificando, Bouncken *et al.* (2015) afirmam que colaborações interorganizacionais se tornam uma parte importante da estratégia corporativa, para lidar com a dinâmica dos negócios e maiores incertezas, devido aos atuais desenvolvimentos econômicos e empresariais e instabilidades do mercado, agressiva concorrência econômica e difusão intensiva do *know-how* entre as empresas.

Como resultado da cooperação, os parceiros podem desenvolver uma base comum de conhecimento, baseados na experiência e especialização de ambas as empresas (RITALA e HURMELINNA-LAUKKANEN 2009), podem desenvolver produtos ou serviços, que seriam incapazes de criar sem um parceiro (WALLEY, 2007). Esses resultados geram valor para as empresas e para os clientes e fazem com que os interesses de ambos sejam atendidos, fornecendo os melhores serviços com um equilíbrio entre competição e cooperação.

Curiosamente, metade das relações de cooperação realizam-se entre os concorrentes, o que implica que a concorrência e a cooperação não são mutuamente exclusivas (BENGTSSON e KOCK 2014; LUO 2004). A combinação destas duas atividades, onde as empresas competem e cooperam umas com as outras ao mesmo tempo, tornou-se conhecida como *coopetition* (GNYAWALI e SONG, 2016; PARK, SRIVASTAVA e GNYAWALI, 2014). Embora o termo *coopetition* possa combinar o melhor da cooperação e da competição, ainda há um paradoxo inerente, dada a possível tensão entre criação de valor e de captura (TIDSTRÖM, 2014).

Não obstante, “estabelecer relações interorganizacionais cooperativas tem sido uma importante estratégia para empresas de todos os tamanhos e segmentos de atividade” (WEGNER, 2011, p. 15). Pequenas e médias empresas continuamente procuram maneiras de sobreviver, crescer e serem competitivas. Relações em rede talvez sejam um fator crucial para melhorar o seu desempenho, assim como o estabelecimento e a manutenção de fortes relações interpessoais entre os empresários (BULLINGER, AUERNHAMMER e GOMERINGER, 2004).

2.1.1 Redes interorganizacionais

A partir dos anos 60 e 70, sociólogos usaram o conceito redes para entender normas, trocas e relações de poder. Nos anos 80, o conceito transformou-se em metáfora das ciências sociais, capturando algumas características essenciais ao relacionamento fornecedor/cliente, aglomeração regional e estratégia internacional de alianças técnicas, possibilitando as redes trazerem algo de novo, original, usável e durável (MORGENSZTERN e SLAMA, 1991).

Wäsche (2015, p. 543), destaca que a ideia básica da perspectiva da rede é considerar indivíduos e/ou organizações como sendo incorporados em uma estrutura relacional e, portanto, não agindo isoladamente, mas em relação a outros atores. Redes também são vistas, para Gulatti (2007), como acordos duradouros entre duas ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços. Popp *et al.*, (2014), as veem como acordos entre três ou mais organizações, que trabalham em conjunto para atingir um mesmo objetivo e na visão de Provan, Fish e Sydow, (2007) elas devem ser conectadas de maneira formal e gerenciadas no sentido de facilitar a realização desses objetivos comuns.

Redes interorganizacionais, assim como uma organização individual, constituem uma cultura organizacional, com valores, estrutura, processos, planejamento, entre outros aspectos próprios, que influenciam a maneira das organizações parceiras se comportarem (VIZZOTO *et al.*, 2015).

O conceito de redes interorganizacionais propõe para as organizações um conjunto de dinamismo e ampliação de excelências. Além disso, as redes podem ser consideradas como o resultado de um processo evolutivo de cooperação entre várias organizações que interagem (WÄSCHE, 2015). Para Phan e Peridis (2000), o princípio de uma rede é permitir que as organizações continuem a explorar recursos e competências essenciais ao seu andamento.

Santos (2003) argumenta que uma rede interorganizacional pode ser estabelecida sob várias circunstâncias e contextos, tanto pode ser formal, planejada e orientada, quanto pode ser informal, automática ou auto organizada. Enquanto, Barbosa, Sacomano e Porto (2007) destacam que redes são estruturas complexas compostas por empresas que possuem limitações estruturais, financeiras e competitivas, as quais diminuem suas capacidades de sobrevivência e desenvolvimento individuais. Redes interorganizacionais, no entendimento de Vasudeva, Zaheer e Hernandez (2013), tornou-se uma das alternativas para as empresas parceiras terem maior competitividade e capacidade de inovação no mercado em que atuam.

Grandori e Soda (1995) identificaram que o termo rede tem várias aplicações e conotações, mas sob a ótica organizacional, destaca-se como um modo de organizar atividades econômicas através da coordenação e cooperação interempresas, o qual permite a regulação das interdependências entre as empresas através de parcerias. Marteleto e Silva (2014), consideram que as redes são sistemas compostos por nós e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações, etc.) conectados por algum tipo de relação. Assim, em uma perspectiva organizacional, os nós seriam as organizações e os elos, as relações entre essas organizações (CUNHA, PASSADOR e PASSADOR, 2011).

Para Chassagnon (2013), as redes tomam suas formas na tentativa de diminuir a vulnerabilidade das empresas que reconhecem suas limitações em agir isoladamente. A rede permite o compartilhamento de riscos e recursos, fornece acesso a informações e soluções, possibilita melhores resultados, devido ao maior acesso a recursos, aumenta a credibilidade e facilita a pesquisa e o desenvolvimento, entre outros meios de inovação em relação a produtos e processos (MÜLLER *et al.*, 2016), além da complementaridade de competências, informações diversificadas e direcionadas, aprendizado e inovação (OLIVEIRA, REZENDE e CARVALHO, 2011).

Uma rede, como mencionado por Santos (2003), provoca o nascimento, a construção e a reconstrução de variáveis sociais, culturais e processos tecnológicos. Redes de cooperação tornaram-se um caminho que muitas empresas estão seguindo, a fim de permanecerem sustentáveis e competitivas no mercado (ALVES *et al.*, 2011).

Um objetivo das redes é reunir qualidades que permitam uma adequação ao ambiente competitivo, através de uma estrutura dinâmica, que utilize ações uniformizadas, descentralizadas e impeçam que as empresas envolvidas percam sua flexibilidade (THOMPSON, 2003; BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES Jr, 2010). Complementando, Lin e Lin (2016, p. 1) afirmam:

A relação na rede consiste em um fator crucial para melhorar o desempenho das PMEs. O estabelecimento e a manutenção de fortes relações interpessoais entre os empresários são cada vez mais importantes para as PMEs confrontarem a globalização e a concorrência. As redes aumentam as interações entre parceiros, que representam um recurso complementar para o acesso ao conhecimento e as tecnologias.

Fazer parte de uma rede, permite potencializar os conhecimentos, competências e habilidades de cada empresa, gerando rotinas inovadoras e distintas que possibilitam a sua manutenção e permanência no mercado.

2.1.2 Redes interorganizacionais horizontais

A integração horizontal envolve pequenas e médias empresas que participam em atividades intra-PME, partilhando os seus recursos para inovar e beneficiar a entidade colaborativa (MCADAM *et al.*, 2014, WEGNER e PADULA, 2010).

As redes horizontais, como afirmam Balestrin e Verschoore (2016, cap. 5):

São constituídas por empresas que guardam sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de maneira conjunta, com os seguintes objetivos: criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, acesso à informação e à tecnologia, definição de marcas de qualidades, defesa de interesses, ações de marketing, entre outros. Essas redes se formam sob o signo da cooperação horizontal de seus membros, que costumam escolher uma formalização flexível para melhor se adaptar a natureza de suas relações. Nesse tipo de cooperação interorganizacional existe uma elevada heterogeneidade de formas, geralmente caracterizadas pela figura do associativismo, a exemplo das centrais de compra, das associações profissionais, das alianças tecnológicas para P&D e das redes horizontais associativas.

Essas redes caracterizam-se pela colaboração entre empresas que atuam na mesma fase da cadeia produtiva, onde as relações acontecem entre uma empresa e seus próprios concorrentes, ou seja, empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, visando assim a complementariedade (CHEIKHROUHOU, PIOT e POULY 2010; PANZANO, 2011). Essas empresas realizam em conjunto atividades comuns ao grupo, sob normas e valores comuns, produzem capital social, em virtudes dos seus interesses e compartilham informações, as quais permitem reestruturar o sistema de produção para alcançar fins coletivos (WEGNER *et al.*, 2004; TONIN, 2014).

Em redes horizontais não há relação hierárquica e o poder é descentralizado e prima pela coordenação e pela democracia no lugar do controle (OLIVEIRA, REZENDE e

CARVALHO, 2011). E independentemente da forma de estruturação horizontal, o foco está nos resultados proporcionados às empresas participantes (TONIN, 2014). Ebers e Jarillo (1998) salientam que por meio dessas redes, as empresas poderão obter e sustentar vantagens competitivas, entre as quais estão o aprendizado mútuo, a co-especialidade, o melhor fluxo de informação, que reduz a incerteza nas relações e economias de escala, resultado de investimentos conjuntos.

McAdam *et al.* (2014) notaram que um empreendimento colaborativo focado na integração horizontal é uma entidade em constante evolução, à medida que diferentes membros se envolvem e à medida que o objetivo geral e os objetivos associados do empreendimento são remodelados.

Em uma rede horizontal existe a necessidade de uma combinação de controle sobre seus próprios ativos e a capacidade de usar os ativos de outras organizações, ou seja, dos parceiros de rede (PLOTNIKOVA e VERTAKOVA, 2015). Empresas adotam posturas diferentes para se adequar ao coletivo. Por pertencerem a mesma cadeia de valor e estarem em condições iguais dentro da rede, as participantes adquirem informações e conhecimentos que as motivam e instigam a gerar novas rotinas e práticas organizacionais.

A capacidade de aprendizagem organizacional é decisiva e uma troca intensa de conhecimento pode ajudar a reforçar o posicionamento estratégico (LORENZONI e LIPPARINI, 1999). As redes horizontais podem ser vistas como "processos fluidos" (JACK *et al.*, 2010), onde os atores são informados por suas experiências passadas e expectativas futuras de uma maneira dependente da trajetória.

As organizações se tornam cada vez mais dependentes dos parceiros, em relação ao desenvolvimento e acesso a diferentes tipos de conhecimento, tornando as redes ambientes de constante aprendizado (MILAGRES, 2008, p. 22). De tal modo, as redes carecem de fornecer uma maneira eficaz de organizar a transferência de conhecimento ou de acessá-los em mercados competitivos e em contextos em que o conhecimento é complexo, fragmentado e especializado ou cada vez mais baseado em planejamento e desenvolvimento (LORENZONI e LIPPARINI, 1999; MILAGRES, 2010).

A informação e o conhecimento têm papel fundamental dentro da rede, por isso a relevância em existir meios pelos quais eles sejam difundidos e compartilhados. Essa discussão é melhor fundamentada no tópico 2.2.

2.2 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

A competição organizacional emerge ditando o ritmo ao qual as empresas precisam buscar novas formas de produzir valor, através da aquisição e aplicação de novos conhecimentos (ALVES, ZEN e PADULA, 2010). “Na economia do conhecimento, os ativos intangíveis, ou a propriedade intelectual, são considerados os recursos-chave da vantagem competitiva” (KHAVATOVA *et al.*, 2016, p. 918).

Nonaka, Von Krogh e Voepel (2006, p. 1181), referem que:

Muitos pesquisadores do ocidente se apegaram a definição ponderada de conhecimento como uma ‘crença verdadeira universal justificada’, enquanto falhavam em criar um papel para as habilidades físicas, experiências e percepções em suas teorias. Como resposta, um conceito de conhecimento mais amplo foi desenvolvido que inclui ambos os aspectos, o explícito, tais como a linguagem e documentação, e o tácito, tais como a experiência e as habilidades [...] Pesquisa recente constatou que o conhecimento está incorporado no indivíduo e é, portanto, dependente da história, é sensível ao contexto, específico e visa a definição do problema mais do que a representação do problema e a sua solução.

O conhecimento é uma mistura fluida de experiências, valores, informações, contexto, interpretação e reflexão (DAVENPORT, DE LONG e BEERS, 1998), tendo origem e aplicação na mente de seus possuidores e fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Já nas organizações, ele costuma estar embutido em documentos ou repositórios e também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Os autores complementam que a vantagem do conhecimento é sustentável porque ele gera retornos crescentes e contínuos e, ao contrário dos bens materiais que diminuem à medida que são usados, o conhecimento adquirido aumenta continuamente ao passo que é usado.

O conhecimento é considerado a matéria prima da inovação e, conseqüentemente, a transferência de conhecimento dentro e entre as organizações e indivíduos é considerada como uma fonte de inovação e de vantagens competitivas (COHEN e LEVINTHAL, 1990; KHAVATOVA *et al.*, 2016). O compartilhamento de conhecimento se refere ao processo de transmissão, comunicação, interação e coordenação de conhecimento ou especialização, que ajudam a melhorar a produtividade organizacional, a capacidade de absorção e a inovação, além de sustentar a vantagem competitiva (WANG, WANG e LIANG, 2014).

Complementando, Wang, Sharma e Cao (2016, p. 4651) alegam que essa partilha “pode aprimorar os recursos/capacidades organizacionais baseados no conhecimento e levar à

melhoria dos resultados do trabalho através do intercâmbio e utilização de informações, experiências, práticas, insights e entendimentos incomuns”.

A importância da transferência de conhecimento é o reconhecimento de que a vantagem competitiva já não pode ser atribuída exclusivamente às idiossincrasias internas, mas também depende de recursos e capacidades adquiridas de pessoas ou grupos externos (MATHEWS, 2003). As organizações podem importar conhecimento sobre estruturas, processos e práticas, podendo aumentar o seu desempenho a longo prazo (SQUIRE, COUSINS e BROWN, 2009). Os recursos do conhecimento podem viabilizar a capacidade de integrar e reconfigurar recursos, rotinas e processos, criam oportunidades para maximizar a capacidade das organizações e gerar ganhos de eficiência e soluções que proporcionam ao negócio vantagem competitiva (REID, 2003; NODARI *et al.*, 2014).

Samil (2007) salienta que o compartilhamento de conhecimento exige esforços contínuos. É um processo dinâmico, onde o conhecimento existe, é compartilhado e reutilizado, gerando novos conhecimentos e possibilitando que as empresas sejam inovadoras e competitivas. De acordo com CEN (2004), existem métodos e ferramentas que suportam o compartilhamento de conhecimento como as intranets/portais, bases de dados, colaborações, comunidades de prática, rotação de pessoal, treinamentos, seminários e capacitações.

Na mesma linha de pensamento Santos (2010b, p. 44), salienta que o compartilhamento de conhecimento pode acontecer por meio de “conversas informais; trocas presenciais semiestruturadas, via brainstorming; meios presenciais estruturados, como palestras, conferências e treinamentos; trocas virtuais simples, como e-mails e trocas virtuais organizadas como educação a distância e videoconferência”. Davenport e Prusak (1998) defendem que o compartilhamento de conhecimento pode ocorrer por meio de formas estruturadas, de reuniões face a face e de narrativas, por acreditarem que os sinais que produzem confiança e convencimento são melhor transmitidos na comunicação pessoal.

Em redes de cooperação, observam-se diferentes tipos de possibilidades de compartilhar o conhecimento. O papel dos recursos do conhecimento nas relações interorganizacionais e seu impacto nos fluxos de conhecimento tem sido extensivamente pesquisado na década anterior, salientando que os efeitos do conhecimento e as transações de capital intelectual desempenham um papel importante na capacidade de a empresa obter valiosos benefícios de parcerias, redes, alianças, bem como relações cooperativas (FRANCES, SINDAKIS e DEPEIGE, 2015).

Em um estudo de Provan, Fish e Sydow (2007), pode-se analisar distintas formas de interações entre os indivíduos em redes e como essas redes são pesquisadas. As interações

dentro de uma rede, sejam formais ou informais, ocasionam possibilidades de acesso a informações e conhecimentos até então desconhecidos pelos parceiros. Sob esse ponto de vista, o Quadro 1 traz uma adaptação do estudo de Provan, Fish e Sidow (2007), utilizando exemplos de possíveis interações que resultaram em compartilhamento de conhecimento dentro de uma rede, gerando novos conhecimentos aos seus participantes.

Quadro 1 - Origens de novos conhecimentos em redes interorganizacionais

	Atores Individuais	Atores Coletivos
Organização	Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	Impacto dos atores individuais em uma rede.
Rede	Impacto de uma rede nos atores Individuais.	Toda rede ou nível de interações de rede.

Fonte: Adaptado de Provan, Fish e Sydow (2007).

Primeiro e de maneira informal, o conhecimento seria compartilhado entre atores individuais. Um ator identifica outro ator dentro da rede com visão e objetivos comuns aos seus, além de possuir uma linguagem e pensamentos semelhantes. Essas características os levam a perceber o outro como mais confiável e mais propenso a compartilhar informações. Essa relação pode acontecer por meio de conversas informais dentro da rede ou em contatos pessoais devido ao elo de confiança gerado entre os atores.

Em segundo lugar, embora seja mais raro, o conhecimento seria compartilhado de uma organização individual e suas ações para a rede. Como consequência um único ator seria capaz, por si só, de alterar os resultados da rede, que afetariam a estrutura, a estabilidade e a eficácia da rede (JARILLO, 1988; SYDOW e WINDELER, 1998) e consequentemente os outros atores. Essa abordagem seria mais provável de ser encontrada, quando uma rede interorganizacional é liderada por uma única empresa, sendo as demais apenas coadjuvantes do processo cooperativo.

Em terceiro lugar, o conhecimento seria compartilhado dentro da rede por meio de processos formais, onde atores individuais seriam beneficiados com informações e conhecimentos da rede, ou seja, a rede impactaria nas ações e no comportamento de cada organização individualmente. Esses processos fariam parte do objetivo da rede em contribuir

com o desenvolvimento e ganhos sustentáveis às empresas parceiras, ajudando-as no aprendizado e na inovação.

E o último processo de compartilhamento de conhecimento também aconteceria de maneira formal dentro da rede. Nesse processo o conhecimento seria gerado e transformado por todos os integrantes da rede, ou seja, as ações de vários níveis e estruturas da rede impactariam sobre os resultados da própria rede.

Nessas relações acontece a troca de ativos tangíveis e intangíveis gerando novas aptidões e levando os atores a uma prática de desempenho superior e intransitável até então. Khvatova *et al.* (2016), complementam que as interações sociais e a partilha de conhecimento são ações conjuntas caracterizadas pela reciprocidade, ou seja, todas os participantes devem perceber que o processo de compartilhamento é benéfico a longo prazo, caso contrário, é improvável que seja repetido.

Block (2013) complementa que a decisão de compartilhar conhecimentos, baseia-se na percepção pessoal ou, melhor, nas expectativas de resultados. Se o processo de compartilhamento de conhecimento é percebido como positivo, esse processo possivelmente continuará. Se o compartilhamento de conhecimentos for frequentemente repetido, uma atitude positiva em relação a ele também será interiorizada

Através das interações na rede o conhecimento compartilhado entre os parceiros, ocasionará mudanças internas para algumas empresas. Essas mudanças serão mais bem aproveitadas quando a capacidade absorptiva do membro da rede for mais apurada. Essa capacidade consiste na habilidade de adicionar novos conhecimentos aos pré-existentes, e está relacionada com a habilidade de absorção de conhecimento da entidade receptora em um processo de compartilhamento (NODARI *et al.*, 2014). Cohen e Levinthal (1990) definem a capacidade absorptiva como a capacidade de uma organização em reconhecer o valor de uma informação, assimilá-la e então poder utilizá-la com uma finalidade comercial. Esta capacidade pode estar relacionada a trajetória histórica da firma, ao conhecimento acumulado e aos seus processos de aprendizagem.

Cohen e Levinthal (1989, p. 570) destacam que a capacidade absorptiva é “[...] importante elemento na habilidade da organização criar novo conhecimento [...]”. No entanto, esse processo ainda é complexo e as organizações diferem em suas capacidades, resultando em desigualdades, onde nem todas as empresas efetuarão com êxito o compartilhamento e a absorção de conhecimento (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

Dentro de uma rede de cooperação, essas considerações exigem das firmas investimentos específicos. Segundo Milagres (2008), esses investimentos podem ser, por

exemplo, o desenvolvimento de uma linguagem comum, canais de comunicação e códigos que possibilitem a circulação de conhecimentos e informações, fóruns para mediação de conflitos, criação de procedimentos etc. “Estes podem ser resumidos em funções, processos, instrumentos, rotinas, ou seja, mecanismos para a disseminação de práticas que permitam a absorção de conhecimento no âmbito da firma e da rede” (MILAGRES, 2008, p. 35).

A capacidade de somar conhecimento e transformar as habilidades individuais, dispersas ao longo das organizações, é cada vez mais percebida como uma capacidade estratégica da empresa (BALESTRO *et al*, 2004; GRANT, 1996). Esse novo conhecimento pode então ser combinado com as experiências para criar novas práticas de gestão, novas rotinas e recursos que forneçam a base para uma vantagem competitiva sustentável (SQUIRE, COUSINS e BROWN, 2009).

Essas novas rotinas surgem como uma necessidade de adaptação e ajustamento da empresa aos procedimentos e normas da rede, ou simplesmente, pelas empresas terem acesso a informações e adquirirem novas aptidões, que sustentarão e promoverão o crescimento da empresa individualmente e dentro da rede. Se inovadoras, as rotinas geradas através da cooperação interorganizacional, promovem a sustentabilidade e permitem a constante dinâmica e transformação dos processos administrativos das empresas.

O tema rotinas organizacionais é abordado tópico 2.3 deste trabalho e possibilita um maior entendimento do que são as rotinas, qual a sua importância para as organizações e quais os indícios que podem ocasionar as suas mudanças ao longo do tempo.

2.3 ROTINAS ORGANIZACIONAIS

Uma empresa exerce a partir de conhecimentos internos, tanto explícitos quanto tácitos, uma série de atividades inter-relacionadas (rotinas), as quais expressam as suas capacidades (NELSON e WINTER, 1982). À medida que os ambientes se tornam mais competitivos e mudam, as empresas necessitam acompanhar esse processo buscando novos caminhos para a mudança e a inovação, alterando, aprimorando ou construindo novas capacidades (ALVES, ZEN e PADULA, 2010).

Vários estudos foram feitos considerando o termo rotinas organizacionais e diversos conceitos já foram dados até então, no entanto as suas explicações sempre apontam para algumas ambiguidades, não constituindo um consenso sobre o seu significado (MILAGRES, 2014).

Um dos trabalhos centrais sobre rotinas foi “Uma teoria evolucionária da mudança econômica” de Nelson e Winter (1982), o qual despertou o interesse de outros pesquisadores a respeito dessa temática. Nesse trabalho o tema rotinas foi colocado no centro das atenções das análises sobre as mudanças organizacionais e econômicas e afirmaram que o comportamento da empresa pode ser explicado pelas rotinas nela empregadas. Para os autores, rotinas são padrões repetitivos de comportamento organizacional. São padrões herdados que sofrem as influências de opções realizadas no passado e passam por um processo de seleção. Comprovada a sua eficiência, esses padrões passam a exercer influência sobre o comportamento da empresa em questão.

Nelson e eu usamos a palavra ‘rotina’ como o termo genérico para uma maneira de fazer as coisas. É, simultaneamente, a contrapartida de uma vasta gama de termos utilizados na vida cotidiana e em várias línguas teóricas, incluindo os da teoria econômica ortodoxa e comportamental; entre estes termos estão regra de decisão, técnica, sistema de informação, estrutura de informação, programa, *script* e forma de organização (WINTER, 1986, p. 154).

Os conceitos propostos por Nelson e Winter (1982), são referidos na pesquisa de Milagres (2008), os quais defendem que as rotinas organizacionais incluem princípios de decisão para todos os níveis da organização, ou seja, referem-se tanto ao nível de produção, quanto a procedimentos relativos à contratação e dispensa de funcionários, definição de investimentos, políticas relativas à pesquisa e desenvolvimento, marketing e estratégias da firma sobre diversificação de produtos, etc. Becker (2003, p. 3-4) compartilha da ideia de que a rotina se configura como uma importante referência para o entendimento das organizações.

Rotinas parecem ter um gene como a estabilidade (herança), a capacidade de ‘mutação’ (variação) e de ser objeto de escolha e seleção. Assim, as rotinas parecem cobrir todos os aspectos da evolução. [...]. Uma explicação evolutiva é um candidato promissor para explicar a mudança no campo social, como para a inovação por exemplo, a difusão da inovação, a transferência de (‘melhores’) práticas e memória organizacional, além de aprendizagem organizacional. Além disso, as rotinas também são importantes por causa dos papéis mais imediatos que têm nas organizações.

Dionysiou e Tsoukas (2013) acreditam que rotinas organizacionais são um elemento importante do comportamento organizacional, ratificando a pesquisa de Feldman (2000) que refere que os pesquisadores organizacionais reconhecem as rotinas como um importante elemento do comportamento organizacional e consideram o seu relacionamento com a estrutura organizacional, com a tecnologia, inovação, socialização e tomada de decisão. A

autora ainda as considera como estruturas temporais que são frequentemente utilizadas como uma forma de realizar o trabalho organizacional.

Rotinas também são consideradas como “padrões repetitivos e reconhecíveis de ações interdependentes realizadas por múltiplos atores” (FELDMAN E PENTLAND, 2003, p. 95). Contudo, Pentland e Hærem (2015, p. 464) salientam que esses “padrões de ação repetitivos e reconhecíveis não são necessariamente fixos, automáticos ou desatentos”. Em Milagres (2014), rotinas aparecem definidas da seguinte forma:

São padrões de comportamento que não só facilitam a criação de regras - explícitas ou implícitas -, mas também se originam dessas regras e de disposições direcionadas a certas respostas, quando confrontadas por alguns estímulos ou gatilhos. Esses estímulos, por sua vez, referem-se a especificidades em termos do contexto organizacional e semelhança de situações, ou seja, os agentes tendem a adotar padrões de comportamento pré-estabelecidos dentro de uma determinada gama de opções (MILAGRES, 2014, p. 107).

Milagres (2011, p. 176) afirma que “a partir de sua compreensão, pode-se entender como o conhecimento é estocado, aplicado, deteriorado e, conseqüentemente, alterado”. Para a autora as rotinas criam uma linguagem e padrões comuns, os quais permitem a organização compartilhar, criar e analisar o conhecimento. Decorrentes disso, as rotinas representam um elo importante para a compreensão do aprendizado organizacional.

O termo rotina inclui diversos aspectos, assim como admitem Levitt e March (1988), como formulários, regras, procedimentos, convenções, estratégias e tecnologias em torno dos quais as organizações são construídas e através dos quais elas operam. Segundo os autores, o termo também inclui a estrutura de crenças, quadros, paradigmas, códigos, culturas e conhecimentos que apoiam, elaboram e contradizem as rotinas formais. Rotinas são independentes dos atores individuais que as executam e são capazes de sobreviver ao considerável volume de negócios desses atores individuais.

Feldman e Pentland (2003), evidenciaram que as rotinas organizacionais também consistem em dois aspectos. O aspecto ostensivo de uma rotina molda a nossa percepção do que a rotina realmente é. A versão comum do aspecto ostensivo de uma rotina de contratação, por exemplo, envolve atrair, selecionar, além de eleger os candidatos. Se os candidatos são escolhidos, a rotina também inclui alguma forma de estender a oferta. Este aspecto pode ser codificado como um procedimento operacional padrão, ou pode existir como uma norma considerada como certa.

O aspecto performativo, por outro lado, refere-se à prática de execução das rotinas pelas pessoas. Pentland e Feldman (2005) exemplificam que da mesma forma que um músico

improvisa ouvindo o que outros estão tocando, nas rotinas organizacionais o indivíduo reproduz as ações adotadas como relevantes. Feldman (2000, p. 622) salienta que:

O modelo performativo de rotinas propõe conceituar rotinas como um ciclo de planos, ações, resultados e ideais. Planos e ações produzem resultados que influenciam, em conjunto com ideais ou valores, o que faz sentido fazer e seguir. Os resultados do ‘final’ de cada ‘round’ podem ser comparados com os ideais, bem como com os planos anteriores e podem alimentar os planos para a próxima iteração da rotina. Os resultados também influenciam ideais ou valores, quando estes mudam, o que é visto como possibilidades. As interações entre os elementos no modelo performativo, bem como a qualidade cíclica do modelo de apoio às ações de reparação, expandem-se e esforçam-se para a mudança das rotinas.

A relação entre aspectos ostensivos e performativos de uma rotina é argumentada por Feldman e Pentland (2003, p. 94): “criam uma contínua oportunidade para variação, seleção e retenção de novas práticas e padrões de ação dentro das rotinas e permitem que as rotinas gerem uma ampla gama de resultados, de aparente estabilidade para considerável mudança”.

2.3.1 Características das rotinas

As rotinas organizações possuem diferentes características. No Quadro 2, estão apresentadas as diferentes características das rotinas apontadas pela literatura, segundo Milagres (2014).

Quadro 2 - Características das rotinas

(continua)

Características	Descrição	Autor
Repetitiva	Uma das características chave porque sem a repetição uma rotina é inconcebível. Caracteriza-se pela capacidade dos atores em repetir a ação de forma semelhante ou totalmente igual.	Nelson (1990); Cohen <i>et al.</i> (1996); Cohen e Bacdayan (1994); Pentland e Rueter (1994); Pentland <i>et al.</i> (1996); Cyert e March (1963); Pentland (2003).
Coletiva	Estão distribuídas, refletindo o fato de que o conhecimento está espalhado por toda a organização, isto é, para serem colocadas em prática é preciso lançar mão de uma série de fragmentos dispersos entre os indivíduos e a estrutura organizacional. Os múltiplos atores que as realizam, podem pertencer a diferentes unidades organizacionais, estando em lugares diferentes e sendo ligados pela interação.	Nelson e Winter (1982); Grant (1991); Cohen e Bacdayan (1994); Becker (2003); Pentland e Reuer (1994); Becker (2004); Feldman e Pentland (2003).

Quadro 2 - Características das rotinas

(conclusão)

Características	Descrição	Autor
Não deliberada, auto imposta	Têm caráter de automaticidade, portanto não exigem reflexão para serem colocadas em prática.	Cohen e Bacdayan (1994); Pentland e Rueter (1994); Becker (2003).
Estável	São persistentes e promovem especialização e coerência, além de minimizar os conflitos.	Nelson e Winter (1982); March e Simon (1958); Cohen e Bacdayan (1994); Becker (2003); Pentland e Rueter (1994); Cyert e March, (1963).
Dinâmica	São dinâmicas e vão ao encontro das necessidades de adaptação da empresa e aos seus contextos internos e externos.	Feldman (2003); Cyert e March (1963); Becker (2003); Simon (1997); Pentland e Rueter (1994); Feldman (2000, 2003); Feldman e Pentland (2003); Cohen e Bacdayan (1994); Becker <i>et al.</i> (2005).
Processual	Compõem um conjunto de ações interdependentes. Tempo de impacto, tempo de reação, tempo necessário para aquisição e aspectos que determinam essa aquisição, duração, pressão do tempo etc.	Winter (1990); Giddens (1984); Grant (1991); Cohen e Bacdayan (1994); March (1994); Pentland e Rueter (1994); Becker (2003); Becker (2001).
Dependente do contexto	Estão embebidas nas organizações e em suas estruturas. Incorporam o conhecimento organizacional e, nesse sentido, exercem a função de transportá-lo internamente. Pode-se ainda pensar no ambiente que envolve as organizações e em que aspectos - como cultura, valores, estratégias, mecanismos de controle, de poder e de coordenação, entre outros - podem ser diferentes.	Teece, Pisano e Shuen (1997); Feldman e Pentland (2003); Cohen e Bacdayan, (1994); Nelson e Winter (1982).
Dependente trajetória	São dependentes da história. As rotinas podem ser modificadas de forma incremental em resposta às mudanças ao longo do tempo.	Cohen e Bacdayan, (1994); Becker (2003); Teece Pisano e Shuen (1997).

Fonte: Adaptado Milagres (2014).

As rotinas atravessam níveis, funções e unidades de uma organização (DIONYSIOU e TSOUKAS, 2013). Nelson e Winter (1982), definiram três categorias de rotinas.

a) as rotinas associadas às características operacionais que governam o comportamento de curto prazo da firma;

b) as rotinas associadas aos investimentos que determinam o aumento ou a diminuição do estoque de capital da firma em longo prazo (por exemplo a compra de uma fábrica);

c) as rotinas associadas à busca que são semelhantes à mutação na teoria evolucionária biológica. As rotinas associadas à busca funcionam para modificar vários aspectos das características operacionais da firma ao longo do tempo.

Rotinas de busca, de acordo com Alves (2010, p. 29):

São atividades da firma que estão associadas à avaliação das rotinas correntes, que podem levar tanto a sua modificação quanto a mudanças mais drásticas ou mesmo a sua substituição. Algumas dessas atividades podem ser parcialmente rotinizadas e previsíveis, mas também podem ter um caráter aleatório ou estocástico. Dentro dessa perspectiva, para que as firmas consigam existir em ambientes competitivos, é preciso que consigam promover, em maior ou menor grau, mudança nessas rotinas.

Uma observação importante é feita por Santos (2010a, p. 47), quando o autor argumenta que “rotinas de busca se destinam à auto reflexão, auto renovação e à reestruturação de rotinas de ordem menor, examinando-as e mudando-as”. Por estarem associadas à mudança das características operacionais da empresa são compreendidas também como rotinas de inovação. Por meio delas, novas combinações de rotinas e capacidades são avaliadas em resposta às mudanças ou novidades no ambiente competitivo. As rotinas de busca possuem a presença (ou ausência) de experiência, conhecimento e aprendizagem, que são fundamentais para o processo inovativo.

Melo (2015, p. 25) mostra alguns exemplos práticos do que seriam rotinas.

O uso das rotinas pode ser uma maneira de um superior, hierarquicamente falando, impor a sua forma desejada de trabalho à equipe subordinada a ele (a) (BRAVERMAN, 1974, p. 230). [...] as rotinas servem como redutoras de conflitos, uma vez que ajudam a estabelecer as responsabilidades de cada um e auxiliam a tornar clara a expectativa que se tem do trabalho de cada integrante da equipe. As rotinas podem ser vistas assim, como um mecanismo de controle das pessoas dentro das organizações (NELSON; WINTER, 2005, p. 165-171; BRAVERMAN, 1974, p. 230). [...] Utilizando-se das rotinas a organização pode determinar critérios que restrinjam os funcionários a serem recrutados, àqueles que atendam determinados requisitos. Da mesma forma, a rotina torna possível a detecção de falhas de insumos comprados, por exemplo. Também é possível ajustar o processo interno da organização quando houver necessidade, se necessário, de adaptação do sistema a alguma modificação do insumo adquirido (NELSON e WINTER, 2005, p. 165-171). 171). A rotina serve, portanto, como uma ferramenta de garantia de que as políticas da organização estão sendo seguidas (BECKER *et al.*, 2005, p. 1).

Rotinas fazem parte de toda a organização e estão em todos os níveis de interação organizacional.

2.3.2. Possíveis rotinas a serem pautadas pelas empresas dados os benefícios das redes

Empiricamente, a importância dos relacionamentos interorganizacionais para o sucesso das redes é evidente, ou seja, o simples fato de fazer parte de uma rede tende a gerar vantagens competitivas para as empresas. No entanto, são poucos os trabalhos que ousam mensurar os resultados provenientes desse processo de cooperação (ALVES, PEREIRA e KLEIN, 2013), e escassos os trabalhos que analisaram as rotinas dentro desse processo.

Na tentativa de mensurar alguns desses resultados, será apresentado os benefícios que as redes de cooperação agregam as empresas, resumidamente no Quadro 3, para posteriormente tentar-se definir algumas possíveis rotinas alteradas dentro das empresas. Muitas dessas novas rotinas são ocasionadas pelos benefícios proporcionados pelo processo cooperativo. Os benefícios apresentados foram combinados a partir de uma pesquisa feita por Balestrin e Verschoore (2008), que se adapta perfeitamente ao contexto ao qual estão inseridas as empresas participantes dessa pesquisa.

Quadro 3 - Benefícios para empresas em rede

(continua)

Benefício	Como ocorre	Autores
Acesso a Soluções	Recursos físicos, humanos, financeiros e de comunicação, métodos de gestão e poder de barganha. - Desenvolver sistemas de informações, sistemas de gestão, compras de bens de capital e campanhas de publicidade. - Acesso a novos mercados, aumentando o número de pontos de vendas; - Suprir as necessidades de capacitação dos seus associados através de treinamentos e consultorias.	Balestrin e Vargas (2002); Balestro (2002); Human e Provan (1997); Morgan (1996).
Ganhos de Escala	Poder de negociação junto aos fornecedores e parceiros - valores, prazos e condições de pagamento. Compras, vendas, produção ou comercialização conjunta.	Balestrin e Verschoore (2008) Human e Provan (1997)
Aprendizagem	Interação, compartilhamento de informações, opiniões, colaboração com outras organizações. Interação e colaboração como parte da rotina das empresas, do desenvolvimento de competências coletivas, processos de adaptação conjunta às exigências socioeconômicas.	Dyer e Singh (1998); Kraatz (1998); Powell (1998).

Quadro 3 - Benefícios para empresas em rede

(conclusão)

Benefício	Como ocorre	Autores
Inovação	Diferenciação em seus produtos e serviços; Acesso rápido às novas tecnologias por intermédio de seus canais de informação; A socialização de ideias através da aproximação entre as empresas associadas.	Schumpeter (1997/1934) Powell (1998) Brass <i>et al.</i> (2004); Gulatti (1998)
Relações Sociais	Desenvolvimento interno da confiança e de capital social; Possibilita experiências de auxílio mútuo e abre espaço para a ocorrência de contatos pessoais entre os empresários; Credibilidade e a visibilidade da empresa aumentam através da associação à rede.	Castels (1999); Human e Provan (1997);
Redução de Custos e Riscos	Compartilhamento da experiência técnica e do empreendimento de ações conjuntas, permitindo a redução de custos de produção, informação e resolução de conflitos entre os atores; Respeito de mercados e competidores, conferindo maior segurança na inserção da empresa naquele mercado; Divisão dos riscos inerentes ao lançamento de um novo produto/serviço. Divisão igualitária entre os membros sobre os resultados alcançados através de esforços coletivos.	Brass <i>et al.</i> (2004); Human e Provan (1997); Ebers (1997).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Balestrin e Verschoore (2008).

As redes podem criar valores que são insubstituíveis, trazendo recursos superiores tanto para a rede quanto para seus integrantes (GULATI, 1999; BARNEY e HESTERLY, 2007). Uma empresa em uma rede pode ter acesso a uma série de recursos envolvidos nos relacionamentos, gerando uma fonte de vantagem competitiva sustentável (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000). Frances, Sindakis e Depeige (2015), complementam que cada agente desenvolve uma parte de suas habilidades através da cooperação, incorpora alguns novos conhecimentos, bem como contribui para uma nova coesão grupal, que adquirem as premissas de futuras rotinas coletivas e individuais.

Rotinas organizacionais envolvem pessoas realizando tarefas, refletindo sobre o que estão fazendo e realizando coisas diferentes como resultado dessa reflexão (FELDMAN, 2000). Kaplan (2015), salienta que as rotinas são realizadas não apenas porque se tornaram hábitos, mas porque os participantes da organização encontram-se em um quadro cognitivo

específico sobre o que deve ser feito e para resolver conflitos sobre o que é recompensado ou sancionado. Essas rotinas são aplicadas a níveis operacionais e estratégicos das organizações e às decisões mais ou menos automáticas. Existem rotinas para os diferentes níveis de uma organização (NELSON e WINTER, 1982; CYERT e MARCH, 1963).

A existência de rotinas permite ao grupo que as pratica, reduzir os gastos de energia e de tempo. Isso deriva do fato de que quando se tem uma rotina a ser seguida pelo grupo, os seus integrantes tendem a agir de forma automática, sem a necessidade de se reunirem para decidirem qual atitude tomar.

2.3.3 Possíveis mudanças de rotinas de empresas em rede

A colaboração interorganizacional envolve a interação de duas ou mais organizações parceiras na prestação conjunta de serviços e/ou oferta de produtos. Essas empresas trazem consigo uma cultura própria e práticas de administração diferentes dos demais parceiros. Desse modo é no processo cooperativo que essas diferenças se tornam latentes e precisam ser ajustadas ou aceitas para que a rede obtenha sucesso. No entendimento de Klein e Pereira (2013), as mudanças que ocorrem nas empresas que se inserem em uma rede envolvem o ambiente das relações e exige um alinhamento contínuo das empresas às atividades e as rotinas da rede.

Rotinas envolvem práticas que permitem a organização mudar quando uma necessidade de mudança é identificada e tratada, além disso, como afirmam Keegan, Lev e Arazy (2016) são o produto de tentativas explícitas de projetar práticas de trabalho. Rotinas que eram estáveis, precisarão ser alteradas para se adequarem ao novo modelo organizacional. A necessidade de mudança das rotinas pode acontecer por diversos motivos. Enquanto se supõe que rotinas continuam existindo mesmo que mudanças ocorram, é importante buscar quais seriam as fontes de tais mudanças e as consequentes alterações das rotinas.

Não há dúvida de que novos começos e grandes transições são incentivos poderosos para mudar a forma como o trabalho é realizado, mas a nossa compreensão será limitada se pensarmos nisso como a única maneira de as rotinas organizacionais mudarem. Nós especificamente omitimos a possibilidade de que rotinas estão mudando continuamente (FELDMAN, 2000, p. 612).

As rotinas são influenciadas por diversos fatores, entre os quais pode-se citar a mudança dos indivíduos que executam as rotinas organizacionais e pelas características inerentes aos postos de trabalho, pelas ideias criadas pelos indivíduos que buscam melhorias

para a organização, pela interação com outros indivíduos e outras empresas, pelos novos arranjos organizacionais e por novos padrões impostos pelo ambiente ao qual a empresa circunda, entre outros (BAUM e SINGH, 1994). Enquanto rotinas incorporadas em estruturas cooperativas e culturais são mais influenciadas por indivíduos com autoridade informal e formal para mudar os padrões de interações (HOWARD-GRENVILLE, 2005).

Em uma rede interorganizacional, especificamente, algumas das novas rotinas serão impostas pelo processo cooperativo, a fim de manter legitimidade ao grupo e uniformidade de regras e padrões. Outras rotinas serão criadas a partir das interações entre grupos informais e entre grupos formais. Essas interações resultarão em acesso a informações e a geração de novos conhecimentos, os quais serão aprendidos e transformados em novas rotinas organizacionais, que serão adaptadas ao contexto local de cada empresa.

A partir do conhecimento prévio de alguns benefícios gerados às empresas pela entrada na rede - conforme visto no item 2.3.2, e pelo conceito clássico de Nelson e Winter (1982), onde rotinas organizacionais são padrões de comportamento que incluem princípios de decisão para todos os níveis da organização, ou seja, referem-se tanto ao nível de produção, quanto a procedimentos como, por exemplo, os relativos à contratação e dispensa de funcionários, definição de investimentos, políticas relativas à pesquisa e desenvolvimento, marketing e estratégias da firma sobre diversificação de produtos, etc. - foram criadas algumas possíveis rotinas organizacionais que surgem em empresas em rede.

Na tentativa de categorizá-las, optou-se por dividi-las dentro de algumas áreas de concentração da empresa, as quais estão descritas no Quadro 4.

Quadro 4 – Possíveis rotinas geradas em empresas em rede

(continua)

Área	Possíveis rotinas a serem geradas
Direção / Liderança	Tomada de decisões que maximizam o retorno sobre o investimento (entrada na rede); disciplina para as decisões relacionadas à mudança; comunicação eficiente; realização de reuniões semanais/mensais; compartilhamento de informações sobre a empresa e a rede com os colaboradores; melhora na relação com os funcionários; aumento no poder de persuasão; direção estratégica em conjunto com as estratégias da rede; influência e motivação aos empregados na realização de tarefas essenciais e construção do comprometimento com o trabalho a ser realizado; facilitação do aprendizado coletivo; fortalecimento da identidade coletiva do grupo e, se possível, da organização; utilização de sistemas de informação; auxílio aos colaboradores na verificação de ameaças e oportunidades no mercado; alinhamento entre as prioridades, os objetivos e as novas estratégias organizacionais em conjunto com as da rede; viabilização da confiança

Quadro 4 – Possíveis rotinas geradas em empresas em rede

(continua)

Área	Possíveis rotinas a serem geradas
Direção / Liderança	mútua e a cooperação no trabalho; organização, coordenação e auxílio na realização de atividades complexas; envolvimento em políticas; capacidade de obtenção de suporte político e recursos necessários a partir da defesa dos interesses do grupo.
Gestão de Pessoas	Práticas de recrutamento e seleção; programas de treinamento; sistema de avaliação de desempenho; sistema de incentivos; padrões motivacionais e de comprometimento dos funcionários; utilização de sistemas de informação.
Financeiro	Emissão de notas fiscais; controle de caixa; controle de contas a pagar; controle de contas a receber; controle de documentos; realização de análise de crédito de clientes e fornecedores; atividades que visem lucratividade; geração de relatórios de controle diário; utilização de sistemas de informação.
Gestão comercial	Uso de ferramentas de coordenação para gerenciamento do setor de marketing e de vendas da empresa.
Marketing	Adequação ao portfólio da rede (matriz de valor do portfólio, promoções, descontinuidade de produtos); adequação ao plano de ações de mídia da rede (sites, mídia online, mídia off-line, publicidade, propaganda); utilização de sistemas de informação; relacionamento com cliente e fornecedores; distribuição dos produtos/serviços; política de preços, regras para descontos e ofertas; normas para condições de pagamento; seguir a imagem da “marca” da rede.
Setor de vendas	Processos e ferramentas de controle das vendas; medição de performance das equipes de venda; rotina de trabalho; relatório de prospecções diários; uso de novas tecnologias; uso de sistemas integrados; tabulação de preços de acordo com a rede; venda de produtos/serviços em locais específicos; utilização de sistemas de informação; análise do mercado; gerenciamento de oportunidades; estudo do comportamento do cliente/consumidor; aprimoramento da comunicação verbal; bom relacionamento com os clientes; boa aparência pessoal; solicitação de feedback aos clientes; fornecimento de satisfação aos clientes.
Setor de pós-vendas	Gerenciamento da satisfação dos clientes; geração de novas oportunidades de vendas; gerenciamento de ciclos de compras recorrentes; incentivo a indicação de novos clientes; manutenção dos clientes fiéis e fãs da empresa; melhoramento da reputação da marca e dos produtos; sistemas de informação; monitoramento das reclamações; monitoramento das garantias; controle de qualidade dos trabalhos e do atendimento; monitoramento dos indicadores de satisfação dos clientes; relatórios.
Setor de compras	Compras em conjunto; controle de estoque; impedimento da multiplicidade de itens similares, do desperdício, da deterioração e da obsolescência; controle da qualidade da compra; manutenção da qualidade dos materiais conforme especificações; compras de marcas específicas; compras de fornecedores específicos; utilização de sistemas de informação; análise do mercado; controle financeiro dos compromissos assumidos.
Organização	Supervisão direta; divisão do trabalho; estabelecimento de pessoas responsáveis pelo trabalho de outras pessoas; padronização dos processos de

Quadro 4 – Possíveis rotinas geradas em empresas em rede

(conclusão)

Área	Possíveis rotinas a serem geradas
Organização	trabalho; padronização dos resultados, padronização das habilidades; padronização das normas; adaptação a alteração da forma de trabalho e das relações hierárquicas; trabalhos coordenados e coerentes com a tarefa final da empresa e também da rede.
Controle	Estabelecimento de padrões de desempenho das atividades, serviços e processos; utilização de sistemas de controle gerencial (para obter informações relacionadas ao mercado, concorrentes, clientes, informações financeiras e não-financeiras, processos de produção, informações de previsão e uma ampla gama de mecanismos de apoio à decisão e controles informais pessoais e sociais - a fim de criar rotinas padronizadas); medição de desempenho dos funcionários; manutenção da organização no caminho escolhido (adequada as normas e padrões da rede); reforço da crença pela cooperação, imposição de limites para alinhamento do comportamento dos colaboradores aos novos objetivos organizacionais de cooperação.
Planejamento	Criação de metas com prazos estabelecidos; atingimento dos objetivos da rede e não mais somente dos seus; tomada de decisões que envolvam a rede; busca de soluções estratégicas para o desenvolvimento da rede; capacidade de adaptação a normas e regras; utilização de sistemas de informação; desenvolvimento de novos produtos/serviços; busca de diversificação; busca constante de entrada em novos mercados; desenvolvimento de novos mercados.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Admitindo as possibilidades acima geradas, pode-se dizer que haverá a necessidade de alterações na ocupação dos recursos humanos, na busca por novas especializações, novos equipamentos, necessidade de novos treinamentos, novos procedimentos, entre outros (ALVES, ZEN e PADULA, 2010; MILAGRES, 2014; MELO, 2015). Frances, Sindakis e Depeige (2015) argumentam que as novas rotinas emergem de posições interacionais e incluem ações cognitivas bem como artefatos tecnológicos. Kaplan (2015), destaca que como as rotinas são constituídas por ações recorrentes, para mudar essas rotinas deliberadamente é preciso também mudar as suas bases.

Spuldaro (2013) alude que uma organização atua em um contexto social de normas, valores e pressupostos tidos como certos, nos quais os indivíduos, mesmo refazendo aquilo que está institucionalizado, participam do processo de reconstrução da rotina por fazer dela a opção, referida por Machado-da-Silva, Fonseca e Crubelatte (2005, p. 29) como “consentida [...] desejável e viável”.

Pode-se pensar em rotinas como fluxos de ideias conectadas, ações e resultados. As ideias produzem ações, as ações produzem os resultados e os resultados produzem novas ideias. "São as relações entre esses elementos que geram a mudança" (FELDMAN, 2000 p. 613). No contexto estudado, poder-se-ia dizer que as ideias conectadas seriam as relações mútuas dentro da rede, as reuniões, as conversas informais, as possibilidades de compartilhar e adquirir informações. As ações, por outro lado, seriam a implantação e adaptação desse conhecimento ao contexto específico de cada empresa, e por fim, os resultados seriam as novas rotinas organizacionais, independentemente de serem positivas ou não.

As rotinas permitem que as organizações alcancem o equilíbrio entre adaptabilidade e estabilidade, afetando suas habilidades de adaptação às mudanças das circunstâncias (KEEGAN, LEV e ARAZY, 2016). Algumas dessas mudanças têm o potencial de serem contínuas. Feldman (2000, p. 613) em sua pesquisa identificou dois tipos de resultados que implicam na mudança contínua:

Resultados que ficam aquém das ideias e resultados que apresentam novas oportunidades. Os resultados que ficam aquém das ideias, podem, em certas circunstâncias, motivar a continuar e a lutar. Os resultados que apresentam novas oportunidades, sugerem uma noção crescente de que é possível e vale a pena tentar. Os resultados podem abrir novas possibilidades, como por exemplo, a criação de novos recursos. Novas ideias podem ser necessárias para lidar com estes resultados. O processo de ajustamento, que resulta a partir de qualquer uma dessas fontes, tem o potencial de ser contínuo. As pessoas que se envolvem com as rotinas, ajustam suas ações à medida que desenvolvem novas compreensões sobre o que elas podem fazer e das consequências das suas ações.

Corroborando com os resultados acima mencionados, na mesma pesquisa Feldman (2000, p. 620) enfatiza:

Quando as ações não produzem o resultado pretendido, ou produzem um resultado não intencional e indesejável, os participantes podem tentar reparar a rotina para que ela produza o resultado pretendido e desejado. O resultado pode ser o de restaurar a rotina para um equilíbrio estável e não pode ser associado com a mudança contínua. Quando os resultados permitem novas oportunidades, os participantes têm a opção de expandir. Eles podem alterar a rotina para tirar vantagem das novas possibilidades. Finalmente, quando os resultados ficam aquém dos ideais, eles podem responder pelo esforço. Ao contrário da reparação, esforçar-se é, por definição, tentar alcançar algo que é difícil, se não impossível, de atingir.

O resultado bem-sucedido da mudança nas rotinas pode ser visto em inovações na empresa ou em melhorias em produtos e serviços, em processos internos, em estratégias de comercialização ou mesmo no modelo de negócios da firma. Para que isso seja possível, a empresa necessita estabelecer maneiras de buscar, reter e aplicar os novos conhecimentos nos seus processos organizacionais, visando algum nível de mudança e geração de valor (ALVES,

2010). Mela (2015) afirma que a forma como as rotinas de uma organização se modificam ao longo do tempo pode explicar a forma como a própria empresa se modifica.

Turner e Cacciatori (2015), sugerem que quando as rotinas são baseadas em grande parte em hábitos automáticos, as organizações podem se beneficiar da busca de uma estratégia de replicação exata, porque a coerência interna de uma rotina é mais saliente com hábitos automáticos em sua fundação. Por outro lado, quando os hábitos subjacentes a uma rotina são introduzidos, as organizações podem se beneficiar de uma maior adaptação ao ambiente local, porque há menos problemas associados à perturbação da coerência interna da rotina.

Rotinas nem sempre são fáceis de serem replicadas por outras pessoas ou organizações. Nem sempre as pessoas estão aptas e abertas as novas rotinas, ou, simplesmente, não possuem habilidades suficientes para replicá-las. Quando alguns indivíduos são colocados à frente de uma nova rotina e resistem a adotá-la, inicialmente tal atitude pode parecer demonstração de resistência à mudança, entretanto, há explicações que supõem que na realidade é uma resistência a adotar um novo padrão de ação, diferente daquele já existente e que era considerado importante pelo indivíduo (PENTLAND e FELDMAN, 2005; MELO, 2015).

Devido a esse contexto, necessita-se de um maior cuidado por parte dos gestores na tentativa de replicação de rotinas, pois nem sempre as rotinas empregadas em uma empresa resultarão em sucesso para a outra organização. “O que se pratica são as rotinas amplamente divulgadas internamente nas organizações, mesmo que essas não sejam as rotinas praticadas fora dela por empresas similares do mesmo setor e negócios” (MELO, 2015, p. 26).

Algumas das novas tarefas, muitas vezes, serão complexas, compostas por habilidades com elevado conteúdo tácito e somente serão adquiridas ao longo do tempo. Muitas dessas novas rotinas exigirão experiência, dedicação da empresa e dos seus colaboradores, aprendizado contínuo e compartilhamento de conhecimento, além de disponibilidade para fazê-lo (MILAGRES, 2011). Dessa forma, os gestores, diante das circunstâncias onde se buscam soluções para problemas complexos, procuram por rotinas simplificadoras, as quais reduzem a complexidade das decisões e aumentam a confiança nos padrões adotados, liberando espaços cognitivos e reduzindo a incerteza (BECKER, 2001).

Para Spuldaró (2013), não há garantias de que as ações dos indivíduos atendam as expectativas de seu grupo, modificar decisivamente uma rotina não garante que ela vigore ao longo do tempo, uma vez que as pessoas adotam ou abandonam rotinas em resposta às ações dos outros (KEEGAN, LEV e ARAZY, 2016). As rotinas, como analisado por Frances, Sindakis e Depeige (2015, p. 109):

São, portanto, utilizadas de uma forma altamente flexível: de um modo particular, o comportamento individual pode ser afetado diferentemente pelas estruturas sociais e cognitivas dentro da organização. Doravante, a natureza e a constituição de um grupo, seus constrangimentos e limitações afetam a capacidade de seus membros de influenciar outros membros e grupos e, portanto, a capacidade de seus membros para promover uma aprendizagem organizacional dinâmica. Além disso, e tendo em conta que as práticas de trabalho têm uma lógica de ação específica, podemos afirmar que cada uma de suas práticas é suscetível de criar aprendizado e rotinas. O conceito de rotina organizacional aparece claramente aqui como contíguo ao conceito de habilidade, isto é, ao conhecimento, ao saber-fazer e a experiência dos indivíduos.

Entender as causas de uma rotina é importante para o enriquecimento dos estudos organizacionais. Portanto, grande parte do desempenho de uma organização pode ser explicado pelo tipo de atividade que ela executa e o quanto ela é capaz de se adaptar às pressões ambientais (EISENHARDT e MARTIN, 2000; PENTLAND *et al.*, 2012).

Por fim, este capítulo institui o embasamento teórico desse trabalho, o qual auxiliou no desenvolvimento dos métodos utilizados para a realização da pesquisa, que estão descritos no capítulo 3.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos e as respectivas ferramentas adotadas para que o problema de pesquisa possa ser respondido e os objetivos propostos atingidos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A dissertação ora apresentada possui uma natureza eminentemente exploratória, a qual tem como objetivo explorar ou examinar um problema ou uma situação para se obter conhecimento e compreensão (MALHOTRA, 2011). Nessa pesquisa se busca, além da compreensão do objeto do estudo, um aprofundamento do conhecimento sobre mudanças de rotinas organizacionais em processos cooperativos, assunto pouco aprofundado até o momento em pesquisas empíricas encontradas.

A pesquisa exploratória, de acordo com Vergara (2000), é realizada em áreas nas quais há pouco conhecimento científico acumulado ou sistematizado. Trata-se de uma pesquisa que busca explorar conceitos e fatos com pouca bibliografia. Os estudos exploratórios proporcionam uma maior flexibilidade na busca de informações sobre determinado problema, visando torná-lo mais claro, além de possibilitar a construção de novas ideias sobre o tema abordado (GIL, 1999).

Quanto à abordagem da investigação, esse trabalho é um estudo qualitativo. A pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais (FLICK, 2009). No caso dessa pesquisa é uma contribuição basilar, visto que as relações sociais são a base das empresas que se encontram em um processo cooperativo. A pesquisa qualitativa admite ainda, analisar as percepções dos atores diante de questões culturais, econômicas, políticas e institucionais.

Como os pesquisadores qualitativos “não partem de hipóteses estabelecidas a priori, não se preocupam em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições. Partem de questões ou focos de interesse amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação” (GODOY, 1995, p. 63). Segundo Minayo (2004), a abordagem qualitativa não pretende o alcance da verdade com o que é certo ou errado, tem como preocupação primeira a compreensão da lógica que permeia a prática que se dá na realidade. O desenvolvimento da pesquisa qualitativa é imprevisível e o conhecimento do pesquisador é parcial e limitado.

Minayo (2004) também considera que a pesquisa qualitativa vai a um nível de realidade onde não é possível usar números, é um universo de significados que só pode ser estudado e compreendido em sua própria realidade e vivência. Esse ponto de vista está de acordo com os objetivos dessa pesquisa, os quais dificilmente poderiam ser mensurados em números e tabelas quantitativas, devido à escassez de estudos empíricos que tragam modelos ou instrumentos de pesquisa.

O método qualitativo considera a comunicação do pesquisador em campo como parte explícita da produção do conhecimento, bem como a subjetividade do pesquisador e daqueles que estão sendo estudados, que se tornam parte do processo de pesquisa (FLICK, 2009). A abordagem qualitativa “tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental (GODOY, 1995, p. 62). Outro aspecto é que a análise dos dados desse tipo de pesquisa tende a seguir um processo indutivo, ou seja, a pesquisa qualitativa é emergente em vez de estritamente pré-configurada (CRESWEL, 2007).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza como um estudo de multicasos. Yin (2001) relata que o passo inicial para organizar um estudo de multicasos é a definição da teoria ou a caracterização do problema. Depois, parte-se para a apresentação dos casos selecionados e para definições dos indicadores de análise. O estudo de caso, objetiva a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando não se consegue estabelecer claramente os limites entre o fenômeno e o contexto (YIN, 2001). O poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, além da atitude do pesquisador ser caracterizada pela busca de conhecimento e não de conclusões e verificações. (YIN, 2001).

Apesar de levar no nome a multiplicidade, o problema é o mesmo para todos os casos, os quais serão analisados individualmente, contudo se agregam para dar mais subsídios à compreensão do fenômeno. Os casos se complementam e se alinham para oferecer uma visão mais ampla e profunda do todo (PATAH e CARVALHO, 2009).

Godoy (2006) menciona que o estudo de caso qualitativo é adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das complexas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. Fato justificado para a escolha dos métodos acima mencionados, uma vez que a presente pesquisa busca identificar novas rotinas organizacionais em empresas que adentraram em um processo cooperativo e adquiriram distintos conhecimentos ao longo do tempo, os quais possibilitaram mudanças em suas rotinas e práticas gerenciais.

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Algumas categorias podem ser formadas a priori, embasadas nas teorias que sustentaram o trabalho e que ampararam o roteiro de entrevista (APÊNDICE A). Assim como, algumas categorias de análise emergem do próprio campo pesquisado e se consolidam durante a investigação. As categorias de análise dessa pesquisa estão destacadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Categorias de análise

(continua)

Categorias de Análise	Definição da categoria	Principais autores
Mecanismos para obter conhecimento.	Conversas informais; trocas presenciais semiestruturadas, via brainstorming; meios presenciais estruturados, como palestras, conferências e treinamentos; trocas virtuais simples, como e-mails e trocas virtuais organizadas como educação a distância e videoconferência. Formas estruturadas, de reuniões face a face e de narrativas, comunicação pessoal.	Santos (2010b); Davenport e Prusak (1998).
Interações entre Ator-ator.	Resultam no compartilhamento de conhecimento entre os associados.	Provan, Fish e Sydow (2007).
Interações entre Ator-rede.	Resultam no compartilhamento de conhecimento de um associado impactando todo o nível da Rede.	Provan, Fish e Sydow (2007).
Interações entre Rede-ator.	Resultam no compartilhamento de conhecimento da Rede para os associados.	Provan, Fish e Sydow (2007).
Interações entre todo o nível da Rede.	Resultam no compartilhamento e geração de conhecimento em todo o nível da Rede.	Provan, Fish e Sydow (2007).
Novas descobertas e novas ideias.	Encontrar um novo estado das coisas. Rotinas como fluxos de ideias conectadas, ações e resultados. Ideias produzem ações, ações produzem resultados e os resultados produzem novas ideias. São as relações entre esses elementos que geram a mudança.	Feldman (2000).

Quadro 5 - Categorias de análise

(conclusão)

Categorias de Análise	Definição da categoria	Principais autores
Necessidade de mudanças.	Rotinas são padrões de comportamento que permitem a organização mudar quando uma necessidade de mudança é identificada e tratada.	Pentland e Rueter (1994); Feldman (2000); Feldman e Pentland (2003); Milagres (2014).
Resultados que geram rotinas	Acesso a Soluções; Ganhos de Escala Aprendizagem; Inovação; Relações Sociais; Redução de Custos e Riscos.	Balestrin e Verchoore (2008).
Novas rotinas	Novos padrões de comportamento, novas ações, novas atividades, novas interações.	Nelson e Winter (1982); Feldman (2000); Feldman e Pentland (2003); Milagres (2014).

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

3.3 UNIDADES DE ANÁLISE DA PESQUISA

As unidades de análise dessa pesquisa compreendem dez empresas que estão em um processo de cooperação em Redes Interorganizacionais Horizontais. As empresas fazem parte de duas Redes de Supermercados consolidadas no estado do Rio Grande do Sul. Cinco empresas fazem parte da Rede Super e cinco empresas fazem parte da Rede Super Sul. Os dez casos se justificam devido à pesquisa ser de cunho qualitativo, e este ser um número significativo para este tipo de investigação e também pelo fato das respostas se tornarem repetitivas ao longo das entrevistas.

As empresas analisadas participam há mais de três anos do processo cooperativo, pois acredita-se ser o tempo mínimo para uma empresa obter resultados e mudanças significativas a partir da cooperação. Após essa certificação, as empresas foram selecionadas de maneira intencional e de acordo com a disponibilidade dos gestores em participar da pesquisa. Duas empresas, primeiramente selecionadas, não fizeram parte da pesquisa, devido a disponibilidade e tempo dos gestores. Procurou-se também mesclar a pesquisa entre empresas maiores e menores, para ter um maior leque de possibilidades. O Quadro 6 mostra de forma resumida algumas características apontadas nos casos analisados.

Quadro 6 – Características iniciais das empresas

Rede Super	Anos de existência	Tempo na Rede	Número de Colaboradores
Caso 1	26 anos	20 anos	140
Caso 2	40 anos	7 anos	33
Caso 3	21 anos	17 anos	52
Caso 4	62 anos	20 anos	40
Caso 5	36 anos	11 anos	43
Rede Super Sul	Anos de existência	Tempo na Rede	Número de Colaboradores
Caso 6	42 anos	19 anos	100
Caso 7	15 anos	9 anos	12
Caso 8	23 anos	16 anos	42
Caso 9	21 anos	10 anos	17
Caso 10	22 anos	3,5 anos	10

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A escolha de duas redes varejistas do ramo de supermercados se deve ao fato desse tipo de cooperação ser frequente no estado do Rio Grande do Sul, local da coleta dos dados, e também pela importância que essas redes têm para a economia local. A Rede Super e a Rede Super Sul foram selecionadas devido a sua consolidação e legitimidade perante o mercado, além de possuírem muitos associados, o que acarreta em maiores possibilidades de mudança.

Outro fato relevante é que o setor supermercadista é um setor de negócios de alto valor acrescentado e altamente competitivo. Multinacionais do ramo de supermercados estão na corrida para adentrar o mercado em todo o país. É cada vez mais reconhecido, portanto, que as empresas individuais não têm o alcance e profundidade das capacidades para competir de forma independente em tais ambientes dinâmicos e competitivos, daí a importância de se unirem em processos cooperativos.

3.4 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O protocolo de entrevistas foi elaborado pela autora com base na pesquisa teórica inicial, que deu sustentação ao tema. Após a elaboração, o protocolo foi avaliado por um

pesquisador da área para verificação quanto à adequação aos objetivos do estudo e análise de termos e expressões utilizadas. Com base nas considerações deste indivíduo, foram feitas as alterações e as mudanças julgadas pertinentes. Essa etapa consistiu na validação interna do protocolo de entrevistas. Posteriormente, realizou-se um pré-teste desse protocolo, onde o pesquisador efetuou a primeira entrevista com um dos gestores das dez empresas pesquisadas.

Não identificando nenhuma dificuldade de entendimento dos termos e das perguntas formuladas por parte do entrevistado, nenhuma alteração foi efetivada e essa entrevista se tornou parte do conjunto de dados final.

3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Nessa etapa da pesquisa, realizou-se a coleta de dados em dez empresas pertencentes a duas Redes Interorganizacionais Horizontais, que fazem parte do Comércio Varejista de Alimentos do ramo de Supermercados, sendo elas a Rede Super e na Rede Super Sul.

Godoy (2006) afirma que o estudo de caso qualitativo se caracteriza por empregar diversas fontes de informações. Na pesquisa qualitativa, as entrevistas semiestruturadas são consideradas como um dos principais meios disponíveis ao pesquisador para realizar a coleta de dados (TRIVIÑOS, 2008; YIN, 2001), pois permite que o respondente aborde o tema em pauta sem a necessidade de obedecer a condições ou elementos pré-fixados pelo pesquisador (MINAYO, 2004), permitindo ao entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, especificar significados, com a garantia de estar sendo compreendido pelo entrevistado (MARCONI e LAKATOS, 2001).

Essa técnica valoriza a presença do investigador e oferece todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias para enriquecer a investigação (TRIVIÑOS, 2008). A entrevista tem como objetivo principal adquirir informações sobre determinado assunto ou tema e permite a obtenção não apenas de dados, mas também possibilita uma visão mais precisa e com maior profundidade sobre o objeto em estudo (MARCONI e LAKATOS, 2001).

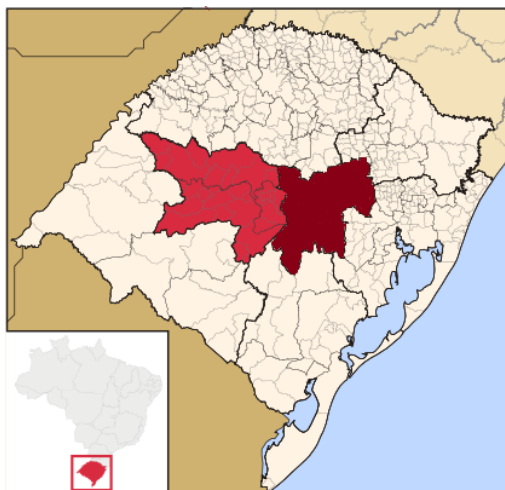
Visando atender aos objetivos propostos por essa pesquisa, foram realizadas entrevistas em profundidade, conforme protocolo apresentado no Apêndice A, junto a 10 gestores, por estes representarem peças chave nos níveis organizacionais e terem uma visão que permitiria prestar as informações relevantes para a consecução dos objetivos deste trabalho.

As entrevistas foram aplicadas e gravadas pessoalmente pelo pesquisador nos meses de julho a setembro de 2016, durando em média 45 minutos e foram realizadas nos próprios supermercados, localizados nas regiões Central e Noroeste do estado do RS.

Ao todo, supermercados de oito cidades diferentes compuseram essa pesquisa. O pesquisador viajou para todas as cidades de carro, realizando rotas estratégicas para conseguir entrevistar gestores que estivessem localizados na mesma cidade ou em cidades próximas. Primeiro, foram feitas as ligações para os gestores, verificando as datas e horários disponíveis para a entrevista, após eram analisados os roteiros e encaixadas as cidades vizinhas para a mesma data.

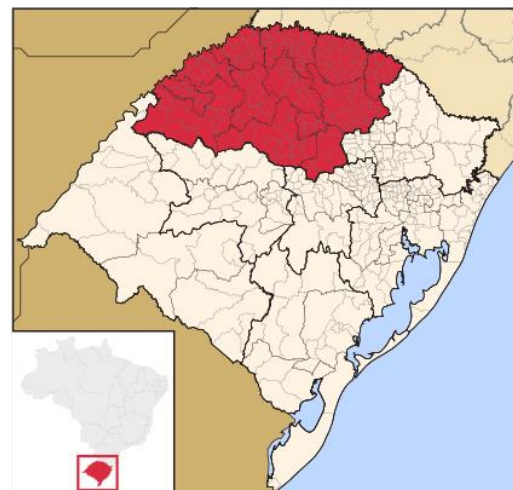
As Figuras 2 e 3, representam os mapas onde estão localizadas as regiões onde se concentraram as empresas analisadas.

Figura 2 – Região Central do RS



Fonte: Adaptado de Wikipedia (2016).

Figura 3 – Região Noroeste do RS



Fonte: Wikipedia (2016).

O roteiro de entrevista desta pesquisa (APÊNDICE A) é composto por perguntas que possibilitam a obtenção de respostas referentes aos objetivos do estudo, além de uma seção com dados complementares (há quanto tempo tem a empresa, há quanto tempo entrou na rede, se está na Rede desde a sua formação e o número de colaboradores).

É importante mencionar que no período da coleta de dados, como refere Gil (1999), alguns atributos são necessários para o pesquisador, não somente as técnicas de pesquisas se fazem por si, é preciso que o pesquisador tenha conhecimento sobre o assunto, curiosidade, integridade intelectual, perseverança, sensibilidade e paciência.

Além das entrevistas em profundidade, utilizaram-se alguns dados secundários, como os sites das duas Redes e das empresas para complementação.

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Após serem realizadas as entrevistas, as mesmas foram transcritas e codificadas, sendo submetidas a uma análise de conteúdo (BARDIN, 2011) a fim de responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos.

A codificação, para Bardin (2011), consiste em identificar os temas chave de cada resposta e destacá-los, para dessa forma condensar o volume dos dados dentro das unidades de análise. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2011).

Fez-se posteriormente uma pequena descrição das duas Redes, utilizando como complemento os dados secundários coletados nos sites das redes, para uma melhor compreensão do ambiente ao qual os casos estão inseridos. Após foi feita a descrição dos resultados de cada caso analisado individualmente e os construtos encontrados, referenciando as principais mudanças em suas rotinas organizacionais e a forma de compartilhamento de conhecimento que as originou.

Posteriormente foi realizada a análise desses resultados, indo ao encontro da literatura abordada nesse trabalho com a finalidade de atingir os objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa. Para isso, fez-se o cruzamento dos dados encontrados nos dez casos para uma compilação final de resultados.

3.7 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

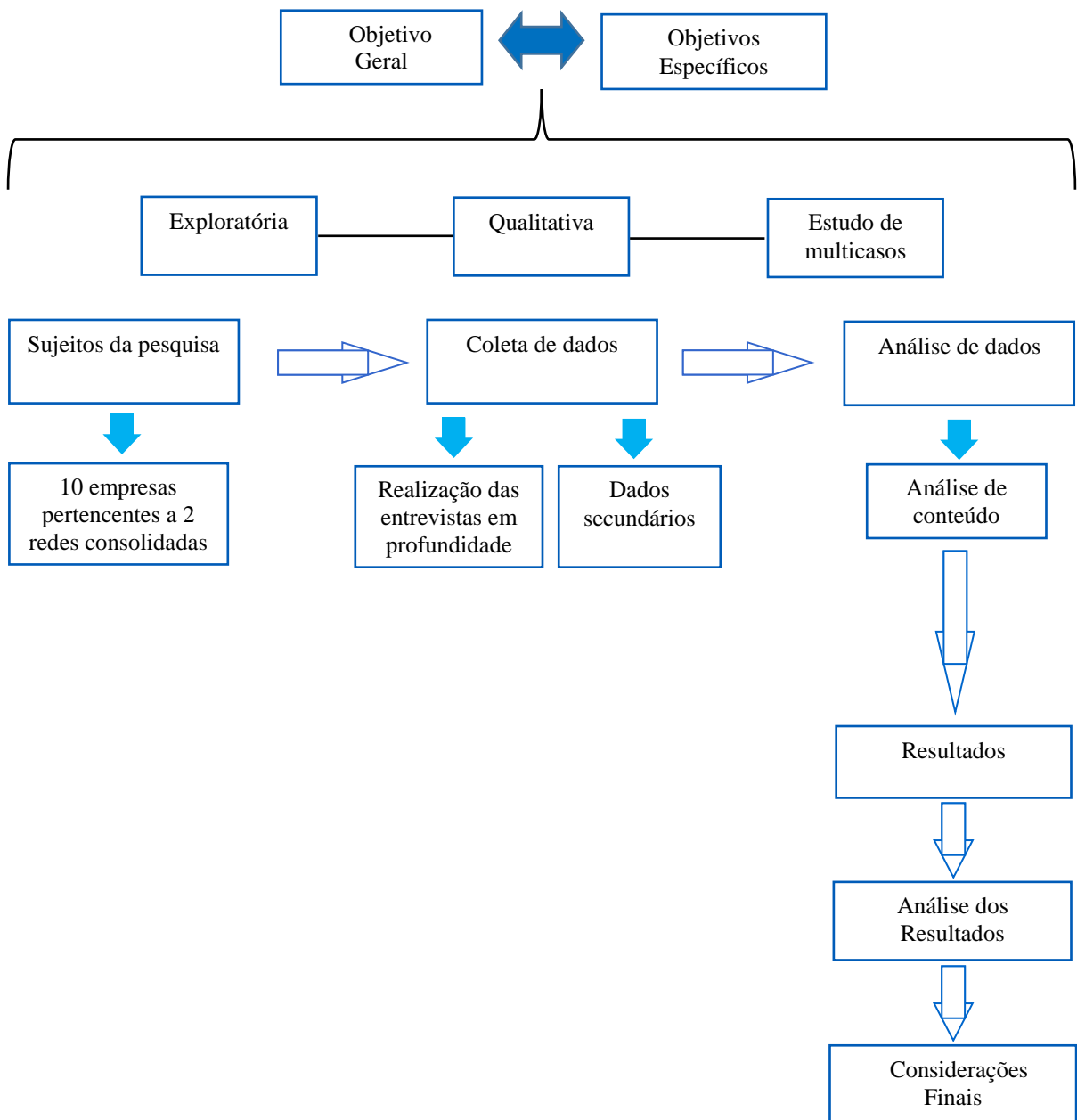
Dadas as limitações de tempo, recursos e escopo inerentes a todas as pesquisas científicas, uma série de aspectos não pôde ser aprofundada nesse estudo. Algumas limitações são inerentes à natureza da pesquisa conduzida na presente dissertação, que não permite a generalização dos resultados a outras tipologias de empresas, uma vez que a presente pesquisa somente trabalha com empresas pertencentes a Redes Varejistas de Alimentos do ramo de supermercados.

É preciso destacar também a impossibilidade de generalização dos resultados, devido às empresas participantes desse estudo estarem localizadas somente no estado do Rio Grande do Sul, o que acarreta resultados característicos da população estudada.

3.8 DESENHO DA PESQUISA

O desenho desta pesquisa está identificado na Figura 4.

Figura 4 – Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa empírica realizada com os gestores das dez empresas cooperadas. Primeiramente, faz-se uma breve descrição da Rede e após apresenta-se os resultados encontrados individualmente em cada empresa dessa Rede, codificando as novas rotinas oriundas das quatro diferentes formas de compartilhar conhecimento dentro da Rede. Essas codificações, auxiliam na discussão dos resultados, permitindo uma maior clareza dos resultados conjuntos, além de auxiliar no atingimento dos objetivos propostos pelo trabalho. Na discussão dos resultados, analisa-se os resultados comuns a todos os casos, interligando-os com a teoria encontrada.

4.1 REDE SUPER

A Rede Super nasceu no dia 30 de outubro de 1996, quando 12 empresários santamarienses, que representavam 22 supermercados, uniram suas forças para realizar o sonho de satisfazer os seus clientes e de permanecerem no mercado, frente a ampla concorrência e as grandes marcas se instalando na região. Fortificados pelo espírito de colaboração e mudança, a Rede Super é fruto de dedicação e da força do cooperativismo, sendo considerada a primeira rede de supermercados independentes do Brasil (REDE SUPER, 2016).

Naquela época, os empresários tinham uma estratégia inovadora, comprando produtos em grande quantidade para vender mais barato à população. Com a união dos esforços, os mercados de bairro puderam competir com as grandes redes em preço, além disso puderam reforçar a sua comunicação para alcançar todos os cantos da cidade e do estado do Rio Grande do Sul, formando, assim, uma rede que conquistou a comunidade (REDE SUPER, 2016).

Hoje a Rede Super possui cerca de 60 supermercados, abrangendo 24 cidades em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul, contribuindo com a geração de mais de 10 mil empregos diretos e indiretos, trabalhando diariamente para melhorar a qualidade de vida das cidades onde a rede está inserida, utilizando criatividade e competência para superar os desafios que estão no seu dia a dia. A sede da Rede Super, desde a sua criação, está localizada de cidade de Santa Maria/RS, onde estão localizados todos os seus sócios.

A Rede possui atualmente 8 sócios que ajudaram na sua fundação. Os outros membros são franqueados da Rede, que participam igualmente das decisões e implementações da Rede.

Independente do membro ser associado ou franqueado, ele tem um voto dentro da Rede, tendo igualmente poder de decisão. Esse voto se limita por associado e independe da quantidade de lojas que tenha, ou seja, tendo uma ou três lojas o membro tem apenas um voto. As principais decisões da Rede, que impactam financeiramente, são resolvidas por meio de reuniões bimestrais.

A Rede realiza reuniões semanais, nas quais todos os sócios participam, essas reuniões são abertas e todos os membros podem participar, no entanto, como a maioria dos franqueados reside fora de Santa Maria, não participam dessas reuniões. A justificativa para tal, é o tempo e a distância para se deslocar até a central da Rede. Os franqueados, contudo, participam de reuniões bimestrais, onde a participação de todos é obrigatória, uma vez que decisões serão tomadas e informações importantes serão repassadas.

O principal mecanismo utilizado pela Rede e parceiros para transmitir conhecimento sobre diferentes assuntos são as reuniões. Quando todos estão reunidos existe uma maior troca de informações, não somente referentes ao setor de compras e venda, mas informações relacionadas ao mercado externo, as associações que os representam, o que está acontecendo no mundo das redes de cooperação, informações sobre legislações trabalhistas, vigilância sanitária, entre tantas outras. É nesse momento que eles compartilham as suas experiências e dúvidas entre os membros. Entre os mercados de Santa Maria há também trocas de informações em relação aos próprios funcionários, que transitam de um mercado para o outro dentro da rede, e em relação a empresas prestadoras de serviços de limpeza, manutenções em geral, leis municipais e etc.

Essa troca de conhecimento é bem mais eficaz entre os sócios da Rede, uma vez que se encontram semanalmente nas reuniões, normalmente três vezes por semana. Eles também possuem um grupo no WhatsApp o que facilita a comunicação a qualquer momento e onde estiverem. Um resumo das reuniões semanais é enviado a todos os franqueados, mas isso não permite uma troca eficaz como a reunião presencial.

Um mecanismo utilizado pela Rede há pouco menos de dois anos é o novo sistema de compras, um software criado com a ajuda e sugestões de todos os membros da Rede. Esse sistema foi criado, especificamente para melhorar a captação de pedidos e integrar as compras de todos os participantes, mas ele também possui ferramentas que permitem a comunicação entre os associados, fazendo com que troquem ideias, auxiliem um ao outro e troquem informações mais rapidamente.

Junto ao sistema, o e-mail é outra ferramenta utilizada pela Rede, mas é mais utilizado para a troca de informações sobre as promoções, fornecedores, encarte e produtos. Em média a Rede envia 10 e-mails diários aos membros.

Encontros informais, como jantares também são realizados esporadicamente, onde os franqueados conversam sobre diferentes assuntos, trocam ideias e informações sobre o dia a dia de suas empresas.

A Rede, ao longo desses 21 anos, teve uma evolução constante, ela ainda continua sendo um processo cooperativo em função dos benefícios relacionados a compras, marketing coletivo e facilidades perante o mercado, no entanto, para quem consegue absorver todas as oportunidades e aprender com os parceiros, a Rede vai muito além desses resultados. Especialmente para os participantes mais abertos e dispostos a cooperar, a Rede se tornou uma sustentação, um lugar onde empresas podem se ajudar, se apoiar, podem trocar conhecimentos, informações e emprestar produtos. A Figura 5 representa o logo da Rede Super.

Figura 5 – Logo da Rede Super



Fonte: Rede Super (2016).

4.1.1 Caso 1

A empresa iniciou as suas atividades há 26 anos. No começo era apenas um pequeno mercadinho de bairro com 2 funcionários. Com o tempo foi crescendo, mas sempre com muitas dificuldades devido à pouca expressão perante o mercado e ao pouco poder de negociação junto a fornecedores e clientes. A empresa somente conseguiu se desenvolver e competir no mercado após a entrada na Rede Super.

O dono da empresa foi um dos fundadores da Rede, ele relata que a Rede foi criada dentro do sindicato, pelos associados que aceitaram participar do processo cooperativo. Ele e os outros associados, que iniciaram a cooperação, tinham muita dificuldade de competir no

mercado, uma vez que eram pequenos mercadinhos de bairro, não tendo expressão alguma de compras e visibilidade perante o mercado.

Após 20 anos fazendo parte da Rede, a empresa cresceu expressivamente, atualmente conta com 3 supermercados e 140 funcionários. Sempre atenta e colaborativa, a empresa busca o seu crescimento e o da Rede. O gestor da empresa se relaciona com todos os parceiros, mas tem uma maior afinidade e uma relação mais próxima com os outros sócios, em função de encontrá-los semanalmente na Rede e pela amizade construída devido aos anos de convivência.

Um dado importante a mencionar para os resultados dessa pesquisa, é que o gestor da empresa considera que praticamente todas as suas rotinas e as suas práticas de gestão foram alteradas após a entrada na Rede. Para ele a criação da Rede Super foi um divisor de águas.

Em relação ao conhecimento e as informações obtidas dentro da Rede, além dos mecanismos disponibilizados entre os membros para que isso aconteça, foram mencionados diversos pontos a destacar:

É, as informações a gente obtêm de diversas formas, a facilidade que se tem hoje com WhatsApp, e-mail, telefone, mas ah, os principais mecanismos que se tem hoje são as reuniões. Nós temos três reuniões semanais, é lá na Rede Super, onde que lá a gente troca as ideias, a gente ouve as experiências um do outro e principalmente participa de uma reunião de compras né, que é a essência da rede, que é comprar em conjunto né, centralizar todos os nossos pedidos em um só e entregar para as empresas fornecedoras.

Existe também entre os parceiros a comunicação através de software, um sistema criado pela Rede Super para captação de pedidos, no qual todas as empresas se comunicam umas com as outras, passando todos os mecanismos de negociações, assim como preços, promoções, ofertas.

E isso é um software próprio que a gente disponibiliza para todos os franqueados para facilitar essa comunicação [...] Tu preenche teus dados, preenche o que tu precisa de compras principalmente, as informações todas necessárias, do que será para oferta, de que datas serão ofertadas, os encartes e as informações diárias, enfim todo o mecanismo que a gente precisa, todo processo de, de de informação relacionada ao mercado é pelo software próprio da rede.

O sistema disponibiliza a troca de mensagens entre os parceiros e entre os parceiros e a rede. Podem ser enviadas mensagens para o grande grupo ou para parceiros específicos. Contudo, as decisões são tomadas na própria sede da Rede, durante as reuniões. O gestor argumenta que são três reuniões por semana, abertas a todos os parceiros da Rede.

Quando perguntado sobre as alterações em suas práticas de gestão e principalmente em suas rotinas organizacionais, após a entrada na rede, o gestor salienta:

Sim, mudou 100% isso eu posso te dizer. [...] Mas assim óó, com certeza a gente, não só a minha empresa, mas todas as empresas tiveram que se adaptar a um sistema unificado, padronizado e com um gerenciamento organizado, digamos assim, organizado e padrão né. A gente teve que ter, adotar uns procedimentos que não tínhamos antes, como por exemplo, sigilo das compras, sigilo nos negócios, troca de informações entre nós né, empresas que concorriam, que eram nossas concorrentes antes do evento da Rede Super e se tornaram nossas parceiras, a gente teve que ligar com isso também né.

Para a rede se fortalecer , ela repassa alguns conhecimentos aos parceiros, que devem cumpri-los ao longo do tempo. O gestor enfatiza a sua obediência as regras da Rede Super, como a mudança das fachadas, que agora apresentam o logo da Rede Super, a padronização interna, o uso de uniformes e de sacolas da Rede, além do emprego das ofertas da Rede com a exposição dos cartazes da Rede Super. O gestor salienta que todo o layout interno das lojas foi adaptado e passou-se a usar o que a Rede Super disponibiliza aos seus parceiros. Para o gestor, a Rede busca com essa padronização das lojas uma visualização cada vez maior da marca Rede Super.

A Rede também determina que seus colaboradores tenham conhecimento e utilizem algumas informações e sistemas disponibilizados pela Rede. O gestor afirma que os colaboradores tiveram que aprender diferentes maneiras de comprar conjuntamente e adaptar a sua rotina de compras as regras da rede, centralizando cada vez mais os pedidos dentro da rede. Para isso tiveram que aprender ao longo dos anos os diferentes mecanismos disponibilizados pela rede para captação de pedidos.

A Rede Super exige muito isso, que as empresas procurem centralizar os negócios dentro da Rede Super, não fazer negócios por fora como se fazia antigamente. Ah eu achava que era o melhor comprador do mundo e ia lá e comprava a minha fatia do, de estoque, de de volume, no caso de determinado produto e é eu ia lá e comprava de outro fornecedor. Não, a gente começou a exigir que, a Rede Super começou a exigir, que os negócios fossem feitos de forma mais aprimorada possível, centralizado lá dentro da Rede Super, porque só assim né que a gente consegue barganhar um preço com o fornecedor, com um volume na mão. Volume que a gente fala é uma quantidade, maior quantidade possível, porque senão não estou cooperando com a rede e não estou fortalecendo o sistema.

Outra determinação da Rede, mencionada pelo gestor, é a confiabilidade que a Rede Super precisa passar para os consumidores. Os produtos ofertados, obrigatoriamente, devem estar disponíveis em todas as lojas. Isso é uma obrigatoriedade séria dentro da Rede, porque envolve o nome da empresa. A mídia oferta os produtos e o cliente têm que encontrá-los em todas as lojas.

Dessa forma, a empresa criou uma rotina diferenciada para as suas ofertas, devido aos dias obrigatórios da Rede. A empresa continua tendo as suas ofertas individuais, no entanto, precisa disponibilizar aos clientes todas as ofertas divulgadas pela Rede, diferenciando-as com placas da Rede Super e placas do próprio mercado. Há um controle maior no setor de compras e disposição das mercadorias, visto que todos os produtos ofertados pela Rede precisam estar disponíveis nas prateleiras em tempo hábil, e na falta de algum deles, o mercado precisa disponibilizar ao cliente um produto similar, independentemente de ter lucro ou prejuízo, pois a oferta está sendo divulgada pela Rede e o mercado precisa prezar pela sua marca. Além dessas exigências é preciso observar e cumprir todas as regras que a Rede vai passando ao longo do tempo, e segundo o gestor, são muitas.

Além das novas rotinas, decorrentes de imposições da Rede, podem surgir novas rotinas devido ao poder de influência de um único parceiro, o qual transmite conhecimento aos demais parceiros e esse conhecimento se transforma em uma nova rotina que deve ser seguida por todos. Quando questionado sobre alterações em sua empresa decorrentes de um único parceiro, o gestor respondeu prontamente que não. Dentro da Rede Super as decisões são feitas em conjunto. O que acontece, algumas vezes, são sugestões, alguma coisa que os sócios entendam como positiva para todo o grupo, mas nunca de maneira imposta por um único membro. Acontece de maneira conjunta, todos juntos vão tomar uma decisão e analisam se vale a pena e se é favorável ao grupo.

Nós, os 8 que somos sócios, temos o mesmo poder de voto, independente do tamanho da empresa né, eu mesmo como presidente hoje, não resolvo nada, praticamente nada, a não ser pequenas decisões até administrativas lá que eu posso dar o ok sem passar pela reunião. Fora isso, eu sozinho não decido absolutamente nada. O meu voto tem o mesmo peso que qualquer um, mesmo eu sendo presidente. É muito bom porque descentraliza a decisão.

Por outro lado, a empresa adquiriu conhecimento com os outros parceiros de diferentes maneiras, os quais trouxeram muitas novas rotinas a sua organização. Algumas vezes, o gestor viu que um parceiro fazia e então replicou na sua empresa e muitas outras vezes, essas rotinas foram ensinadas pelo próprio colega, contribuindo com o conhecimento de ambos. O conhecimento de um é repassado ao outro, para que todos cresçam juntos.

Tem muitas coisas. Tem muitas coisas que a gente vai, como somos muitos, os filtros já vêm ao natural. Experiências [...] vai trocar de software interno, que daí não é o mesmo da rede, a gente busca sempre trocar uma informação. Pra ti é bom? Não é bom? Dá pra pegar? Não dá? Tal empresa que presta serviços. Enfim, em toda a parte de gestão é trocada ideias, então a gente busca sempre essa discussão interna lá, usando o que colega nosso tem de experiência positiva.

Outro ponto importante da colaboração, que cabe destacar, é adquirir conhecimento com os colegas sobre regras de tributos, em relação ao Ministério do Trabalho, PROCON, vigilância sanitária. O gestor frisou que a Rede Super está muito ligada nessas questões.

A gente busca também, até agora falando nesse ponto, a gente tem informações e procura corrigir os problemas que tem. Bom, eventualmente eu tenho algum problema aqui, que foi, enfim, eu tive um problema com o ministério do trabalho: ah eu fui autuado por esse motivo, porque eu estava fazendo uma coisa que eu nem sabia que estava errada né, aí tu vai e tu passa isso na reunião. Aí todo mundo fala: mas eu faço do mesmo jeito. Aí ela já corrige a situação e isso então, às vezes, são detalhezinhas né que a gente peca as vezes mesmo sem saber e quando um é autuado ele já passa normalmente e aí já se adaptam a isso aí. [...] a gente procura tá sempre trocando e usando o que cada colega tem de experiência né, pra passar pra todo mundo se ligar.

O gestor afirma que os parceiros trocam muitas outras informações, o que inclui a prestação de serviços, como por exemplo, serviço de vigilância, instalação de ar condicionado, coleta de valores, transporte de valores, contratação de empresa de limpeza, além de regras e normas diversas, compras de produtos de manutenção, instalação de produtos de segurança, entre tantos outros.

Enfim tem toda uma gama de processos que a gente vai pescando o que cada um, as experiências que cada um tem positivas e vai adaptando, buscando os que não estão funcionando. Então essa troca, essa troca de informações é muito positiva lá dentro e a gente procura passar pros franqueados, que são os que são de fora de Santa Maria, que são os nossos parceiros, todas as nossas mudanças, tudo o que a gente tem de informações que possam acrescentar e melhorar a gente repassa para todos.

Em relação ao conhecimento gerado por todos os parceiros, a nível da rede, e as rotinas decorrentes dele, o gestor menciona que a principal criação que fizeram juntos foi a própria Rede Super.

É a própria Rede Super foi uma criação porque a Rede Super é a mais antiga, foi a primeira do Brasil. Então a partir do evento Rede Super, que foi criado por nós dentro do sindicato [...] onde que lá no sindicato foram convidadas todas as empresas associadas no sindicato que quisessem participar por adesão, não foi imposto nada, ali dentro do sindicato foi criado, foi inventada essa ideia né, e ali as empresas se candidataram para participar da Rede Super. E então ali começou, a grande criação foi a própria Rede Super, porque nós tínhamos uma dificuldade muito grande de pequenas empresas e empresas de bairro né, de conseguir compras de valor competitivo, até porque nós não tínhamos uma expressão nas compras.

Depois da criação da própria Rede Super, onde o conhecimento de cada sócio foi essencial para o seu desenvolvimento, muitos outros mecanismos foram criados pelo grupo

para o fortalecimento e aprimoramento da Rede e dos parceiros, algumas das principais rotinas decorrentes desse processo estão destacadas a seguir:

Mas depois da Rede Super criada, aí sim tivemos várias outras coisas que foram feitas em função da melhora do sistema, para que tudo funcione de uma forma organizada, nós tivemos que – de acordo com a tua pergunta que era sobre o que nós criamos juntos – todo o mecanismo, todo ele era novo para nós. Nós iniciamos juntos, sentamos numa mesa, todos reunidos. É vamos comprar cebola. Quantos sacos tu quer? E tu? Era assim que se fazia, né, vamos lá, 10 produtos se comprava. Aí o sistema foi funcionando, a gente foi melhorando, se adaptando, fomos criando mecanismos novos, fomos incorporando mais empresas fornecedoras até chegar ao ponto de se criar esse software, que foi feito agora, faz um ano.

O software foi uma necessidade devido ao enorme número de fornecedores e a quantidade, cada vez maior, do mix de produtos. O mesmo foi criado pela dificuldade de fazer um sistema mais abrangente e menos demorado, e que facilitasse os processos de compra da Rede. Ele foi gerado com base nas necessidades e sugestões dos parceiros, uma vez que o conhecimento adquirido ao longo do tempo permitiu que as suas necessidades fossem atendidas.

O processo de captação de pedidos passou por várias adequações. Juntos, os parceiros viram a necessidade de ter um maior controle desse processo. Uma maneira encontrada pelos parceiros para organizar as compras conjuntas foi estabelecer horários para os pedidos. Por exemplo, quando são aprovados os itens que irão para a oferta, os mesmos são comunicados aos franqueados, ou seja, são sinalizados no sistema para que o franqueado se organize para ter aquele produto no dia anunciado. Dessa forma, todos os parceiros precisam informar a sua compra até o horário determinado pela rede, para fechamento do lote.

O lote de tal empresa vai fechar no dia seguinte as 10 horas da manhã, naquele momento todos já têm que ter preenchido os seus pedidos e jogado lá pra dentro. Lá naquele horário a Rede Super finaliza, centraliza tudo em um único pedido e entrega para a empresa fornecedora e uma única nota é emitida. Depois entregam tudo lá na Rede Super, separa o que é de cada um e vai para as lojas. Esse é outro ponto que nós criamos juntos.

Outro dado importante são as rotinas criadas pelo próprio gestor após a entrada na Rede. Ele menciona que o crescimento gradativo foi possibilitando adaptações necessárias, foi preciso criar uma gestão diferenciada porque os negócios estavam melhorando, aumentando e crescendo.

Mas vamos lá, tivemos assim óó, vários tipos de controle que eu posso te dizer que eu precisei adaptar aqui na minha empresa e até hoje eu tô engatinhando, posso te

dizer que tem muita coisa a ser feita [...] até agora antes de falar contigo, eu tive uma reunião com meu pessoal aqui de criar cada vez mais travas, de mais relatórios, de mais sistemas pra ti aprimorar o trabalho e ter mais a empresa na mão, ter mais controle. Então isso sim, desde um controle de caminhão, de consumo, de limpeza dos carros para que tenha uma boa apresentação na rua, uniforme dos funcionários, enfim toda a visualização externa, digamos assim, a gente teve que criar um sistema pra que seja cuidado. Sempre aprendendo. Quando tu tinha um só caminhão para cuidar era fácil, hoje tu tem 7, 8, 10 rodando o dia inteiro, tu tem que ter uma gestão pra cuidar, tem que ter um programa pra cuidar, tem que ter uma sistemática pra cuidar aonde tá o caminhão hoje [...]. Então tudo isso são gestões, processos que tiveram que ser criados, não de forma obrigatória pela Rede, mas uma necessidade minha.

O gestor também confirma que devido a sua nova forma de gestão e para seguir os padrões da Rede Super, rotinas relacionadas aos padrões de comportamento dos colaboradores também foram criadas. A partir da entrada na rede, alguns conhecimentos sobre o novo funcionamento da empresa precisaram ser repassados a todos os colaboradores, assim como a cada novo processo da rede. Ao anunciar uma oferta, por exemplo, a empresa precisa distinguir as internas das ofertas da Rede. As ofertas da Rede devem ser anunciadas com o logo da Rede, enquanto as suas devem ser sinalizadas somente com plaquinhas internas. Os colaboradores precisaram se adaptar e redobrar a atenção para não confundir o cliente. A empresa continua com as suas ofertas, devido aos produtos sazonais.

O que é obrigatório ali no caso da Rede, é ter os produtos anunciados pela Rede, isso tem que ser igual em todas as lojas. Os preços de combos ali das prateleiras é tudo diferente uma das outras, cada um gestiona de acordo com a sua necessidade. E as ofertas internas também, só que não pode confundir o cliente, o cliente tem que ter claro para ele que aquele produto ali ele vai encontrar em todas as lojas. Se tem o logo da rede é obrigado ter em todas, senão tem que ter uma placa diferente. [...]. Então, essas coisas, a gente teve que mudar, passar para os nossos colaboradores, que essa forma, esse respeito a essas regras tem que ser cumprido.

Depois de tantos anos cooperando com a Rede, a empresa alterou praticamente todas as suas rotinas organizacionais. Na concepção do gestor, o setor de compras foi o que mais teve alterações porque teve que se adaptar em função do maior número de regras da Rede. Ele confirma:

O compras, por exemplo, que eu acredito que é onde sofreu um grande impacto. O compras teve que se adaptar a um sistema diferenciado de compras, onde que praticamente os compradores já não tem muito contato com as empresas fornecedoras porque vem tudo via rede. E isso, além de proporcionar uma negociação modificada e melhorada, centralizada, diminuiu a demanda individualizada dentro das lojas, das nossas lojas. Isso porque os fornecedores vão atender a central da Rede Super. E a Rede Super vai transmitir para nós, a negociação com aquele fornecedor, então as vezes a gente atende aqui de forma online 20, 30 fornecedores sem falar com eles, e isso diminuiu muito a demanda aqui dentro porque é feito tudo por lá. A gente recebe só um e-mail aqui já filtrado,

já negociado, já decidido o que irá para a oferta né, a coisa escolhida, o produto negociado, todo o aparato já organizado. O que que o comprador vai fazer? Vai fazer o seu pedido aqui, no momento que ele queira fazer, vai evitar filas que antigamente tinha aqui 7, 8, 10 pessoas esperando para serem atendidas.

Além disso, agora as compras são feitas quando a Rede Super disponibiliza no sistema, normalmente são feitas uma vez por mês, a não ser os produtos perecíveis.

Todas essas novas rotinas inseridas no dia a dia da empresa ocasionaram resultados muito positivos para a empresa. O gestor argumenta que foram mudanças necessárias e que essas adaptações facilitam o processo organizacional, além de lançar a empresa no mercado como uma organização maior. Ele também considera bastante positivo, devido ao fato de diminuir a demanda de trabalho dentro da empresa, porque seguindo a cartilha da Rede, ou seja, fazendo o que está nas normas da Rede, ele não precisa ficar preocupado em relação a muitas coisas, principalmente em relação a organização de loja, pois essas regras ele já tem prontas. Ele complementa dizendo: “Já tá definido que tem que ser assim e não muda e acabou. Isso fica fácil para que a gente passe para os colaboradores o que tem que fazer, os processos são sempre os mesmos. Vou me preocupar com coisas administrativas que realmente são importantes, da gestão de cada um”.

O gestor considera esses fatores bastante positivos e acredita que se todos os parceiros assimilarem de uma forma positiva essas mudanças, elas não serão vistas como um prejuízo para as empresas e sim como benefícios. “Se um empresário seguir ajudando ao outro, seguir compartilhando informações, conhecimentos, o crescimento virá ao natural”.

Quando questionado sobre as suas contribuições para a geração de conhecimento e mudança nas empresas parceiras, o gestor salienta que todas as empresas ajudam umas às outras, desde a criação da Rede, todos colaboram de forma direta. Ele especificamente colabora da seguinte maneira:

Também acredito que eu, como a minha empresa aqui também, com as minhas experiências, que eu procuro transmitir sempre né para a Rede Super também ajudaram bastante. [...] Isso é um argumento que eu uso aqui na minha empresa de uma maneira muito efetiva, informação. Hoje a gente entende a informação como sendo o grande filão do negócio, tu tem vários, como nós somos 57 lojas na Rede Super, passando informações, nutrindo informações, os negócios acontecem de forma muito mais eficiente. Todo mundo ganha. Então acho que nesse ponto eu ajudo bastante, a minha empresa ajudou bastante a Rede. E de forma individualizada, eu como pessoa, [...] eu procurei sempre estar bastante envolvido no processo da Rede Super né. Eu participo bastante de feiras, palestras, eu vou, participo das compras da Rede Super, é, a gente tem uns comitês lá em SP, a gente faz parte do comitê da ABRAS, que é a Associação Brasileira de Supermercado, a gente tem uma reunião por mês, eu vou a SP praticamente uma vez por mês, a gente tem feiras em Porto Alegre, em SP, enfim, tudo que a gente vê lá, tudo que a gente faz lá, negocia lá, a gente traz para o sistema e traz para todo mundo.

Assim como ele, outros parceiros também compartilham essas informações. Segundo o gestor, tem dois colegas que são diretores da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), outro é presidente do sindicato do Sincogeneros, dois são da FECOMÉRCIO, então todas as informações que eles obtêm, todas as informações que são tratadas nesses meios, eles procuram repassar para todo o grupo dentro da Rede.

Dessa forma, o processo de compartilhamento de conhecimento dentro da Rede é considerado eficaz pelo gestor. Ele acredita que pode sim melhorar, assim como todos os processos utilizados pelos parceiros. O gestor acredita que o que pode melhorar é o número de informações repassadas entre os parceiros.

As vezes acontece como eu te disse, tem um lá que resolve comprar por fora né e não repassa. Então, acho que o número de informações, dentro do processo que já existe só tende a incrementar e melhorar. Quando compram fora e a gente fica sabendo, a gente leva pra reunião isso e questiona e enfatiza que isso não é permitido, porque as vezes acontece até vazamento de preços né. [...] E isso gera um problema muito grande, e isso sim a gente combate com todas as forças.

Outro dado mencionado é que a Rede, nesses 20 anos, foi seguindo um caminho, se aprimorando e conforme foi crescendo as necessidades foram aparecendo, então os processos vão se ramificando até que um ciclo se feche de uma forma mais efetiva. Dessa forma, as coisas realmente acontecem dentro da Rede. “A gente tá procurando sempre inovar, sempre buscando novas alternativas. A Rede Super, como eu disse, ela é muito ligada, tá muito atualizada, digamos, a gente tá a par de todas as mudanças”.

Nesse caminho seguido pela Rede, estão as associações mencionadas anteriormente. Fazer parte da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), AGAS, FECOMÉRCIO tem uma importância fundamental para o crescimento da Rede.

Então é muito grande o crescimento, forte mesmo, e isso a gente conseguiu entender indo lá, participando desse comitê né, e lá a gente consegue tá embaixo do guarda-chuva de entidade como é a ABRAS, onde tá muito mais atualizada porque as informações chegam de todo o Brasil. E a gente tá sempre ligado com a FECOMÉRCIO, na AGAS, na ABRAS, enfim, onde tem alguma coisa que possa melhorar o nosso negócio, trazer informações diferentes, a gente tá sempre junto.

De acordo com os resultados encontrados, muitas rotinas surgiram no Caso 1 em decorrência dos conhecimentos compartilhados na rede.

O Quadro 7 demonstra as novas rotinas da empresa decorrentes do conhecimento adquirido após a entrada da Rede.

Quadro 7 – Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super - Caso 1

Como foram adquiridos esses conhecimentos	Novas Rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	Utilização de sistema interno; Contratação de empresas de prestação de serviço; Atenção em relação as legislações trabalhistas, ministério público, PROCON, vigilância sanitária e várias outras relacionadas a supermercados; Correção de problemas; Adaptação a novos processos de gestão.
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	Sigilo de compras; Sigilo de negócios; Manutenção da fachada com o logo da Rede; Divulgação da marca da Rede; Uso de uniformes da Rede; Uso de sacolas da Rede; Uso de cartazes da Rede; Seguimento aos dois encartes mensais da Rede; Realização de três ofertas semanais da Rede; Adaptação aos mecanismos de captação de pedidos da Rede; Utilização do Sistema de compras da Rede; Compras em conjunto pela Rede; Centralização de pedidos pela Rede; Controle de estoque para ter todos os produtos ofertados pela Rede; Estratégia de substituição dos produtos ofertados, caso não os tenha na loja; Clara distinção entre as ofertas internas e as ofertas da Rede; Oferta de produtos similares, caso não tenha o da oferta da Rede; Cumprimento das regras e normas da Rede; Cumprimento dos padrões de comportamento da Rede; Atendimento a poucos fornecedores; Marketing coletivo - Propaganda na TV, panfletos, encarte; Participação em reuniões.
Impacto dos atores individuais em uma rede.	Não teve alterações.
Toda rede ou nível de interações de rede.	Criação da própria Rede; Sistemas de compras – software; Regras da Rede; Processos de captação de pedidos; Horários específicos para a captação de pedidos com a Rede.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.1.2 Caso 2

A empresa nasceu há 40 anos em uma pequena cidade da região central do RS, iniciando as suas atividades com apenas 8 funcionários. Inicialmente a empresa possuía um único proprietário, mas no ano de 2009 com o falecimento do seu fundador, passou a ter três sócios, todos da mesma família. Em decorrência disso, a empresa também precisou alterar a sua razão social, que passou de empresário individual para sociedade limitada.

Apenas um dos sócios trabalha diariamente dentro da empresa, contudo é outro sócio que participa diretamente das decisões da empresa e também das reuniões e decisões da Rede.

A empresa cresceu ao longo dos anos, mas devido a sua entrada na Rede Super há 7 anos, a empresa começou a desenvolver novas estratégias e a criar novos setores dentro do mercado, como exemplo a criação de uma padaria e de um açougue, o que conseqüentemente aumentou o quadro de funcionários, que atualmente conta com 33 colaboradores.

O gestor dessa empresa acredita na parceria e nos benefícios oriundos da cooperação. Ele vê a cooperação como uma estratégia de agregação de valor ao mercado e uma possibilidade de fidelização de clientes.

Ele confirma que compartilha conhecimento e informações com os demais parceiros, além de obtê-los por meio de alguns mecanismos de comunicação disponibilizados pelo grupo. Um dos mais utilizados pela empresa é o sistema da rede, implantado há mais de um ano. Nesse sistema eles podem enviar “recados” e trocar informações com todos os associados ou com os fornecedores. O layout da página desse software lembra o de um e-mail. Outra forma de comunicação, que o gestor considera uma ótima fonte de troca de informação, são os vários e-mails trocados diariamente com a Rede.

Ele salienta que a troca de conhecimento é feita também nas reuniões mensais que participam na central da Rede, onde se discute os principais pontos referentes aos negócios. O gestor afirma que a Rede realiza reuniões semanais, mas que eles não participam porque estão localizados em outra cidade, o que dificulta a sua participação, além de não terem tempo para as mesmas. Mas mesmo não participando, recebem um resumo dessas reuniões por e-mail.

Os mecanismos mais importantes para essa troca de conhecimento é o sistema da Rede e, especialmente, o e-mail, que segundo ele “também é uma ferramenta muito usada por nós hoje [...] a gente repassa por aqui informação sobre tudo, até sobre o ministério do trabalho”.

Relacionada as práticas de gestão, a empresa teve algumas mudanças depois da entrada na rede, mas o mais notável é no gerenciamento de estoque. Como a empresa segue os

dois encartes mensais da Rede e as três ofertas semanais precisa ter um controle maior nesse setor.

Alguns itens que a gente trabalhava em estoque já não tem mais e alguns itens que eles colocam a gente tem que dosar um estoque pra uma ou duas ofertas, até pelo tamanho do supermercado. [...]. Basicamente, a gente teve que ter um controle do que tinha em estoque, como são dois encartes por mês. Antes da rede a gente trabalhava assim, a gente fazia três ofertas por semana e toda semana mudava as ofertas, agora não, agora a gente tem que ter estoque pra um encarte no começo do mês e um outro estoque pro final do mês e a gente tem que programar essas compras conforme o giro desses produtos.

Outras mudanças nas práticas de gestão são relacionadas ao aumento significativo das vendas. A empresa teve que mudar algumas coisas, mas como destaca o gestor, “não por imposição da rede, mas por exigência da própria empresa”. Criaram um controle de perdas e um controle de estoque mais rígido, uma vez que a empresa não tinha controle sobre as mercadorias estragadas e/ou vencidas.

Muitas outras rotinas organizacionais mudaram após a entrada na rede, desde o horário de trabalho dos colaboradores, como o fluxo de colaboradores dentro e fora da loja.

A gente tinha a visita de fornecedores aqui periódica, quinzenal, semanal, então a gente comprava na terça recebia na quinta, uma semana na outra [...] Agora não, agora a gente tem um caminhão que vai pra lá duas vezes por semana pra pegar as frutas, carrega frutas, então essa movimentação de pessoa aqui a gente foi alterando. O horário dos funcionários foi alterado porque a hora que chega o caminhão tem que ter gente pra descarregar, a gente teve que contratar um motorista, comprar um caminhão, que não tinha essa necessidade de fazer esse transe.

O gestor salienta que o quadro de funcionário aumentou devido ao aumento das vendas e ao aumento de alguns setores e com isso, outras rotinas surgiram.

Que mais? A gente teve que ter mais caixas, o cartão da Rede é feito lá na frente, então a gente teve que treinar um dos caixas pra fazer o cartão [...] A questão de reposição, a gente tem um movimento muito maior no mercado, a gente tem que ter uma reposição muito mais forte e teve que se adequar a isso também. Com a questão do movimento, as ofertas da Rede, alguns produtos, tipo no açougue a gente teve que aumentar também o número de pessoas porque tem os dias de oferta, força o açougue, a gente teve que ter no estoque também a entrada de produtos, dois caminhões por semana de produtos. A gente teve que ter um controle dessa entrada e saída de estoque também, teve que ter um conferente que a gente não tinha. Aqui em cima, na parte de escritório, lançamento de notas, a parte fiscal a gente teve que ter uma preocupação maior também em função da Rede.

Muitas dessas mudanças decorreram de algum conhecimento que a Rede compartilhou com os associados. Dentro desses resultados estão o manuseio do sistema da Rede, o qual

precisou ser aprendido e deve ser usado diariamente, pois é uma das principais ferramentas de comunicação entre a empresa e a Rede e onde se realiza todo o processo de compras de produtos. Junto ao sistema, uma nova rotina causou impacto na captação de pedidos junto a Rede, a de cumprimento aos horários fixados pela Rede.

A gente tem que responder os pedidos até as 10 horas da manhã, se não respondeu até as 10, 10 e pouco as meninas de lá ligam pra gente e dizem óó, tu não respondeu, vai responder? Sim? Não? Aguardam uns 5 minutinhos, aí o pedido segue, mesmo sem o teu, precisava, não precisava, fica sem. Os pedidos de frutas também são bem rígidos, é as quatro horas da tarde, fechou o pedido, quem comprou, comprou, quem não comprou, perdeu.

O gestor argumenta que em relação ao conhecimento adquirido da Rede, poucas coisas resultaram em processos impostos pela Rede: “Mas de outras coisas assim, eles impõem bem pouca coisa. Eles impõem a questão do layout e a cor da fachada, ter a fachada, manter a fachada. Além dos produtos em oferta e das promoções, que vem prontas da Rede para seguirmos”.

Quando questionado sobre os conhecimentos adquiridos com os parceiros, a primeira resposta dada pelo gestor foi que quando entraram na Rede, fizeram visitas a outros supermercados e com isso aprenderam muita coisa.

A gente foi em dois supermercados de Santa Maria e uma das coisas que eu acho assim que foi mais marcante assim é como tratar as trocas do supermercado. Assim, a gente não fazia isso muito bem, não tinha essa área de troca muito definida e eles já tavam com o setor de trocas definido, com o lugar definido para cada empresa com a sua troca definida, com isso tudo no sistema, quantificado e identificado. [...] vencia alguma coisa, pouca coisa também não era muito. Mas o volume aumentou depois que a gente entrou na rede. Era um dinheiro perdido, então agora a gente tem um lugar específico, quando o vendedor vem aqui fazer a negociação, o comprador já tem aqui a lista de quais produtos estão vencidos e que valor representa. Então ele consegue negociar isso antes de montar o próximo pedido de compra. Então isso a gente aprendeu com os nossos parceiros lá em Santa Maria, depois que a gente entrou na Rede.

Devido a esse novo conhecimento a empresa teve um retorno financeiro que não imaginava, uma vez que tudo que vencia era jogado fora, devido à falta de conhecimento sobre os processos que deveria adotar junto aos fornecedores. A empresa também obteve conhecimento em relação aos produtos que estragam dentro do supermercado e não tem direito a troca. Antes da Rede, eles simplesmente retiravam o produto e o jogavam fora, principalmente na fruteira onde estraga muita coisa. Depois que a empresa visitou os parceiros e viu como deveria realizar a troca ou retirada da mercadoria, alterou a sua rotina melhorando os processos. Agora todos os produtos que irão fora são pesados e se faz um

registro, para posteriormente emitir uma nota fiscal. Isso acontece em torno de duas vezes por mês para a maioria dos produtos, com exceção da fruteira, onde é feito semanalmente.

Essas ações possibilitam para a empresa uma baixa nos impostos. Isso a gente aprendeu com um parceiro também, menos imposto pago, no nosso caso né. Nas reuniões acontece muito de falar, de aproveitamento de crédito, disso, daquilo, imposto, essa parte de quebras que poderia ser reduzido de um imposto pro outro.

Em relação ao conhecimento repassado de um único ator para a rede, impactando nas rotinas de todas as empresas, o gestor não soube responder, visto que não acompanha diretamente as reuniões semanais na Rede. Apesar disso, afirmou que o sistema de votação das decisões da Rede é democrático. Mesmo os oito sócios tendo um poder financeiro maior, cada um tem apenas o seu voto, então mesmo que os sócios, por exemplo, queiram algo, se os outros mercados se reunirem e disserem não, nada será feito.

Por outro lado, surgem rotinas resultantes do conhecimento gerado por todos os parceiros. Algumas delas foram empregadas em função do cartão próprio da Rede Super. O cartão foi criado a partir de uma necessidade, devido as outras grandes marcas já terem o seu próprio cartão há bastante tempo no mercado. Foi considerado pelos parceiros um forte aliado das vendas, o que auxiliou na ideia da sua criação. A empresa aprendeu como utilizá-lo e como vendê-lo aos clientes. Como mencionado anteriormente, um dos caixas foi treinado para fazer o cartão para os clientes.

Vários outros procedimentos diários foram criados conjuntamente, sempre aliando praticidade a todos os envolvidos. Um dado relevante foi a questão das verbas disponibilizadas pelos fornecedores aos clientes e a questão da utilização das caixas de hortifrutigranjeiros. Como não havia um controle e uma clareza bem definida em relação a esses itens dentro da Rede, pois as verbas não eram divididas de acordo com a quantidade de compra de cada loja, e algumas caixas de hortifrúti sumiam e ninguém sabia quem era o responsável, foi criado um espaço no Sistema para o controle desses itens e melhor distribuição entre todos.

Em relação as rotinas criadas pelo próprio gestor, após a entrada na Rede, o mesmo menciona que foram muitas, que muita coisa foi alterada no mercado para melhorar o funcionamento de todos os processos. Entretanto, não houve alteração nos padrões de comportamento dos seus colaboradores, uma vez que a empresa continua tendo a sua individualidade em relação a Rede.

Os setores da empresa, por outro lado, tiveram alterações no seu dia a dia. O gestor menciona que os setores mais impactados foram, sem dúvida, o setor de compras e o financeiro, afirmando que nesses setores tiveram que ter um cuidado e um controle muito maior após a entrada da rede. Ele argumenta que o setor de gestão de pessoas também precisou ser melhor organizado. Segundo ele:

É um entra e sai nesse RH aí. Claro que é assim, o mercado funcionava, pra ti ter uma ideia, com oito funcionários, três caixas, um padeiro, uma confeitaria e três repositores e agora somos em trinta e três funcionários. E nosso número gira em torno de 31, 33, 34. Principalmente lá nos caixas a rotatividade aumentou. E agora diminuiu, mas a gente já teve problemas com RH.

O financeiro foi o setor mais impactante para o mercado, pois depois da entrada na Rede teve um grande aumento no volume de entradas e saídas. Os processos tiveram que ser melhor organizados para manter o retorno financeiro, além do cuidado em manter e seguir as normas da Rede referentes a ofertas de produtos, como mencionado a seguir:

Então, tipo hoje é uma quarta-feira que tem uma fruteira bem, como vou te dizer, com pouca margem pro mercado, mas com muito movimento no mercado. Então esse lado veio lá da rede pra nós, tem alguns produtos que eles puxam a margem lá embaixo, mas chama um monte de gente pro mercado. A gente teve que aprender a trabalhar nesse sentido também de manter as margens médias do mercado com aqueles produtos mais baratos, mas puxando a margem pra cima com outros produtos.

Essas alterações no cotidiano da empresa tiveram resultados predominantemente positivos. O gestor afirma que com a Rede obteve aumento no movimento e aumento do número de clientes. Contudo, alguns pontos são considerados negativos para ele, como a margem média de lucro do mercado, visto que antes da Rede não se preocupavam em ter que aumentar a margem de alguns produtos para compensar a margem muito baixa de outros, decorrente das ofertas da Rede.

Mas a gente notou muito mais positivo. A gente aqui cresceu bastante, eu posso te dizer que a gente assim ó, dobrou a venda que a gente tinha antes de entrar na Rede. Pra nós é positivo, com certeza. A nossa entrada na Rede é positiva. A questão dos hortifrúti também a Rede trabalha muito forte, a fruteira a gente trabalhava muito pouco, isso também agregou bastante coisa.

Como resultado das interações, a empresa também contribuiu com a geração de conhecimento de outras empresas. O gestor acredita que auxiliou em várias coisas, mas principalmente em relação ao software da Rede e ao software interno utilizado pelo mercado. Como a empresa foi uma das primeiras a implantar o sistema, auxiliava e orientava as

empresas que o inseriram posteriormente. Ele comenta que houve muita troca de conhecimento, uma vez que um mercado ligava para o outro pedindo informações. Quanto ao sistema interno, auxiliou outras empresas que também o utilizavam, desde a emissão de uma nota fiscal, a geração de Sped fiscal até outras tantas funções básicas relacionadas ao sistema.

Em relação ao sistema de informação e as trocas de conhecimento dentro da Rede, o gesto observa:

Funciona, só não é assim, ãh, eles não têm essa preocupação também, eu acho. É mais compra, venda e oferta. É isso aí o foco. A comunicação funciona. [...] Até a questão assim ó, agora recentemente a questão dos queijos e leite adulterado, isso a gente sempre ficou sabendo pelo e-mail da Rede, eles mandavam ó: “saiu não sei o que, impossibilitando os mercados de vender leite da marca tal”. Isso eles avisaram a gente por e-mail, pra tirar das prateleiras quem tivesse leite da marca tal, do lote tal, isso eles avisam também. Isso tudo eles sabem também eu acho.

Um dado interessante a destacar é a ajuda mútua e a troca de informação e conhecimento entre os franqueados mais próximos. O mercado fica em uma região onde as cidades são bem próximas e isso auxilia a parceria e a amizade entre os parceiros.

Os que são próximos são bem próximos assim, aqui na cidade X a gente se ajuda, na medida do possível, quando falta um item, daqui um pouco eles têm, a gente compra deles, eles vendem pra gente pelo preço de custo. Então, às vezes, a gente tá sem sacola plástica, a gente pega sacola deles e devolve. Aqui, em Y que é perto também, Z também é onde a gente, são os mais próximos. E os de fora também, mas até pela questão de distância é difícil.

O gestor salienta que os parceiros conseguiram se unir com a ajuda do software e que a comunicação entre eles é bem facilitada. A comunicação com a Rede é muito boa, uma vez que a Rede possui planos telefônicos para os parceiros, possibilitando a comunicação com a Rede de forma gratuita.

O Quadro 8 demonstra as novas rotinas da empresa decorrentes do conhecimento adquirido após a entrada da Rede.

Quadro 8 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super - Caso 2

(continua)

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	Realização de trocas de produtos; Emissão de nota fiscal de produtos estragados e vencidos Diminuição no pagamento de impostos; Aumento no volume de dinheiro devido a diminuição de perdas;

Quadro 8 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super - Caso 2

(conclusão)

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	Atenção as novas legislações; Empréstimos de produtos com alguns associados – sacolas, mercadorias; Adaptação aos processos de gestão.
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	Seguimento aos dois encartes mensais da Rede; Realização de três ofertas semanais da Rede; Participação em reuniões; Controle do estoque para suprir os encartes e ofertas; Captação de pedidos em dias e horários específicos; Utilização do sistema de compras da Rede; Manutenção da fachada com o logo da Rede; Marketing coletivo - Propaganda na TV, panfletos, encarte; Reformulação das mídias locais para incluir a marca da Rede; Compras em conjunto; Retirada de mercadorias na central da Rede;
Impacto dos atores individuais em uma rede.	Não teve alterações.
Toda rede ou nível de interações de rede.	Criação do cartão da Rede; Utilização do cartão da Rede; Reorganização da utilização das caixas de hortifrutigranjeiros pelos associados; Criação de um espaço no sistema para organização das verbas abonadas pelos fornecedores; Criação de um setor de trocas de mercadorias.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.1.3 Caso 3

A empresa iniciou as suas atividades há 21 anos em uma cidade pequena da região central do RS. No começo das suas atividades a empresa contava com 12 funcionários e era administrada pelo casal de proprietários. Com 4 anos de existência a empresa ingressou na Rede Super, juntando as suas forças aos demais parceiros da região.

Com a separação do casal, a empresa ficou sob a responsabilidade da atual dona e de seu filho. Na época, final de 2004, a gestora entrou em contato com o presidente da Rede Super, notificando o seu interesse em permanecer na Rede e garantindo que a marca Rede Super continuasse sendo sua naquela cidade. Com uma mudança na razão social e nos objetivos, a empresa fortaleceu a sua marca na cidade. De 12 funcionários iniciais, passou

para 52 funcionários. E esse crescimento, segundo a gestora, deve-se em grande parte a sua entrada há 17 anos na Rede.

Quando iniciou as atividades, a empresa ocupava um único prédio, após a entrada na Rede suas vendas foram aumentando e o seu espaço físico ficou pequeno. O estoque precisou de um espaço bem maior e, em decorrência, foi construído um novo depósito do outro lado da rua, o qual também já está pequeno. Atualmente a empresa está construindo um novo supermercado, o qual terá uma estrutura muito maior e mais moderna.

A gestora sente orgulho em fazer parte da Rede Super e acredita que a cooperação a ajudou muito em sua caminhada. Dentro da Rede os parceiros compartilham conhecimento e informações que auxiliam no seu desenvolvimento. Essas trocas acontecem especialmente através de e-mails e reuniões presenciais. Ela, especificamente, vai somente as reuniões bimestrais, enquanto os sócios se reúnem toda semana. Ela comenta que os franqueados podem participar das reuniões semanais, mas pela distância e como se perde tempo indo até Santa Maria, e ela prioriza o bom atendimento aos clientes, acaba não indo. Ela afirma que nunca participou de nenhuma das reuniões semanais, mas que está livre para participar. Ela e os outros franqueados são obrigados a ir nas reuniões onde são convocados, quando a pauta é para decidir assuntos específicos da Rede que precisam ser votados.

A gestora obtém muitas informações por e-mail, mas afirma que onde realmente se adquire conhecimento sobre os mais variados assuntos são nas reuniões na central da Rede.

É praticamente nas reuniões que a gente conversa, que eles trazem algumas coisas que a gente não sabe que tão acontecendo, em cidade grande como Santa Maria, coisas do Ministério do Trabalho, coisas assim, eles comentam muito, ahh a gente já foi visitado. [...] Aí a gente já vai trocando conhecimento, isso tem que ter, essas coisas tu vai, aí já começa a aplicar, muitas outras coisas que eles já passaram por casos e aí eles comentam e a gente começa a aplicar no nosso dia a dia. No dia que eles vierem aqui a gente já tá pronto.

Devido a entrada na Rede as suas práticas de gestão e as suas rotinas organizacionais foram alteradas. Muitas delas resultam da troca de conhecimento entre os parceiros e das visitas feitas às outras empresas. Com essas ações a gestora conseguiu perceber o que deveria mudar em sua empresa, quais processos de trabalho poderiam ser melhorados e foi implementando e melhorando o trabalho ao longo dos anos.

Depois que a gente entrou na Rede, a propaganda da televisão, tu começa a comprar melhor, aí tu vende mais, aí tu vai querer, como eu te falei eu tinha 12 colaboradores quando a gente entrou na Rede e hoje tem 52. Claro, o que aconteceu, eu tenho um depósito do outro lado da rua, eu preciso ter umas 3 pessoas só pra isso, transporta

mercadoria de lá pra cá, eu tive que construir esse depósito que eu não tinha, que são de 740 m², depois que eu entrei na Rede, depois que eu fui crescendo.

Para a gestora, tudo mudou na sua empresa, todos os setores aumentaram, todas as rotinas foram alteradas e melhor organizadas, todos os processos foram se adequando ao crescimento da empresa e aos padrões da Rede. Para ela, mesmo que alguns franqueados critiquem os preços ofertados pela Rede, o resultado é ótimo. Segundo ela, muitos clientes vão até a empresa somente pelas promoções, mas como ela realiza um acompanhamento pelo sistema, percebe que poucos clientes compram somente o produto da oferta e mesmo que não comprem mais nada, tornam-se, ao longo do tempo, fiéis a loja.

Uma coisa que aconteceu logo depois de eu entrar na Rede, foi lá em 2005, eu tinha 5 check-out, daí a gente passou pra 6 e logo pra 7. Aí eu implementei a padaria que eu não tinha e fiz umas reformas no mercado, foi mudado todo o layout. [...] E teve uma empresa que até auxiliou na mudança do layout, porque eu tinha a parte de limpeza perto da padaria, a gente mudou tudo e depois da padaria sim que aumentou muito o número de colaboradores porque as vendas aumentaram mais.

A gestora afirma que a Rede Super compartilha conhecimento com os seus parceiros a fim de aprimorar os processos e para auxiliar no crescimento de ambas. Muitas das novas rotinas foram criadas para se enquadrar as normas da Rede. Uma delas é ter todos os produtos ofertados pela Rede, os quais vem previstos via sistema. Como resultado, a empresa precisou se adaptar as promoções que mudam a cada dois dias, pois deve ter disponível no mercado todos os produtos que constam nos dois encartes mensais, além de planejar e organizar o layout da loja, colocando as placas de ofertas da Rede, diferenciando-as das ofertas internas.

Além disso, a empresa precisa semanalmente criar estratégias de substituição de produtos, caso não tenha o produto ofertado pela Rede. Nesse sentido, a gestora comenta que criou novas rotinas, caso ela não tenha o produto da oferta e não tenha um produto similar, ela oferta dois produtos para tentar agradar ao cliente.

Digamos a promoção é sexta e sábado, ele vai buscar sexta de manhã e chega meio dia, se eu não tenho um produto que eu possa substituir, eu coloco dois produtos na promoção. Digamos é um leite, se é mais barato, eu coloco aquele que vai tá e mais um outro melhor. Pro cliente não sair sem e quando vem o outro, aí eu deixo o certo né.

Para se adequar aos novos processos da Rede, precisou ter um controle diário do estoque para poder atender a demanda das ofertas da Rede, uma reorganização do setor de

compras e do setor de vendas e, especialmente, do setor financeiro, e como consequência precisou aumentar o quadro de pessoal e ter uma melhor organização do trabalho.

Agora a empresa realiza compras diárias, enviando os pedidos para a Rede de acordo com os horários estabelecidos, geralmente até as 9 horas da manhã. Além disso, tem a rotina de buscar os produtos na central da Rede Super nos dias de oferta, o que não acontecia anteriormente, uma vez que os fornecedores entregavam diretamente na sua empresa. O setor de compras, adaptou-se aos produtos ofertados, que em outras épocas não compraria.

Um benefício ocasionado pela Rede foi a diminuição do número de vendedores dentro da empresa, pois agora a maioria deles negocia diretamente com a Rede Super. O recebimento dos produtos no mercado também teve a sua rotina alterada. Muitos fornecedores não entregavam na data marcada ou entregavam fora do horário, fazendo os funcionários do mercado ficarem até a noite esperando, agora a Rede cobra agilidade e responsabilidade dos fornecedores, o que agiliza as rotinas diárias do mercado.

A maneira de fazer pedidos também foi alterada ao longo do tempo, atualmente a Rede tem um sistema para captação de pedidos que facilitou todos os processos do mercado. Quando o sistema foi implantado, os parceiros tiveram um treinamento na Rede para aprender a utilizá-lo e depois um treinamento na própria loja.

Quando questionada se alguma nova rotina decorreu de um conhecimento compartilhado por um único parceiro, tornando-se regra para os demais, a gestora afirmou que não. Ela comenta que desde que faz parte da Rede, isso nunca aconteceu. Ela ressalva que a diretoria da Rede tem uma influência maior nas decisões, devido a se reunirem toda semana e estarem mais a par das novidades, no entanto, não decidem nada sozinhos e tudo que incentivam os franqueados a aceitar é porque realmente será melhor para todos.

Contudo, novas rotinas foram geradas, decorrente de conhecimentos gerados por todos os parceiros juntos. Unindo informações e experiências, geraram o sistema de compras utilizado pela Rede atualmente. Esse sistema foi criado devido a necessidade de agilizar e melhorar os processos de compra dentro da Rede.

Mas antes a gente fazia só os pedidos, a gente tinha que anexar e enviar, as vezes esquecia de anexar, aí eles ligavam. Esse aqui não, esse aqui é bem mais, vai direto né bem mais prático.

Ainda relacionado ao sistema de compras da Rede, a gestora afirma que realmente aprendeu a utilizá-lo com a ajuda de um parceiro, com o qual realiza uma troca constante de conhecimento, informações, além da ajuda mútua. Além desse parceiro há outros que ficam

localizados em uma região próxima, com os quais realiza o mesmo processo de colaboração. Melhor explicado pelas palavras da gestora:

No X que a gente foi ver o sistema, como funcionava o software, a gente foi lá porque ele era da Rede [...]. Outro dia eu emprestei leite pra ele. Eu peguei óleo emprestado com ele esses dias. O R também eu já emprestei coisas. Isso é muito bom, porque daqui a pouco tu te aperta com alguma coisa, se tu tiver que comprar, tu vai pagar um custo muito alto e tu não vai. Assim tu pega emprestado, depois tu compra e devolve.

Ela comenta que adquiriu muitos conhecimentos com os parceiros, desde como temperar um frango para vender até outros conhecimentos relacionados a Vigilância Sanitária, Ministério do Trabalho e Ministério Público. A gestora comenta que algumas rotinas diárias do mercado não podem mais ser feitas, muitos processos agora são proibidos por novas legislações que, na maioria das vezes, ela não tinha conhecimento. Então na rede ela vai trocando informações e também precavendo os colegas dos problemas pelos quais já passou com esses órgãos de fiscalização.

Nas reuniões, tem muita coisa que eles passaram lá em Santa Maria que a gente aqui não passou. Mas a gente vai fazer certo pra não passar. [...] Mesma coisa teve uma batida da vigilância sanitária aqui uns dois meses atrás. O que a gente fez? Foi falando pros outros. Teve reunião e tá aqui teve isso. [...] Tipo coisas que a gente nem imaginava.

Um dos benefícios que a empresa tem atualmente, decorrente dos conhecimentos gerados conjuntamente, é em relação ao processo de troca dos produtos com os fornecedores. Antes da Rede, a empresa até conseguia trocar algum produto, mas era bem mais difícil. Agora o funcionário responsável pelas compras na Rede também cobra dos fornecedores, o que garante uma troca mais tranquila e segura.

Relacionado aos padrões de comportamento da empresa, a gestora afirma que não foram alterados, ela acredita que esses padrões sejam indiferentes, que mudam com o tempo, sendo uma coisa bem particular de cada empresa.

Mesmo tendo mudado todos os setores da empresa nesses 17 anos de Rede, a gestora comenta que alguns tiveram maiores impactos:

Acho que o Marketing, porque foi pra televisão, né propaganda. [...] É isso não teria condições. E compras, com certeza. Porque a gente teve acesso a mais fornecedores, diferentes, que as vezes não viriam aqui, marcas que eu nem pensava em ter. Porque quando não vale a pena o fornecedor entregar loja a loja, ele entrega na Rede, já vai faturado né. Porque pra eles não vale a pena né, pro fornecedor ir pros interior entregar, então a gente vai lá e busca. [...]. Isso é uma coisa que mudou, agora a

gente precisa ir buscar as mercadorias na Rede. No começo a gente ia uma vez por semana, agora vai duas e com o novo mercado vou precisar ir mais.

Para a gestora tudo o que criou e mudou, além de todos os conhecimentos que adquiriu na rede, tiveram resultados positivos e benéficos para a sua empresa.

Se eu não tivesse entrado, talvez eu teria crescido um pouco, mas não da maneira que cresceu. Não teria adquirido tudo que eu consegui até hoje. Porque eu digo, o crescimento é tudo um conjunto, as pessoas se ajudam umas às outras. [...]. Impossível ter e vender algumas grandes marcas.

Outro ponto forte relacionado a rede é a mídia, a gestora comenta que faz uma mídia individual em duas rádios da cidade, além dos cartazes que coloca na frente da empresa, mas jamais consegue o alcance da mídia que vai para a TV. Outro benefício é a nova Agência de publicidade contratada pela Rede, a qual deu uma renovada na Rede Super, criou novos comerciais, criou o VT da Rede e o aplicativo da Rede.

Quando questionada sobre a sua contribuição para a geração de conhecimento dos parceiros, foi mencionado que a sua empresa auxiliou de diversas formas. Ela argumenta que algumas empresas mandaram funcionários até o seu mercado para aprenderem diferentes processos da padaria. A gestora menciona: “uma vez teve um pessoal do N, lá da cidade M, que veio uma mulher aqui, queria aprender a fazer cuca, não sei se ela aprendeu. Veio um pessoal de Y também”.

Relacionado a troca de informação dentro da Rede, ela comenta:

Eu acho que poderia ser até mais, como a gente tem só essas reuniões bimestrais, não tem muito tempo. Poderia ter bem mais troca de conhecimentos, porque tem uns que se fecham, eles não gostam de compartilhar, de dividir, são um pouco mais individualistas. Porque eu acho que a gente estando em um grupo, a gente deveria trabalhar junto pra fortalecer mais a marca da Rede. E tipo assim, ninguém vai vir com Rede Super aqui e nenhum dos meus colegas vai poder vir aqui e eu também não vou invadir o território deles. [...]. Porque poderíamos trocar mais conhecimentos ainda. Os sócios se preocupam que todo mundo cresça também. Eles mandam coisas, por exemplo, que fizeram de errado para que outros não errem também.

A gestora afirma que essa troca deveria ser bem maior para o crescimento de todos. Mencionando que “se todo mercado cresce, a Rede cresce também. Aí todos podem comprar melhor, vender melhor”.

Ela acredita que se tivessem um WhatsApp dos parceiros, por exemplo, e se o mesmo fosse bem usado, seria muito bom para uma maior troca de informações entre todos.

Aqui aconteceu essa situação e não pode; a gente implementou isso na nossa loja e deu certo. Senão só ficamos sabendo nas reuniões. Porque essa troca de informações é mais forte nas reuniões entre franqueados, o que por e-mail acontece da Rede pra nós, mas entre nós é mais difícil. [...] Claro, os próximos aqui a gente se fala bastante por telefone, o R, ele tem farmácia aqui, então ele vem aqui, fala bastante com o meu filho também. [...] Com certeza se não fosse da Rede a gente não estaria trocando essas informações, com certeza não.

Finalizando, a gestora afirma:

É muito bom, é ótimo, não me arrependo, continuo e quero continuar pra sempre. O valor é alto, mas o investimento vale a pena porque se tu faz uma mídia na televisão, quanto que tu gastaria? É muito caro.

O Quadro 9 demonstra as novas rotinas da empresa decorrentes do conhecimento adquirido após a entrada da Rede.

Quadro 9 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super - Caso 3

(continua)

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	Atenção as legislações, Ministério do Trabalho, Vigilância Sanitária e Ministério Público; Seguimento as leis; Adaptação aos processos de gestão; Adequação de processos internos; Processo de trocas de produtos; Aprendizagem sobre o Sistema da Rede - como utilizá-lo; Troca de produtos com parceiros próximos.
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	Adequação de processos; Seguimento ao encarte da Rede; Realização das ofertas da Rede; Controle de estoque para ter todos os produtos ofertados pela Rede; Estratégia de substituição dos produtos ofertados, caso não os tenha na loja; Planejamento e organização do layout da loja com as placas de ofertas da Rede; Utilização do Sistema de compras da Rede (Software); Busca de mercadorias no centro de distribuição da Rede; Captação de pedidos em horários definidos pela Rede; Marketing coletivo - Propaganda na TV, panfletos, encarte; Mídias locais de acordo com a mídia da Rede; Compras em conjunto; Reorganização do setor de compras; Reorganização do setor de vendas; Reorganização do setor do financeiro;

Quadro 9 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super - Caso 3

(conclusão)

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	Participação em reuniões; Pagamento da mensalidade da Rede.
Impacto dos atores individuais em uma rede.	Maior influência da diretoria, mas de um sozinho não teve nenhuma.
Toda rede ou nível de interações de rede.	Criação do Sistema de compras da Rede; Criação do setor de troca de mercadorias.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.1.4 Caso 4

Essa empresa nasceu como um pequeno armazém em 1962, fundada pelos pais do atual proprietário. A empresa foi crescendo aos poucos e há 21 anos, junto com outros empresários Santamarienses, fundou a Rede Super. Atualmente são 54 anos de existência, nesse período a empresa cresceu, se reestruturou e conta com a participação dos netos dos fundadores para a sua administração. Recentemente, a empresa conta com um quadro de 40 funcionários divididos em duas lojas na cidade de Santa Maria.

A empresa está na Rede desde a sua fundação, dessa forma já vivenciou muitas experiências com os colegas, criando elos de amizade com alguns desses parceiros e especialmente com os outros sócios. Ao longo dos anos compartilhou conhecimento e trocou informações de muitas maneiras.

Hoje com a ajuda das tecnologias são de várias formas né. Quando iniciou era só em reuniões, os associados se reuniam e discutiam os vários temas, o principal tema era as compras né. Hoje já tem um sistema que comunica todas essas informações, então a hora que quiser, o dia que quiser entra pelo sistema. Troca de e-mails também, funcionários direto da Rede com os supermercados né. Tem grupo de WhatsApp também se troca informação sobre a Rede, sobre os colegas. Ah, então são vários meios aí que engloba direto, informal e formal também.

Confirmados pelo gestor, os mecanismos utilizados para essas trocas entre os parceiros são o sistema interno da Rede, o e-mail, o WhatsApp e as reuniões semanais.

Quando questionado se as suas práticas de gestão e as rotinas organizacionais foram aprimoradas com o tempo, decorrentes dessas trocas de conhecimento após a entrada na rede, ele menciona que algumas práticas foram e são criadas pela troca de ideias com alguns colegas.

O sistema interno da empresa, por exemplo, foi alterado para se ter um melhor controle dos processos do mercado, com o crescimento da empresa foram surgindo necessidades que precisaram ser aprimoradas. O setor de compras e promoções, por exemplo, tem alguma mudança diariamente, uma vez que as ideias dos parceiros vão evoluindo e também conforme as mudanças da concorrência, afirma o gestor.

Mas aqui pro mercado eu vejo assim de ter alguns padrões né, até de recebimento de mercadorias, pelo que é algum tipo de padrão que é feito na Rede e a questão de comunicação, isso acho que é algo que é visível, a questão de fachada tem um padrão a ser seguido, ter o mínimo de informação referente a Rede, cores, uniforme, essas aí que tem um impacto maior pro cliente, foi o que a gente teve que mudar.

O gestor afirma que a empresa é bem familiar e sempre teve alguém da família liderando algum processo, então na maioria das vezes as coisas eram feitas de cabeça, sem ter um planejamento ou um maior controle dos processos. Dessa forma, após alguns anos na Rede, e devido ao crescimento e ao grande fluxo de mercadorias e clientes, algumas rotinas foram criadas para um aprimoramento dos processos.

Aqui pro mercado, mais essa questão de comunicação mesmo, e que se impõe. O que teria é um certo conhecimento pelo dia a dia lá na Rede, a gente implantou algumas formas de recebimento, principalmente de mercadoria aqui no mercado.

O recebimento de mercadorias era feito de uma maneira desorganizada, uma vez que o primeiro funcionário que chegasse, recebia a mercadoria. Isso ocasionava alguns problemas para a empresa porque ninguém ficava responsável pelo recebimento. Dessa forma, quando tinham algum problema com os produtos, quando faltava algum produto ou quando guardavam sem conferência, ninguém sabia onde estava e o que havia acontecido.

Então agora a empresa criou como uma rotina mesmo. [...] a gente viu a necessidade de ter uma pessoa só para recebimento. A gente colocou um computador pra ele, só para isso, tem um coletor de dados só para recebimento, então são tudo ideias que a gente viu como funciona na Rede e pode trazer aqui pro mercado.

O setor de gestão de pessoas foi outra criação da empresa, há pouco mais de três anos. Geralmente se contratava funcionários por indicação de algum outro funcionário. Recebia a indicação, testava o funcionário em um dia e o mesmo estava contratado. Agora a empresa tem um banco de currículos, onde os mesmos são analisados, depois as pessoas são chamadas para a entrevista, depois passam pelo treinamento, contratação, ou seja, vários processos foram criados.

Então é uma rotina que foi criada desde o zero e independente da Rede né. Foi necessidades próprias do mercado mesmo, porque cresceu. [...] E de gestão também, pela troca de ideias e coisa que a gente acha que o colega fez e teve resultado e cabe aqui pro nosso mercado, com certeza a gente, pelo menos, tenta né fazer pra melhorar.

Algumas dessas alterações no dia a dia da empresa foram ocasionadas pelo conhecimento compartilhado da Rede com as empresas. São pequenas regras e procedimentos que são repassadas para o melhor funcionamento da Rede e das empresas parceiras. A retirada da maioria das mercadorias é feita na central da Rede, existem horários para realização de pedidos no sistema, existem ofertas três vezes na semana que devem ser seguidas, entre outras.

O gestor observa que ao longo desses anos, muitas das suas novas rotinas são oriundas de conhecimentos que adquiriu com os colegas da Rede. O uso do software interno do mercado foi indicação de colegas que já o utilizavam, ele facilitou muitos procedimentos do mercado, diminuindo o tempo gasto em muitas atividades, como a entrada e saída de mercadorias, tornando o controle de estoque mais seguro, por exemplo.

Então, hoje o sistema que a gente tem no mercado é o mesmo do fornecedor que é o sistema da Rede. Então, isso quem nos repassou que era um sistema bom e que a gente já teria essa necessidade foram colegas, e hoje por ser o mesmo sistema da Rede já nos ajuda bastante, em saber manusear e saber o máximo do próprio sistema.

Outro conhecimento adquirido com os parceiros foi em relação ao débito automático das contas a pagar, o qual ajudou a tornar mais ágil o trabalho do setor financeiro do mercado. Antes se perdia muito tempo conferindo e pagando boletos, hoje esse trabalho está aprimorado e rápido.

Do financeiro cada mercado faz da sua maneira, então foi numa reunião da Rede, um colega disse que tava com um sistema novo, que é os próprios bancos que fornecem, e que a gente adotou aqui e por enquanto tá tendo resultados. É assim, em mercado a gente tem muito boleto, tudo é em boleto pra pagar, então são pilhas de boleto por dia e aí foi um colega que comentou, ele teve esse conhecimento e repassou pra gente, é sistema de débito automático, então quando os fornecedores emitem um boleto, pro nosso CNPJ, ele já entra direto pro banco que a gente autorizou esse débito automático. Isso aí foi em uma conversa informal em uma reunião da Rede e o colega repassou esse conhecimento que ele tinha aí e a gente aplicou.

Quando questionado se precisou aprender algo, decorrente de uma decisão tomada por um único parceiro, ele afirma que não e acha que nunca aconteceu isso dentro da Rede.

Segundo ele, são várias e muitas ideias discutidas em reuniões e sempre decididas em conjunto, nunca imposta por somente um parceiro.

Por outro lado, todos os parceiros juntos geraram conhecimentos dentro da Rede, ocasionando mudanças em todas as empresas da Rede. O novo sistema da rede foi um deles.

Acho que dá para citar como rotina a evolução do sistema de compras, que foi por necessidade em conjunto mesmo. Antes o sistema de compra era um sistema que tinha que, era um sistema dentro de um computador mesmo, um programa dentro de um computador, e cada um tinha um acesso dentro da sua empresa, só por computador. [...]. Esse novo sistema da Rede que é ali melhorada né, tem todas as informações pra compra e é via internet, então isso foi uma das coisas em conjunto ali, que via que limitava um pouco o acesso pra compra. [...]. Agora estando via internet, onde ele quiser, em qualquer parte do mundo que ele quiser fazer um pedido ele entra pela internet e faz. Mais essa acessibilidade assim.

Outra mudança que o gestor comenta é relacionada as trocas de alimentos perecíveis do hortifruti/granjeiro. Agora a empresa centraliza as trocas na Rede, dessa forma consegue ter um maior retorno dos fornecedores, além de evitar desperdícios e perdas financeiras.

Em função da Rede a gente teve que criar uma rotina que é, por exemplo, troca de hortifrúti, isso a gente tenta centralizar ao máximo na Rede e daí pela compra através da Rede, a maioria dos fornecedores consegue algum tipo de ressarcimento de hortifrúti assim, então a gente teve que criar uma rotina de como calcular essa quebra de frutas e verduras aí, o que se estraga e aí sim tem que ter uma comunicação direta com a Rede. A Rede vê de todos os supermercados e aí direto com o fornecedor consegue alguma coisa de quebra. [...]. É semanal isso.

Pertinente as pessoas, o gestor afirma que os padrões de comportamento dentro da empresa seguem algumas regras, independentes da Rede.

Tudo de comportamento de funcionário, a Rede não impõe nada, cada um administra do seu jeito. [...] A gente tem um regulamento interno, próprio do nosso mercado aqui, que a gente passa para cada funcionário e tenta manter aquelas regrinhas como comportamento.

Em relação aos setores da empresa que tiveram mais alterações após a entrada na Rede, o gestor afirma que foram o setor de compras, especialmente com o novo sistema de compras da Rede Super, que trouxe agilidade aos processos, e o setor de logística, porque é realizado o transporte da Rede até a empresa praticamente todos os dias. Mas confirma que o mais impactante para o mercado foi o setor de compras, sem dúvida.

Todas essas novas rotinas da empresa tiveram resultados positivos de acordo com o gestor. Para ele, a entrada na Rede foi muito importante e considera a cooperação um aprendizado diário e contínuo.

Ãh, de compra, eu acho que tudo relativo a informaçaõ é um tipo de conhecimento e isso diariamente tem alguma discussã, alguma coisa e alguma mudanãa positiva. [...] É, as grandes vantagens de eu tá dentro da Rede hoje é esse custo dos produtos, mais baixo pelo volume de compras de toda a Rede e essa negociaçaõ com publicidade né, entãõ a gente faz uma publicidade junto, forte e é dividido entre todos da Rede, entãõ se torna acessível esse tipo de publicidade que é bem caro ter, TV principalmente.

O gestor afirma que a sua empresa também contribuiu com a geraçaõ de conhecimento dos parceiros, especialmente no que se refere as trocas de informaçaões que auxiliam no desenvolvimento dos parceiros.

Basicamente, troca de informaçaõ. Entãõ, por exemplo, um dos meios que eu falei hoje é pelo WhatsApp, entãõ o que a gente vê ali que é interessante pro grupo da Rede, a gente troca ali, não é nada muito palpável, a contribuiçaõ, mas ali a gente coloca assuntos próprios pro nosso ramo e digamos que o outro colega pode tá com essa necessidade também e pegar pra ele, informaçaões de produtos, preçõs, concorrentes.

Para o gestor existe uma boa comunicaçaõ dentro da Rede e ele afirma que a maioria das informaçaões são repassadas de uma forma clara por todos os colegas e pela Rede. O propósito da Rede é atingido, que são as compras coletivas. Ele considera que o marketing também evoluiu bastante, pois hoje a Rede Super tem uma agência de publicidade os ajudando. Porém, ele acredita que ainda existem processos para evoluir e que várias coisas poderiam ser feitas entre os parceiros para melhorar o dia a dia de todos.

Mas poderia se unirem os donos de cada cidade, pelo menos, e ah, um mês vamos debater sobre leis trabalhistas e daí ter uma troca de informaçaões só sobre isso, coisas gerais de cada um, mas que sai dessa “bolha” que chamei de compras, só. Mais de processo de mercado.

Finalizando, o gestor comenta que gostaria que algumas mudanãas acontecessem em toda a Rede, pois acredita que com isso a Rede se fortaleceria e cresceria.

O que eu acho que tem pra evoluir, como Rede mesmo, ãh, que hoje é só uma central de compras, que todo mundo chama de Rede, mas pra ser uma Rede mesmo teria que ter mais padrões. Como eu comentei contigo de fachada, tem um mínimo de restriçaõ, de imposiçaõ do que deve ser. Mas poderia ter um padrão mesmo, bem definido, a parte de comunicaçaõ pra mostrar que é um, o mais perto de todos esses associados mostrarem que são uma Rede única. Não sei se vai atingir isso um dia, porque depende de cada proprietário de cada mercado, do que cada dono quer pra sua empresa né. E, questãõ de treinamento, essa questãõ que tu perguntou antes de comportamento do funcionário, hoje é cada um independente, a gente poderia ter uma assessoria, depende alguém, um profissional de gestãõ de pessoas [...] e aí sair disso de compras e voltado para uma coisa mais Rede. O pessoal sentir, eu fui no X

e tive um bom atendimento, fui no Y e tive o mesmo atendimento. É difícil sabe, mas poderia ter um mínimo.

O Quadro 10 demonstra as novas rotinas da empresa decorrentes do conhecimento adquirido após a entrada da Rede.

Quadro 10 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super - Caso 4

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	Controle de recebimento de mercadorias; Práticas de gestão; Uso do Software interno do mercado – auxiliando o controle de estoque; Pagamentos de boletos com debito automático no Banco.
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	Retirada de mercadorias na central da Rede; Seguimento ao encarte da Rede; Seguimento as ofertas da Rede; Horário para realização de pedidos; Utilização do Sistema da Rede (Software); Troca de mercadorias; Participação em reuniões; Manutenção da fachada da empresa com a marca da Rede; Uso de uniforme com a descrição da Rede; Marketing coletivo - Propaganda na TV, panfletos, encarte; Compras em conjunto; Adaptação constante do setor de compras.
Impacto dos atores individuais em uma rede.	Não teve alterações.
Toda rede ou nível de interações de rede.	Criação do Sistema da Rede (Software); Criação do setor de trocas de mercadorias.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.1.5 Caso 5

Essa empresa foi fundada há 36 anos em uma cidade da região central do RS. A empresa foi crescendo gradativamente, mas teve uma maior expansão após a sua entrada na Rede, há 11 anos.

Quando iniciou as suas atividades em um único estabelecimento a empresa contava com um quadro de 10 colaboradores, atualmente a empresa conta com 43 funcionários divididos em duas lojas.

A gestão da empresa até pouco tempo era feita pelo pai da atual gestora, mas o mesmo precisou se afastar do trabalho por motivo de doença. A atual gestora assumiu a empresa sem muita experiência em gestão de supermercados, uma vez que trabalhava somente no setor financeiro dessa mesma empresa. Devido estar inserida em um processo cooperativo, ela recebe ajuda de alguns parceiros da Rede em suas dificuldades, relacionadas a procedimentos internos da empresa e processos da Rede.

Questionada sobre a maneira como obtém conhecimento e informação dentro da Rede, além dos mecanismos utilizados para que isso aconteça, ela comenta que é por meio de reuniões, a cada dois meses, de informações por e-mail e pelo sistema de compras da Rede. Ela especificamente, obtém mais conhecimento e auxílio de um único parceiro, que fica localizado em uma cidade próxima a sua.

Devido a entrada na Rede, novas rotinas organizacionais surgiram. Conforme a gestora: “Tudo muda, né”. Como o mercado cresceu a empresa precisou trocar o seu sistema de controle interno, devido ao maior volume de mercadorias. Precisou utilizar um novo sistema para ter controle das mercadorias que entram e saem diariamente.

Referente aos conhecimentos compartilhados da Rede aos parceiros, a empresa precisou se adequar ao longo do tempo as diferentes formas de captação de pedidos da Rede. O último processo foi aprender a usar o sistema de compras da Rede, que segundo ela melhorou muito o setor de compras e facilitou a vida de todo mundo.

Quando não era online tu tinha que salvar o arquivo, salvar no e-mail e enviar. Agora é tudo online, muito mais prático. Hoje eu compro, supor, 50 caixas, da minha última compra fica tudo gravado, eu tenho onde consultar. O que eu precisar de compra tá tudo ali. Então isso a gente teve que ajustar.

Nos dias de ofertas da Rede, segunda, quarta e sexta, que são os dias de maior movimento na loja, ela salienta que os funcionários devem ter mais atenção na recolocação dos produtos ofertados. Ainda pertinente as ofertas, a empresa teve que aprender a planejar as suas compras e a gerenciar o seu estoque. Ela comenta que necessita ter os produtos ofertados pela Rede, e caso não tenha, precisa substituí-los por produtos similares. Isso acontece devido a algumas mercadorias não chegarem a tempo na sua loja. Um colaborador tem a rotina diária de organizar as novas ofertas, conferindo os preços e as placas indicativas da Rede Super.

A questão da própria oferta, o funcionário na segunda, quarta e sexta vem mais cedo pra trocar todas as placas, tira a que sai e organiza a nova oferta e consulta no PDV se tá passando os preços corretos. A questão de mais organiza é a oferta no final do

dia, da que vai entrar, tem uma menina responsável pela oferta, de fazer as placas pro outro dia.

Outra rotina que precisou adaptar em sua loja é a de gerenciamento de compras, pois agora a maioria delas precisa ser feita até às 10 horas da manhã. A Rede disponibiliza no sistema o horário previsto para a compra e depois desse horário a compra fica indisponível.

A mesma coisa do encarte, eles pedem que todos participem porque o cliente te regra né, se eu não ofertar o cliente pode ligar pro 0800 né e eles me retornam. O que as vezes acontece é que até o meu caminhão chegar da rede na sexta, e eu não tenho a coxa, e eu não tenho outro pra oferecer, eles já me ligam. É isso que eles mais cobram.

O setor de logística também precisou criar algumas novas rotinas. Passou-se a ir na central da Rede buscar as mercadorias, com isso precisa planejar a ida de um funcionário para buscá-las. Nos dias de descarga, precisa realocar alguns funcionários, e segunda a gestora, esses são os dias onde ela sente a necessidade de ter mais funcionários. Segundo ela: “Todas essas coisas têm que tá em função, que antes eu não tinha”.

A empresa também cresceu, mudou e aumentou os seus setores devido aos conhecimentos que adquiriu com os parceiros, especialmente com um parceiro que a auxilia sempre que ela precisa.

O R assim me ajudou na questão da padaria, na implantação dela, eu não produzia muita coisa, aí eu levei uma funcionária que ficou uma semana lá e fez curso com um funcionário dele, padeiro dele. O que a gente mais procurou foi na questão da padaria, até tem um projeto para o aumento, como lá o R tem, tem uma casinha né, e isso foi mais uma sugestão dele.

Assim como os demais entrevistados, a gestora afirmou que nunca teve que alterar nada em sua empresa devido a um único parceiro da Rede. Ela observa que a diretoria da Rede tem uma influência maior nas decisões, no entanto, ninguém decide nada sozinho.

Por outro lado, todos os parceiros juntos já geraram conhecimentos que alteram o dia a dia das empresas. O novo sistema da Rede, criado por eles, facilitou o processo de compra, de comunicação entre os parceiros e a Rede, além de possibilitar a consulta aos pedidos e ao histórico de compras.

A empresa individualmente, também criou novas rotinas. A gestora salienta que criou um controle maior do hortifrutigranjeiro porque somente busca os produtos na Rede duas vezes por semana. Dessa forma, precisa ter um grande estoque, mas com produtos de qualidade. Precisou reorganizar o quadro de pessoal, disponibilizando uma pessoa para a

conferência do hortifrúti, uma vez que muitos chegam estragados na loja. Quando isso acontece eles comunicam a Rede, garantindo o menor desperdício de dinheiro.

Por outro lado, a gestora considera que onde não teve alterações, foram nos padrões de comportamento dos seus funcionários, uma vez que cada parceiro age e se organiza em função da sua loja. Em relação aos funcionários, a empresa solicita que os mesmos priorizem a camiseta da Rede ou a camiseta do próprio mercado que é azul e amarela.

Quando questionada sobre os setores da loja que tiveram mais alterações após a entrada na Rede, ela comenta:

Pra mim é o financeiro, parte ali de lançamento da nota fiscal, porque hoje tem duas pessoas com tempo só pra isso né, daí tem uma só pra compras também e eu que controlo isso, ajudo, eu faço o financeiro, supervisiono as compras e ainda tem a Nota fiscal.

Todas essas alterações na empresa, decorrentes da participação da Rede, são consideradas positivas para a gestora.

Foi positivo né, porque até quem não mora no município, às vezes, vem e procura o mercado da Rede Super porque sabe das vantagens, do preço, o pessoal fideliza já porque sabe que segunda é o leite, quarta é o horti, sexta a coxa e isso ajuda, ainda mais na crise que a gente tá. É isso é um ponto positivo fazer parte da Rede. Hoje pra nós a Rede é só um ponto positivo.

Ela também comenta que atualmente consegue colocar preços nas mercadorias que o seu concorrente não consegue, o que traz vantagens perante os clientes. A TV foi outro ponto muito positivo para a loja, pois essa mídia tem um custo muito alto, tornando-se inviável de forma isolada. Outro ponto positivo são as palestras que acontecem na Rede, relacionadas a assuntos pertinentes aos mercados. Uma palestra importante, segundo a gestora, foi sobre Contrato Social, onde ela aprendeu muitas coisas que não sabia e que poderiam implicar em problemas sérios para algumas empresas.

Questionada sobre como a sua empresa contribui para a geração de conhecimento em outras empresas, ela salienta que a sua contribuição é muito pequena, uma vez que ela auxilia um único parceiro a emitir notas fiscais, afirmando que tem pouco contato com a maioria dos parceiros. Ela comenta que quando o seu pai gerenciava a loja, ele tinha mais contato com outros parceiros, ela, no entanto, se relaciona de uma forma mais direta com apenas dois parceiros que ficam em cidades muito próximas a sua.

Contudo, ela avalia o sistema de comunicação e de trocas dentro da Rede, bons. Ela afirma: “A comunicação com eles é bem tranquila. Nas próprias reuniões, os alertas, sempre

em uma troca tu aprende alguma coisa, qualquer coisa que tu tenha dúvida, eles sempre buscam”. Ou seja, a Rede e os parceiros estão dispostos a ajudar na medida do possível, auxiliando nas dificuldades e tentando achar respostas para os problemas de todos.

O Quadro 11 demonstra as novas rotinas da empresa decorrentes do conhecimento adquirido após a entrada da Rede.

Quadro 11 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super - Caso 5

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	Processos de uma padaria; Produção de produtos para uma padaria; Auxílio em processos diários.
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	Seguimento as ofertas da Rede; Seguimento ao encarte da Rede; Utilização do Sistema da Rede (Software); Participação em reuniões; Retirada de mercadorias na central da Rede – realocação de funcionários nesses dias; Gerenciamento de pedidos para se adequar aos horários da Rede; Planejamento das compras; Controle e gerenciamento de estoque para suprir as ofertas e o encarte; Estratégia de vendas, para colocar produtos similares caso não tenha os ofertados pela Rede; Utilização de placas da Rede em dias promocionais; Controle dos preços para ver se está de acordo com o divulgado pela Rede; Marketing coletivo - Propaganda na TV, panfletos, encarte; Compras em conjunto.
Impacto dos atores individuais em uma rede.	Não teve alterações.
Toda rede ou nível de interações de rede.	Criação do Sistema da Rede (Software).

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.1.6 Síntese das novas rotinas aplicadas as organizações decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super

Muitas rotinas foram criadas a partir da participação das empresas na Rede, como pode ser visto nos resultados descritos anteriormente. No Quadro 12 estão apresentadas as novas rotinas das empresas da Rede Super, divididas dentro de seus respectivos setores, como foi proposto no começo dessa pesquisa no Quadro 4.

QUADRO 12 - Novas rotinas aplicadas as organizações decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super

(continua)

Como foram adquiridos esses conhecimentos	Novas Rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	Compartilhamento de produtos - empréstimo aos colegas do que precisam; Solicitação de ajuda aos parceiros. <u>Direção:</u> Coordenação e auxílio na realização de atividades complexas; Capacidade de obtenção de suporte político e recursos necessários a partir da defesa dos interesses do grupo; Atenção referente a leis - Ministério do Trabalho, Vigilância Sanitária, Ministério Público, PROCON; Novos processos de gestão. <u>Financeiro:</u> Controle de notas fiscais de devolução - diminuição da carga tributária paga. <u>Vendas:</u> Processos e ferramentas de controle das vendas; Uso de novas tecnologias - sistema indicado pelo colega; Criação de novos setores - venda de novos produtos. <u>Controle:</u> Utilização de sistemas de controle gerencial; Reforço da crença pela cooperação. <u>Planejamento:</u> Busca de diversificação; Novos equipamentos; Novos serviços.
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	<u>Direção:</u> Participação em reuniões semanais/bimestrais; Direção estratégica em conjunto com as estratégias da rede; Utilização de sistemas de informação; Alinhamento entre as prioridades, os objetivos e as novas estratégias organizacionais em conjunto com as da rede.

QUADRO 12 - Novas rotinas aplicadas as organizações decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super

(continua)

Como foram adquiridos esses conhecimentos	Novas Rotinas
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	<p><u>Financeiro:</u> Controle de contas a pagar e receber devido ao aumento no volume de compras e vendas; Novas formas de pagamento (boletos para pagamento das compras com a Rede); Controle financeiro dos compromissos assumidos; Pagamento da mensalidade da Rede.</p> <p><u>Marketing:</u> Adequação ao portfólio da rede; Adequação ao plano de ações de mídia da rede (sites, mídia online, mídia off-line, publicidade, propaganda); Seguimento ao encarte e as ofertas da Rede; Uso de sacolas da Rede; Diferenciação no relacionamento com fornecedores - diminuição do fluxo de vendedores dentro da empresa; Seguimento a uma política de preços e regras para ofertas; Seguimento a imagem da “marca” da rede.</p> <p><u>Vendas:</u> Processos e ferramentas de controle das vendas; Tabulação de preços de alguns produtos de acordo com a rede; Estratégias de vendas, para substituir um produto em oferta, quando não o tem no mercado; Fornecimento de satisfação aos clientes, promoções especiais e melhores preços; Manutenção dos clientes fiéis e fãs da empresa.</p> <p><u>Compras:</u> Compras em conjunto; Planejamento de compras - em horários especificados pela Rede; Controle de estoque - ter os produtos das ofertas nos dias certos; Controle da qualidade da compra; Compras de fornecedores específicos - feitas pela Rede; Utilização do Sistema de compras da Rede – software; Gerenciamento de ciclos de compras recorrentes.</p> <p><u>Organização:</u> Divisão do trabalho; Padronização de alguns processos de trabalho; Padronização de algumas normas; Adaptação a alteração da forma de trabalho; Retirada de mercadorias na central da Rede.</p> <p><u>Controle:</u> Manutenção da organização no caminho escolhido (adequação as normas e padrões da rede);</p>

QUADRO 12 - Novas rotinas aplicadas as organizações decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super

(continua)

Impacto de uma rede nos atores Individuais.	<p>Imposição de limites para alinhamento dos colaboradores aos novos objetivos organizacionais de cooperação.</p> <p><u>Planejamento:</u> Atingimento dos objetivos da rede e não mais somente dos seus; Tomada de decisões que envolvam a rede; Capacidade de adaptação a normas e regras; Busca de diversificação; Busca constante de entrada em novos mercados; Desenvolvimento de novos mercados</p>
Impacto dos atores individuais em uma rede.	Nenhuma rotina alterada ou criada na maioria das empresas.
Toda rede ou nível de interações de rede.	<p><u>Planejamento:</u> Desenvolvimento de novos produtos com a marca da Rede; Mecanismo de troca de mercadorias com fornecedores; Busca de diversificação; Busca constante de entrada em novos mercados; Desenvolvimento de novos mercados; Atingimento dos objetivos da rede e não mais somente dos seus; Tomada de decisões que envolvam a rede.</p> <p><u>Controle:</u> Manutenção da organização no caminho escolhido – criação de normas e padrões para as empresas da rede; Reforço da crença pela cooperação.</p> <p><u>Compras:</u> Sistema de compras da Rede.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.2 REDE SUPER SUL

A Rede Super Sul iniciou suas atividades em 25 de agosto de 1997, na cidade de Cruz Alta/RS, com o objetivo de reunir, em uma só força, as potencialidades dos pequenos e médios supermercados da região na qual está inserida (REDE SUPER SUL, 2016).

A Rede iniciou as suas atividades como uma Associação sem fins lucrativos, porém devido ao seu desenvolvimento e crescimento e, especialmente, para fornecer melhores benefícios aos seus associados, há pouco mais de um ano a Rede Super Sul se tornou uma Sociedade Anônima S/A de capital fechado. O capital da empresa foi dividido entre os agora acionistas e suas ações variam de acordo com o número de supermercados que possuem.

Atualmente integram a Rede Super Sul 18 associados, que mantêm sua autonomia financeira, administrativa e econômica, mas juntos fomentam negócios, divulgam a marca e fortalecem suas empresas (REDE SUPER SUL, 2016). No total, a Rede Super Sul conta com 26 lojas, distribuídas em 13 municípios do estado do Rio Grande do Sul: Ajuricaba, Augusto Pestana, Campos Borges, Catuípe, Chiapetta, Cruz Alta, Fortaleza dos Valos, Panambi, Pejuçara, Salto do Jacuí, Selbach e Tupanciretã. A Rede busca o seu crescimento, para poder atender aos consumidores de várias outras cidades do Noroeste do Estado do RS.

Os associados da Rede se reúnem semanalmente ou quinzenalmente e é indispensável que vá um representante por empresa nas reuniões. As decisões da Rede são sempre feitas por meio do voto e todos os associados decidem conjuntamente. Cada empresa tem direito a um voto, independentemente de ser do mesmo dono, ou seja, quanto mais lojas um associado tiver, mais poder de voto ele terá nas decisões.

O principal mecanismo utilizado pela Rede para transmitir conhecimento sobre diferentes assuntos são as reuniões. Como todos os associados se reúnem quinzenalmente, discutem assuntos referentes aos encartes, decidem as próximas ofertas e promoções, discutem normas da Rede, novidades relacionadas ao ramo supermercadista, se começarão a trabalhar com novos fornecedores, além de informações relacionadas a esses fornecedores. Trocam conhecimento sobre legislações trabalhistas, ministério público, vigilância sanitária, entre tantas outras. É nas reuniões que os associados compartilham as suas experiências com os colegas.

Além das reuniões, as outras ferramentas de comunicação e troca de informações utilizadas pelos associados da Rede Super Sul são o WhatsApp e o e-mail. Encontros informais, como jantares também são realizados esporadicamente, onde os associados conversam sobre diferentes assuntos, trocam ideias e informações sobre o dia a dia de suas empresas.

Os associados da Rede Super Sul normalmente participam de cursos oferecidos pela Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), mas sugeridos pela rede. Criou-se uma parceria entre a rede e a AGAS, uma vez que a rede analisa alguns cursos que as empresas estão precisando e sugere a sua realização para a AGAS. Formam-se turmas e os cursos normalmente são ministrados na cidade de Cruz Alta, onde fica a sede da Rede.

É importante salientar que a Rede Super Sul não tem a política de exigir um percentual mínimo de compra, ou seja, ela não exige uma quantidade mínima de compras em conjunto dos seus associados. Dessa forma, as empresas compram vários produtos individualmente, negociando, muitas vezes, com fornecedores diferentes do grande grupo e oferecendo

produtos diferentes aos clientes. Esse tipo de processo faz com que as empresas, algumas vezes, continuem competindo entre si. A Figura 6 representa o logo da Rede Super Sul.

Figura 6 – Logo da Rede Super Sul



Fonte: Rede Super Sul.

4.2.1 Caso 6

A empresa está localizada em uma cidade de médio porte do Noroeste do estado do RS. Quando iniciou as suas atividades, em 1974, a empresa tinha um grupo de 15 colaboradores. Atualmente, após 42 anos de existência, a empresa conta com um quadro de 100 colaboradores, divididos em duas lojas, e é um dos maiores supermercados da sua cidade.

A empresa faz parte da Rede Super Sul desde a sua fundação em 1997 e ao longo dos anos compartilhou experiências, conhecimentos e informações com os parceiros. Uma das principais formas para isso acontecer são as reuniões da Rede, onde todos os parceiros se fazem presente. Uma outra ferramenta utilizada pela Rede para que essa comunicação aconteça são os e-mails, mas o gestor argumenta que a informação sempre se faz presente e sempre chega a todos. “Por e-mail é mais comercial, mais as marcas, isso mesmo. Mas quando entra uma notícia, sobre algo sério que está ocorrendo, eles botam no e-mail na hora. Comunicam na hora”. Destaca-se que na Rede Super Sul todos os parceiros se comunicam pelo WhatsApp.

Segundo o gestor, a Rede organiza alguns cursos e treinamentos para os parceiros por meio da AGAS, e a maioria dos parceiros participa, no entanto, esses cursos independem da Rede, uma vez que qualquer associado da AGAS pode realizá-lo.

Quando questionado se as suas práticas de gestão haviam sido alteradas após a entrada na Rede, o gestor respondeu algo diferente, a sua resposta imediata foi:

Eu vou te adiantar assim, tudo que é mais importante não é a compra, todo mundo pensa que é a compra, a compra é importante, mas não é o mais importante. O mais importante numa Rede é a propaganda. Tu vai montar um, um mercado médio e vai entrar na televisão, sozinho? Rádio? E outra coisa, mesmo que tu vá fazer uma promoção rasgando na cidade, de coxa e sobrecoxa, tu vai ter que divulgar, e outra coisa, se é só teu mercado pra fazer uma promoção rasgando de coxa e sobrecoxa tu não vai conseguir botar aquele preço tão lá embaixo. Se conseguir, vai sair só aquilo, tu vai tumultuar e não vai atender bem o teu cliente. Então, como aqui nós temos vários mercados, se divide um pouquinho em cada um, dá uma propaganda boa e barata.

Contudo, o gestor comenta que as rotinas da empresa foram alteradas ao longo dos anos porque tudo foi mudando e aumentando em função do que foi acontecendo com a empresa e a Rede.

Tu tem que dar um respaldo de promoção, então tu tem uma mudança, campanhas, muitas campanhas também grandes, sempre, muito boas até agora pela Rede e que não custou nada pra gente. São sorteios de vários carros, várias motos, casa, caminhão de prêmio, então assim, várias campanhas que se tu fosse fazer ia gastar um monte. Então tem retorno, é mais carinho primeiro, mas tu tem retorno automático.

Algumas rotinas surgiram porque a Rede Super Sul compartilha conhecimento com as empresas, a fim de impor algumas regras aos parceiros para o bom andamento dos negócios. Obtendo o conhecimento do que deve ser feito e seguindo as normas da Rede, os funcionários precisaram se adaptar ao cotidiano da Rede, as suas ofertas, promoções, campanhas, além do uso do uniforme com o logo da Rede. Com relação as ofertas e as campanhas, a empresa precisou criar rotinas de compras e de controle de estoque focadas na Rede.

A empresa teve que se adaptar, ao longo dos anos, a comprar grandes quantidades de um mesmo produto quando solicitado pela Rede. Quando a Rede consegue uma boa negociação, avisa a todos os associados que precisam dividir essa compra, mesmo sendo em proporções diferentes, pois somente assim a Rede consegue um bom preço com os fornecedores. A empresa não é obrigada a realizar essa compra, contudo, todos os parceiros sempre dividem o grande lote, mesmo sendo em proporções pequenas e de acordo com o tamanho do seu mercado.

Tem coisas, produtos, que tem que comprar pela Rede pra se fazer, vamos supor, uma negociação ontem de pepino, 5 mil caixas de pepino, aí todos tinham que pegar pela Rede, porque são 5 mil caixas para completar o lote de pepino. Mas todos vão comprar, porque tão pagando R\$ 3,30 e tem 70 lá dentro, quem não vai pegar? Isso não precisa nem conversar. Quando pega um negócio grande, ninguém é bobo, todos vão comprar, ninguém tá jogando, impondo o cara, ele vai se impor automático.

Aos poucos a Rede está tornando obrigatória a compra de determinados produtos pela Rede, fazendo com que os associados somente comprem algumas marcas através da Rede. O gestor acredita que com o tempo esse mix de produtos possa aumentar.

Ao longo dos anos a empresa também adquiriu conhecimento com os parceiros para melhorar os seus processos e tornar suas rotinas mais ágeis e eficientes. O gestor foi aprendendo, adequando e adaptando processos ao dia a dia da sua empresa. Ele afirma que obteve conhecimento sobre a qualidade de alguns produtos, sobre como melhorar a infraestrutura do mercado, sobre como evitar multas, enquadrando as novas leis que mudam constantemente, enfim se troca informações sobre os mais variados assuntos.

Sempre se aprende com os colegas, tu vai sair vai sempre aprender. Tu chega lá na reunião vai trocar informação, caixa, infra, tudo. Isso tá dando, isso não. Troca sobre ministério do trabalho também, nas reuniões sempre fala alguma coisa. É positivo. Ah sempre tem, sempre tá aprendendo [...]. Vai achando o que tá errado e vai mudando. Troca de informação sempre tem né. [...] Sempre ouve, ouve vários. Quando tem informação de porque a fiscalização tá batendo, porque tá fazendo isso, fazendo aquilo, da saúde aí. Informação de produtos que tão com qualidade, com problemas de troca. A gente troca muita informação.

Um dos principais benefícios que o gestor adquiriu com um colega foi a ajuda com o novo sistema interno da sua empresa. Quando ele trocou o sistema interno não sabia utilizá-lo muito bem, então um colega que já utilizava há mais tempo, cedeu uma cópia do seu programa com todos os produtos cadastrados, deu o programa inteiro e o ajudou a entendê-lo melhor. Segundo o gestor: “Baita atitude dele. É assim, são coisas que a gente troca informação, se ajuda. É um programa difícil, eu não sabia usar”.

Em contrapartida, o gestor enfatizou que desde a fundação da Rede, nenhuma de suas rotinas precisou ser alterada decorrente de algum conhecimento dividido por um único parceiro. Ele respondeu que a Rede não visa lucro, então todos os associados tomam decisões conjuntamente.

Não, na nossa Rede não. A nossa Rede não visa lucro, então todo mundo é livre. A gente só tem que acompanhar né. A gente senta na mesa e todo mundo faz, decide junto. Se um disser não, a gente vê, e vai acertar.

Dessa forma, juntos, os associados já criaram processos que auxiliaram e alteraram as rotinas de todas as empresas. Unindo os conhecimentos, criaram o cartão da Rede, o qual é utilizado por todas as empresas parceiras. Com o uso do cartão, a empresa vende mais e fideliza clientes, tendo a necessidade de aceitá-lo em qualquer compra, além de ter funcionários responsáveis pela sua divulgação dentro do mercado. Outra criação conjunta

foram os produtos com a marca da Rede Super Sul, decidiu-se em conjunto quais produtos seriam da marca e quais as indústrias que os fabricariam. O gestor comenta que uma grande criação dos associados foi a nova empresa da Rede Super Sul, na qual todos os parceiros possuem ações.

O gestor também confirma, quando questionado, que auxiliou na geração de conhecimento dos parceiros para que melhorassem os seus processos.

O que eu ajudei a rede? Ajudei bastante. Dei muita informação boa, levei bastante negociação pra Rede, várias negociações, como colegas levaram, eu também levei várias negociações, várias parcerias. Coisas do mercado mesmo. Quando um tem um problema o outro ajuda.

Em relação aos padrões de comportamento, a empresa continua com as suas individualidades, mas algumas coisas precisaram ser seguidas por todos os colaboradores para o bom funcionamento da cooperação.

Cada um é bem por si mesmo, não tiveram que mudar. Eles têm que saber as campanhas, quando tem as campanhas e as promoções que é da Rede e as promoções do mercado. Aí tem que adequar a cada campanha.

Cabe destacar que depois de todos esses anos na Rede muitos setores tiveram alterações dentro da empresa, mas o marketing, sem dúvida, é mais impactante e importante para o gestor.

Propaganda é tudo de bom. Eu não trabalhava muito a propaganda, até fazia alguma coisa. TV é muito caro né? É, e o tempo da gente pra fazer também, tem que ter uma equipe preparada só pra fazer isso. Se não põe, tu vai comprando, vendendo, o tempo vai passando e quando tu vê não teve resultado. [...]. O principal para nós é a propaganda, muito mais que as compras, eu digo 90%, 80% é a propaganda. Mas as compras também, uniformizou mais os produtos.

Todos os resultados decorrentes da Rede e da parceria foram muito positivos para o gestor. Ela relata que a sua empresa cresceu, seus negócios aumentaram e o seu poder perante o mercado é muito maior atualmente.

Pra todos aqueles que se habituaram e seguiram as normas da rede, tão bem, todos cresceram. Quem não conseguiu, não vestiu a camiseta, não tentou investir nas ofertas. Temos aí um, a gente teve uns problemas, porque tinha propaganda, supor, botava lá arroz flora e trazia outra marca, eles continuaram na Rede, venderam, mas caíram. Porque a oferta é muito importante para manter o produto da Rede. Para comprar é livre. Se um mês não quiser comprar, não compra. Mas tem que seguir as promoções sempre. A gente tenta negociar com os vendedores para chegar os

produtos a tempo da oferta, porque é chato se não tem. Porque o cliente quer, tá na propaganda, na TV, rádio, o cliente quer.

O gestor salienta que a Rede foi importante para ele crescer perante o mercado, sem a Rede não teria tanta visibilidade e não sabe se teria uma mídia na TV, por exemplo, e com certeza não conseguiria ofertar alguns produtos a preços tão baixos.

Além disso, as trocas dentro da Rede são muito importantes para a empresa. O gestor considera o sistema de comunicação da Rede eficaz, segundo ele, os parceiros têm boas relações e sempre trocam conhecimentos e informações, seja em reuniões ou por e-mail.

Essas forças, a gente sempre chega em reunião e troca. Problema tal, problema com isso, resolve de tal forma. Funcionários a gente também troca informação. [...]. Tínhamos que ter mais tempo disponível pra ficar na Rede. O tempo da gente é muito pouco, esse é o problema, aí o cara não consegue muita coisa. O mais importante de todas as coisas é poder fazer a propaganda. Esse, em qualquer tipo de negócio que tu fizer hoje, se tu não tiver troca de informação, troca de produto entre turmas, não tiver um parceiro tu não vai conseguir.

O Quadro 13 demonstra as novas rotinas da empresa decorrentes do conhecimento adquirido após a entrada da Rede.

Quadro 13 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul - Caso 6

(continua)

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	Processos internos; Mudanças na infraestrutura; Atenção a legislações e fiscalizações, Ministério do Trabalho, Vigilância Sanitária; Cuidado em relação a produtos com problemas; Utilização do sistema interno da empresa.
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	Participação em promoções da Rede; Divulgação das campanhas promocionais da Rede; Seguimento as regras e normas da Rede; Uso de uniforme pelos funcionários; Seguimento as ofertas da Rede; Seguimento ao encarte da Rede; Adaptação do estoque em função das ofertas da Rede; Adaptação do setor de compras em função da Rede; Adaptação a um grande volume de compras de um mesmo produto, sem data determinada, devido a negociações da Rede; Compra de algumas marcas específicas somente pela Rede – aumento ao longo dos anos; Marketing coletivo; Participação em reuniões.

Quadro 13 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul - Caso 6

(conclusão)

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto dos atores individuais em uma rede.	Não teve alterações.
Toda rede ou nível de interações de rede.	Criação do cartão da Rede; Utilização do cartão da Rede; Criação e venda de produtos com a marca da Rede – escolha dos produtos e das indústrias que os fabricariam; Criação da nova empresa da Rede.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.2.2 Caso 7

Fundada há 15 anos a empresa está localizada em uma cidade de médio porte da região Noroeste do Estado do RS. A empresa gerida por mãe e filho, fica localizada em bairro distante do centro da cidade o que dificulta as suas vendas para a população geral da cidade, ficando mais restrita aos moradores da sua região.

Quando tinha 6 anos de existência, a empresa ingressou na Rede Super Sul. Após esse período conseguiu uma estabilidade perante o mercado, além de conseguir crescer gradativamente, ampliando aos poucos as suas instalações e sempre buscando melhorar. Com a ajuda da Rede a empresa conseguiu aumentar as suas vendas e fidelizar os clientes da sua região.

Totalizando 9 anos de cooperação, a empresa conta atualmente com 12 colaboradores e é uma das menores empresas da Rede Super Sul. A empresa é pequena, mas consegue reter os clientes do seu bairro, o que há alguns anos era quase impossível, devido aos preços menores dos grandes mercados da sua cidade, que hoje são seus parceiros e o auxiliam compartilhando seus conhecimentos e informações relevantes.

Conhecimento que, segundo o gestor, é compartilhado dentro da Rede de forma bem diversificada. Ocorre por meio de reuniões quinzenais e mensais que acontecem na sede da Associação e através de visitas feitas a outras lojas.

Nós somos amigos concorrentes né. Que na verdade, os mercados maiores são concorrentes bem mais fortes né, e aí a gente acabou ficando amigos deles e, às vezes, vai lá conversar e acaba aprendendo né ou copiando o que eles fazem de bom e tentando melhorar o que eles fazem de ruim. Então é mais ou menos por aí. Reuniões na sede e, às vezes, visitas nas lojas.

Outra ferramenta utilizada pelos associados é o e-mail, onde trocam informações sobre os mais variados assuntos, mas especialmente sobre compras, produtos, fornecedores e preços. O gestor comenta que realiza muitos cursos pela AGAS, onde obtém conhecimento sobre os mais variados assuntos relacionados aos setores da sua empresa, como gestão, processos, entre outros. Ele conheceu a AGAS através da Rede e descobriu muitas possibilidades de aprimoramento, tanto para ele quanto para os seus funcionários.

Em relação às práticas de gestão e as rotinas organizacionais, o gestor afirma que as mesmas mudaram bastante após o seu ingresso na Rede. Ele fazia um pouco de tudo dentro da empresa e com o passar do tempo, foi entendendo que precisava delegar funções e que os 12 funcionários precisavam ter funções mais específicas dentro da empresa. Hoje, ele fica no escritório, faz toda a parte administrativa, realiza as compras, além das vendas, uma vez que participa de licitações por meio de pregão eletrônico e carta convite.

Então a gente tá tentando focar só aqui no escritório né e cada um cuidando da sua parte. E através da Rede ter aumentado a venda né, porque a gente tá conhecendo outros clientes e outros fornecedores. Isso é o bom que a rede proporcionou também. Compras diariamente. Porque quando nós começamos, nós, tu vê isso faz 15 anos, ãh nós vendíamos tudo, não tinha um controle na verdade né. Vendia tudo, não tinha controle de estoque nem nada, não emitia nota fiscal nem nada, começou cru. E depois, devido a exigência tanto da vigilância quanto do fisco, a gente foi se adequando e melhorando né. Definindo, na verdade, o controle né.

O gestor comenta que algumas dessas mudanças ocasionadas em suas rotinas organizacionais foram decorrentes de regras impostas pela Rede, para o melhor funcionamento da cooperação. Para isso, a Rede repassou o conhecimento de como as coisas deveriam ser feitas a todos os associados. Uma das regras é a empresa ter todos os produtos ofertados pela Rede semanalmente e vendê-los pelo mesmo valor do encarte, ou seja, não pode vender o produto por um preço menor, competindo com os parceiros.

A empresa também precisa participar das campanhas da Rede, onde todos devem usar o uniforme promocional, além de promover os produtos dessa campanha. Outra rotina criada foi no setor de compras, uma vez que na Rede existem horários para a captação de pedidos.

Assim uma coisa, acho que horário né. A gente tem horário para passar pedido né. Uma coisa que a Rede cobra é isso aí, se tu não passar até o meio dia tu não vai receber mercadoria. Aí vai tá em promoção o produto e tu não vai ter. [...]. E antes não era assim, tu passava em qualquer horário, pedia em uma semana e vinha na semana seguinte. Então até terça-feira meio dia tu consegue comprar, isso é uma coisa que a Rede impôs, que ela é cobrada por isso.

Outra adaptação ao setor de compras e também ao financeiro está relacionada a um maior volume de compras, devido às negociações feitas pela Rede. Atualmente, precisa-se ter um controle maior das compras, do estoque e do financeiro, uma vez que terá que comprar uma grande quantidade de um mesmo produto.

Outra coisa que ela impõe é o volume. Por exemplo, a gente fecha uma negociação, que nem um exemplo, a X que vende o suco Y, eles deram pra nós uma Duster, que vale 57 mil reais e ela impôs, a X impôs pra Rede e a Rede pra nós, comprar um volume de não sei quantas mil caixas de suco [...] Então nós tivemos que comprar um volume muito grande, então passamos o ano todo comprando. Então foi imposto o volume de cada um comprar, digamos, de acordo com o seu faturamento ou com a sua capacidade de compra. Eu comprei 300 caixas, outro comprou mil caixas, outro maior pegou 3 mil caixas. Todos tiveram que comprar. Tu tem que vender.

Da mesma forma, muitas rotinas diárias foram criadas pelo gestor devido a conhecimentos adquiridos com os colegas da Rede. Ele afirma que aproveita todos os momentos que está com os parceiros para obter informações. Em reuniões, confraternizações, jantares, ele sempre busca conversar com os colegas para saber como estão e o que andam fazendo em suas empresas. Ele visita muitas outras empresas, devido as amizades que fez dentro da Rede, e com isso procura aprender novos processos, ver a rotina dos outros mercados e como trabalham.

Bah, bastante coisa, tudo, tudo eu aproveito dos outros. Eu vou no mercado dos outros e, até como, tu vê como pode, numa reunião a pessoa fala uma palavra pra ti e tu fica pensando assim “ah ele tá fazendo, tá ganhando dinheiro ali, sabe. Tem que aproveitar. As vezes as pessoas, passa, entra aqui entra ali. O cara assim “eu to recebendo 3% de retorno daquela empresa, eu comprando a vista eu tenho retorno de 8%. Bah então. [...]. O de C. lá, ele disse que teve que comprar um gerador. Eu vou precisar de um gerador porque, às vezes, o que acontece, acaba a luz aqui [...]. É uma série de coisas, isso é uma coisa que a conversa né. Vai vindo dúvida assim a gente vai perguntando. Preciso de umas bombas, de quem tu comprou? Vai conversando.

Ele também aprende com os colegas, durante as reuniões, assuntos relacionados ao Ministério do Trabalho, Vigilância Sanitária, Inmetro, sempre algum colega menciona uma situação pela qual passou, dá exemplos, conta os processos que o levaram a ser multado, ensinando aos colegas o que está errado, o que não deve ser feito e o que mudou em determinada lei. Desta forma, ele vai aprimorando os processos e evita passar pelas mesmas situações.

Quando questionado se alguma dessas novas rotinas foi criada em consequência de um único parceiro, se esse parceiro compartilhou conhecimento com a Rede e isso resultou em

um processo impactando todas as outras empresas, o gestor afirmou que não, que os associados sempre tomam decisões conjuntamente.

Não. A gente faz assim é bom senso e votação. A maioria vence. Vamos fazer assim? Não. Até um tempo atrás teve sorteio, sorteio de prêmios. Ah vamos sortear o que?? Ah vamos sortear uma viagem, um cruzeiro. Vamos sortear não sei o que lá. Isso não é bom. Todo mundo vota pra dar um parecer melhor. Isso pra tudo né, preço, sugestão de preço, tudo. É que nem o presidente, ele não tem voto que vale 2, 3. Vale um, ele vai ter digamos esse título de presidente, mas é mais um associado.

Todavia, todos os associados já criaram muitas coisas juntos, que conseqüentemente alteraram o dia a dia de todas as empresas. Um exemplo é o Cartão da Rede Super Sul. Com esse cartão, além das empresas passarem a aceitar mais uma forma de pagamento, criaram certa fidelidade com alguns clientes, contudo precisaram entender o funcionamento da bandeira do cartão para então oferecê-lo aos clientes e para terem um maior controle financeiro.

Além disso, uma grande criação dos associados foi a nova empresa da Rede, onde todos os parceiros possuem cotas, que variam de acordo com o número de lojas. Se o associado tem uma loja, tem uma cota, se tem três lojas, tem três cotas. Essa criação se deu, devido a necessidade dos associados em continuar gerando lucros, o que não poderia ocorrer com a Associação. A partir desse momento os empresários são donos da Rede e poderão obter lucratividade com esse novo negócio.

Eles também criaram juntos alguns produtos com a marca da Rede. Pensaram em diferentes possibilidades e estratégias de produtos. Segundo o gestor, alguns tiveram boa aceitação, outros não.

Os padrões de comportamento dos colaboradores foi algo que, segundo o gestor, não mudaram.

Sugerem de utilizar o uniforme nos funcionários. Não tem nada assim não. Vai de cada um. Isso vem de casa já. Uma vez até comentaram isso, tinha um cara em um bar bebendo com a camisa da Rede Super Sul, não quiseram falar qual mercado. Mas e daí? Tipo assim, alguém saiu do trabalho. Mas falaram que podia ser um funcionário, ia queimar a marca, depois bebe e fica brigando. Mas eu acho que vai de cada um.

Por outro lado, todos os setores do mercado tiveram as suas rotinas modificadas. O gestor comenta que tudo mudou, mas considera o setor de compras o mais impactante e o setor que transformou, conseqüentemente, os outros setores da empresa. Houve um aumento significativo e gradativo do volume de compras, além da diversificação e rotatividade de

produtos. Todas essas mudanças foram positivas para o gestor, porque com o auxílio da Rede ele cresceu, permaneceu no mercado, aprendeu muito com os colegas, viu e vivenciou coisas que não imaginava, fez cursos e conseguiu qualificar os colaboradores por meio da AGAS, que conheceu por meio da Rede.

Se nós não tivéssemos entrado, nós não estaria aqui, teria fechado já há muito tempo. É a compra, vai ganhar preço, é a propaganda. ã, é foi isso que melhorou, ajudou a ampliar os fornecedores, ampliar clientes, mudou bastante.

Para que o crescimento seja possível, o compartilhamento de conhecimentos deve ser feito por todos os parceiros. Dentro da Rede, esse compartilhamento acontece, como mencionado pelo gestor. Os associados têm uma boa comunicação, no entanto, em relação a informação sobre fornecedores e alguns produtos, alguns parceiros ainda se reservam.

Eu acho que sempre pode melhorar. Mas, o detalhe, o segredo eles não vão entregar. O que é comprado com a Rede, como o de óleo de soja, vai lá negocia, compra 2, 3, 4 carretas de óleo de soja e consegue um preço muito bom. Agora a diferença, tá no diferencial, então aquele produto que eu não tenho, que não é comprado pela Rede, que eu não vou chegar lá e dizer: compra esse produto, bota no encarte que eu vendo muito bem na minha loja. Eu acho que a Rede é bom nisso, mas tu não pode perder a identidade do teu negócio, senão vai ficar tudo igual, se eu comprar ali a mesma coisa. A rede ela tenta baratear a oferta, mas cada um tem o seu diferencial, senão vai ficar tudo igual.

Um dado interessante é o auxílio e a troca entre os franqueados mais próximos.

Que nem numa amizade tua, numa amizade minha, às vezes, tu tem mais afinidade com um ou com outro. Tem um mercado ali que “fiquei sem tomate hoje”. Aí eu empresto e semana que vem ele me devolve. Isso é com alguns né. Aqui na nossa Rede é principalmente entre os pequenos [...] mas eu tento não pegar com um grande, eu tento pegar com outro pequeno. Me socorre aí. Porque é melhor de conversar, porque lá é mais burocrático, passa por um, passa por outro, vai o caminhão carregar, já é outro. Fica chato né. Os mais parceiros, mais amigos né.

O Quadro 14 demonstra as novas rotinas da empresa decorrentes do conhecimento adquirido após a entrada da Rede.

Quadro 14 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul - Caso 7

(continua)

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	Atenção a legislações, Ministério do Trabalho, Vigilância Sanitária, Inmetro; Redução de multas devido a novos processos;

Quadro 14 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul - Caso 7

(conclusão)

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	Troca e empréstimo de produtos.
Impacto de uma rede nos atores Individuais	Seguimento as ofertas da Rede; Seguimento ao encarte da Rede; Venda de produtos pelo mesmo preço divulgado pela Rede; Participação em campanhas da Rede, divulgando-as e promovendo os produtos; Planejamento para captação de pedidos, seguindo os horários estipulados pela Rede; Planejamento de compras e de estoque; Adaptação a um grande volume de compras de produtos específicos, sem data determinada, devido a negociações da Rede; Compras em conjunto; Participação em reuniões; Marketing coletivo – propagandas, panfletos, campanhas.
Impacto dos atores individuais em uma rede.	Não teve alterações.
Toda rede ou nível de interações de rede.	Criação do cartão da Rede; Utilização do cartão; Criação da nova empresa da Rede; Criação e venda de produtos com a marca a Rede.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.2.3 Caso 8

Há 23 anos no mercado, a empresa nasceu em um “mini bolicho”, como disse o gestor. Na época, ele viajava vendendo frangos e o que sobrava sua mãe vendia no pequeno bolicho, juntamente com a venda de comida congelada. Aos poucos, foram colocando outros produtos a pedido dos clientes, e o pequeno negócio foi crescendo. Em um ano virou um minimercado. A empresa passou por quatro obras ao longo desses 23 anos, sempre aumentando a sua estrutura física e melhorando as suas instalações. Hoje conta com uma estrutura ampla e moderna, sendo referência para outros mercados da sua região, devido ao seu diferencial e é exemplo para muitos outros mercados da Rede.

Atualmente a empresa conta com 42 colaboradores e está cooperando com a Rede Super Sul há 16 anos. Localizada em uma pequena cidade do Noroeste do RS, a empresa se diferencia pela sua criatividade e caracterização.

Hoje a gente tá fazendo uma decoração que é da semana do colono e motorista aqui na cidade, então a gente vai colocar tudo o que for rústico aqui. Na semana farroupilha a gente monta um mini CTG aqui com palha, serragem no chão, serve chimarrão, linguiça assada aqui. Em uma semana, teve uma vez que tinha mais de 150 pessoas aqui dentro.

O gestor acredita na força da cooperação e nas possibilidades que uma boa parceria pode trazer para uma empresa.

Eu vou te resumir assim, porque eu entrei na Rede? Porque toda união faz a força, hoje eu não teria condições de fazer uma TV, uma mídia na RBS TV, com a união eu tenho. Aí já é um princípio, mídia, a mídia é muito importante. Hoje tem no horário nobre da novela e [...] a Super Sul lá na mídia. E outra coisa muito importante é a troca de informações.

Quando o gestor se refere a troca informação, comenta que na Rede os associados compartilham suas ideias e seus conhecimentos especialmente nas reuniões que acontecem normalmente a cada 15 dias. O e-mail é uma ferramenta utilizada diariamente pela Rede, mas é mais utilizado para falarem sobre compras, fornecedores, produtos e cotação de preço. As empresas também adquirem novos conhecimentos através dos cursos oferecidos pela AGAS.

Tem treinamentos através da própria AGAS, eles vêm com a unidade móvel e, normalmente, ela vem em Cruz Alta e daí tem cursos pra padeiro, curso pra atendente de padaria, curso pra açougueiro, curso de gestão disso, gestão daquilo. Tem anual, tem bastante cursos.

Quando questionado sobre as práticas de gestão e as rotinas organizacionais da empresa, o gestor afirma que tudo mudou após a entrada na Rede.

Sim, com certeza! Porque a gente adquire com os colegas né, tudo que é de bom a gente puxa pra cá, assim como eles pegam daqui e levam pra lá. [...]. A Rede ajuda muito, mas tem que partir de você. Se tu não tiver boa vontade, não tiver garra, a Rede não vai chegar aqui e pegar essa tua bolsa e botar exposta pra vender. As atitudes partem de você.

Um ponto muito importante mencionado pelo gestor é a vontade de aprender, de fazer as coisas acontecerem e de querer mudar, além de ajudar ao outro. Bem resolvido e um dos gestores mais empreendedores dessa pesquisa, ele transformou um mercadinho de uma cidade muito pequena, em um belo e diferenciado supermercado.

E eu tenho uma dificuldade que é o sistema. Eu tenho até a sexta série só, depois eu fiquei até os 25 anos trabalhando numa marcenaria, trabalhando como marceneiro. E daí pra sair pro mundo dos negócios? [...]. E ele é bem complexo, ele é uma coisa diária né, o preço oscila assim que é um absurdo. Tu tem que tá com olho no clima, eu leio jornal todos os dias, eu sou viciado no jornal, tu tem que estar a par da economia, não é local é global. Porque tudo muda.

As compras em conjunto permitiram que os custos fossem diminuídos. Hoje se compra muito pela Rede, mas nos dias certos e nos horários determinados pela Rede, e também realizam-se compras devido as negociações feitas pela Rede. Hoje a empresa utiliza as plaquinhas da Rede Super Sul e arruma a loja de acordo com os produtos ofertados no dia.

Ele comenta que o marketing e o financeiro tiveram muitas influências da Rede. Os custos com marketing diminuíram muito e a empresa passou a utilizar somente os recursos fornecidos pela Rede.

Entrou numa rotina que a televisão e o marketing da Rede eram mais importantes. Isso a gente fez. Diminuiu o jornal, diminuiu a rádio, diminuiu os nossos custos individuais e colocou lá na Rede. Uso essa ferramenta em conjunto.

Tudo na empresa sofreu influência da Rede. Em relação ao conhecimento que a Rede compartilha com os associados, o gestor argumenta que poucas coisas sofreram grandes influencias. Porém, precisou adaptar as rotinas do setor de compras às rotinas da Rede.

Tem coisas que a indústria exige que feche lá, por exemplo, pra comprar um azeite de oliva a indústria exigiu 400 caixas na Rede. Então, nós tivemos que, eu tive que aumentar uma quantidade aqui, os colegas também, mas não é uma coisa nada de ditadores. Se algum não quisesse não iria comprar.

Então, são processos criados pela Rede para o bom andamento dos negócios e que beneficiam todos os associados. Dessa forma, mesmo sendo grandes quantidades de um mesmo produto, todos os parceiros colaboram para o benefício do coletivo.

Além disso, ele argumenta outras rotinas criadas, como seguir as ofertas semanais da Rede e adaptar o setor de compras, pois manter um estoque desses produtos é fundamental para a colaboração. Além do mais, a empresa deve participar das campanhas promocionais da Rede, divulgando-as com o uso de camisetas, cartazes e da exposição dos produtos e prêmios. O marketing da empresa somente é feito utilizando o nome da Rede e a fachada da empresa precisa manter o logo da Rede Super Sul.

O gestor troca muita informação dentro da Rede, mas afirma que em relação ao mercado em si, adquiriu pouco conhecimento com os colegas. Contudo, trocou informações

sobre muitos assuntos relevantes. O sistema interno da loja, por exemplo, foi indicação de um colega que já utilizava e o auxiliou no uso.

Não querendo colocar salto alto, mas os outros que vem mais tirar proveito do meu aqui. Quase todos os mercados são mais velhos que o meu aqui, todos são mais velhos, tem 30 anos pra cima. Mas assim, no sentido que nós somos bem audaciosos aqui. Eu não quero colocar salto aqui, mas é verdade. Tem bastante gente que vem visitar aqui, Santo Ângelo, Augusto Pestana, Cruz Alta, que vem aqui visitar a loja. Ahh os caras dizem que tu tem uma loja bonita. Mas é isso aí, eu escuto.

Ele ressalta que os associados compartilham bastante informações sobre impostos, sobre mudanças nas legislações, sobre o Ministério de Trabalho, sobre as atividades dos funcionários, os processos diários de trabalho, entre outros. Como as leis mudam rapidamente, sempre há novidades e procedimentos que precisam ser aprimorados e readequados no mercado. Ele salienta que se conversa sobre tudo isso nas reuniões. O que os associados fizeram e o que estão fazendo, qual a melhor maneira de realizar um processo ou lidar com determinado problema, o que precisam mudar. Existe essa troca de informação, sempre.

Quando questionado se alguma rotina de sua empresa foi alterada por uma decisão feita por um único parceiro, decorrente do conhecimento repassado desse parceiro para a Rede, o gestor afirma que não. Ele argumenta que na Rede sempre é feito votação para a tomada de decisão, precisa ter os votos da metade dos associados mais um. Existe uma democracia bem forte dentro da Rede e um regimento que deve ser cumprido.

Até pra entrar um parceiro na Rede hoje é acertado no grupo, tem que ter um consenso. Existe hoje uma ata, um regimento que na Rede existe, e aí você faz a votação. Eu tenho tanto, fulano tanto. Todo mundo decide junto. Tem o presidente, tem o tesoureiro, mas todo mundo decide junto, tem hoje uma democracia dentro da Rede, bem forte, graças a Deus.

Contudo, juntos os associados criaram várias rotinas que impactaram todas as empresas da Rede. Criaram juntos o Cartão da Rede Super Sul, o qual todas as lojas passaram a aceitar e a oferecer aos clientes. Isso gerou mais uma forma de pagamento e proporcionou a fidelidade de alguns clientes. Juntos buscaram maneiras de reduzir as taxas de outros cartões de crédito, fazendo com que o faturamento das empresas aumentasse.

Os associados criam constantemente o marketing, as ofertas e as promoções da Rede, resultando em maior movimentação nas lojas e no aumento das vendas, o que acarreta em um maior planejamento do setor de compras e um maior controle do estoque. Os associados criaram o depósito da Rede na cidade de Cruz Alta, o que faz com que um funcionário vá

semanalmente para lá buscar as mercadorias. Além disso, criaram os produtos com a marca própria da Rede.

Outra coisa em conjunto foi a marca própria da Rede, algumas indústrias fabricam farinha, amaciante, desinfetante com a marca própria da Rede, então a gente compra esses produtos em conjunto pra ter esses produtos com a marca da Rede.

Além disso, há pouco mais de um ano instituíram uma nova empresa da Rede Super Sul, na qual realizam as compras em conjunto, faturando em uma única nota fiscal em nome da Rede. Juntos viram a necessidade de resolver um problema que estava afetando a todos os associados e a própria Rede.

Em relação aos padrões de comportamento dos colaboradores, o gestor acredita que alguns mudaram, porque a partir do momento que você trabalha em conjunto, os colaboradores têm que seguir as regras da Rede também.

Com certeza, até um aprendizado que a gente tem a gente passa pro colaborador, e ou o colaborador entra na regra ou sai da regra. Hoje tu pega assim ó, tu larga uma propagando na televisão, ainda mais em cidade grande, se tu não tem o produto o pessoal enlouquece né. O nosso colega não recebeu o óleo tal e coloca outro porque não recebeu. O cliente quer saber daquele que deu na televisão. Mas muitas vezes o fornecedor não entregou no dia sabe. Tem uns probleminhas. Eu coloco produto similar, já fiz várias vezes, sexta-feira largaram o óleo x, eu coloquei o y que eu não tinha o x. Aí eu carreguei na Rede, chegou meio dia, ficou meio dia sem. Mas o preço em si é o mesmo.

Dessa forma, a empresa e os colaboradores precisam se adaptar a essas situações, precisam saber o que fazer e como atender ao cliente nesses casos, a empresa precisa de uma estratégia para oferecer um produto similar e algo que compense e agrade ao cliente. Os colaboradores precisam saber como resolver pequenos problemas que envolvem a marca da Rede e não somente o mercado.

Além disso, os setores da empresa também mudaram. Tudo na empresa foi sendo adaptado e melhorado com o passar dos anos e com os aprendizados apanhados. Mas para o gestor o Marketing foi o mais impactante.

O que mais mudou pra nós com a Rede foi na questão do marketing e segundo a informação. [...]. O marketing que é muito importante, a televisão ainda é importante, os encartes que vem quinzenal, duas folhas bonitaça, tem 40 produtos ali. Os encartes pra mim facilita, quem sou eu pra chegar numa gráfica e mandar fazer 1000, o cara vai me cobrar uma fortuna. Na Rede fizemos 20.000, sai barato. Quem paga o encarte é o fornecedor, botou esse produto aqui pra botar no encarte. Porque pra mim sozinho eles não iam pagar.

Com uma empresa maior e mais rentável, o gestor considera que a sua entrada na Rede só trouxe resultados positivos. Ele argumenta que muita coisa não conseguiria fazer sozinho, mesmo sendo bom no que faz e acreditando no seu trabalho.

Positivos, com certeza né guria. Como que isso não vai ser bom pra ti? Uma troca de informação bem válida, se você tirou proveito. [...]. Sozinho eu não conseguiria fazer uma mídia na televisão, já é uma coisa fantástica né. Eu não conseguiria fazer um encarte sozinho, poderia até fazer, mas seria mais limitado, mais barato, ou menos, sei lá. Não conseguiria ter descontos em cartões de crédito, o que é muuito importante. Olha tirar 1% do cartão é um monte guria, 1% hoje é muito dinheiro, pega 1% de 100 mil é mil. 200 mil já é 2 mil, 1%. Um cartão faz muita diferença.

Outro ponto muito positivo da Rede foi possibilitar que a empresa, e também as outras associadas, competisse no mercado com as grandes empresas, além das multinacionais, o que antes da Rede era impossível, pois tinha muitas dificuldades de permanecer no mercado devido as suas restrições financeiras e ao seu poder de compra.

Não tem mais os monopolistas que tavam por aí há um tempo atrás, graças a Deus que existe as redes, pra empresas familiares como a minha se juntar. Porque essas empresas vinham pra esmagar, N, B, C, são empresas que vem pra moer, são muito poderosas. Tu cria eficácia só com um posto de combustível na cidade? Não. É desleal, ele faz o que quiser. Por isso eu sou contra. Graças a deus que surgiu as Redes. Esse é meu lema.

Ao longo dos anos, além de todos os benefícios adquiridos em função da Rede, o gestor pondera que também ajudou muito a Rede e aos colegas. Ele se considera uma pessoa muito audaciosa em tudo o que faz, dessa forma incentiva os colegas a inovarem em seus mercados, auxiliando-os no que precisarem e os incentiva a serem criativos como ele.

Eu tenho várias coisas, assim como o N, ele tem padaria hoje de tanto eu incomodar ele como colega. A própria esposa dele lá, eu falo: vocês tão no centro de A, não pode ficar nessa mesmice lá. Eles têm uma mini padaria lá. Não tinha nada lá, nem forno tinha.

Ele leva muitas informações locais, sabe que cada região tem o seu diferencial, mas toda inovação feita em seu mercado ele ensina e repassa para os colegas. Ele realiza muitas campanhas, ofertas, festivais gastronômicos, está sempre movimentando a empresa para fidelizar e chamar novos clientes.

Tipo assim, quando eu comecei mais pequeno, eu tinha o tal de festival de pizza, daí eu botei festival de sonho, festival da cuca e da linguça nós fizemos aqui já. Então isso aí grudou. [...]. Tipo hoje, eu tenho promoção diferente da Rede, leva a terça da feira, quarta do pão e quinta da carne. E a sexta é a sexta das guloseimas, toda sexta tem alguma coisa, sexta passada tinha o festival do pastel, tenho todo tipo de pastel, na outra era de tortas salgadas, teve uma dos frios – aí era mocotó, canelone, feijoada, lasanha, panquecas, vários produtos. [...]. Olha lá eu fiz isso, fiz umas

pizzas caprichadas lá, eu vendo muito, em um sábado nós vendemos de 200 a 250 pizzas, só no sábado. É uma loucura.

Compartilhando essas experiências com os colegas, o gestor está auxiliando para que a Rede e os colegas tenham uma boa comunicação, tenham uma troca de conhecimentos e experiências e continuem se ajudando. Ele afirma que a comunicação é boa dentro da Rede, mas que pode melhorar. Ele afirma que todos os processos da Rede precisam melhorar constantemente, inclusive as compras em conjunto. Como não são obrigados a comprar um percentual mínimo pela Rede, muitos associados, assim como ele, acabam comprando fora da Rede os produtos que são mais aceitos na sua região e do fornecedor que fizer a melhor negociação, independente da Rede.

Nós somos bons no que fizemos, mas sempre temos muito a aprender. Tu nunca pode se achar melhor. [...]. Então a vantagem é tu tá na Rede. Porque tu viu que tem de material de construção, de farmácia, tudo se unindo pra poder se manter no mercado, pra poder ter. Pra ti ver.

O Quadro 15 demonstra as novas rotinas da empresa decorrentes do conhecimento adquirido após a entrada da Rede.

Quadro 15 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul - Caso 8

(continua)

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	Utilização de sistema interno do mercado; Atenção a legislações, alterações em leis, Ministério de Trabalho.
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	Seguimento as ofertas da Rede; Seguimento ao encarte da Rede; Adaptação do setor de compras as rotinas da Rede, compra de grandes volumes, devido a negociações da Rede; Compras em conjunto; Marketing coletivo – propagandas, encartes, campanhas; Participação em campanhas promocionais da Rede, divulgando os produtos e usando os cartazes e as camisetas da promoção; Manutenção da fachada da loja com o logo da Rede; Participação em reuniões; Planejamento para captação de pedidos, seguindo os horários estipulados pela Rede; Estratégias de vendas, para substituir um produto em oferta, quando não o tem no mercado.

Quadro 15 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul - Caso 8

(conclusão)

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto dos atores individuais em uma rede.	Não teve alterações.
Toda rede ou nível de interações de rede.	Criação do Cartão da Rede; Utilização do cartão; Criação da nova empresa da Rede; Criação e venda de produtos com a marca a Rede; Redução da taxa de juros de alguns cartões; Criação do Marketing – campanhas, ofertas, promoções, encartes; Criação do Centro de distribuição da Rede - local onde ficam as mercadorias entregues pelos fornecedores - retirada de mercadorias nesse local

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.2.4 Caso 9

A empresa iniciou as suas atividades há 21 anos em uma pequena cidade da região Noroeste do Estado do RS. A empresa que era predominantemente familiar, começou com um quadro de dez colaboradores e hoje conta com 17 colaboradores.

Há 10 anos cooperando com a Rede Super Sul, a empresa conseguiu ao longo do tempo estabilizar-se no mercado e competir com uma grande cooperativa instalada na sua cidade. Hoje, a empresa consegue vender produtos com preços similares ou melhores que a sua maior concorrente, além de reter e fidelizar alguns clientes. Instalada na avenida principal e no centro da pacata cidade, a empresa se tornou uma referência para os moradores.

O gestor acredita na cooperação e admite que se fortaleceu na sua cidade e conseguiu novos clientes em função de participar de uma Rede de cooperação. Nesse período de parceria o gestor, além de aumentar as suas vendas e diminuir os seus custos, adquiriu conhecimento com os colegas, que os ajudaram a melhorar os processos e o dia a dia da empresa a tornando mais rentável. Uma maneira encontrada por ele e pelos parceiros para compartilhar conhecimento dentro da Rede Super Sul foram as reuniões semanais, que acontecem toda segunda-feira na central da Rede, que fica na cidade de Cruz Alta.

Além das reuniões, ele menciona que os associados utilizam outras ferramentas de comunicação, como o e-mail, o WhatsApp, o telefone e o Skype. Os associados também

obtêm novos conhecimentos e se atualizam através de cursos oferecidos pela AGAS, na qual a Rede Super Sul é associada.

Sai bastante cursos pela AGAS, que é nossa parceira. Cursos relacionados ao mercado, tem cursos de atendimento, cursos de açougue, padaria, geral, de tudo do mercado. Cada setor já foi feito. Quem organiza é a Rede mesmo. Na reunião o presidente busca lá e passa para a secretária e ela passa para a gente para ver quem quer fazer.

Devido a entrada na Rede e a todas as possibilidades encontradas, o gestor afirma que mudou suas práticas de gestão e suas rotinas organizacionais. Ele começou a centralizar os pedidos de compra pela Rede, mesmo não sendo solicitado um percentual mínimo de compras aos associados. Dessa forma, precisou ter um planejamento e um controle maior do seu estoque, uma vez que comprará em dias e horários determinados pela Rede. Além disso, seu estoque ficou maior e diversificado, uma vez que tem um leque muito maior de produtos e marcas. Devido a essas alterações, a empresa adquiriu um sistema interno e colocou um funcionário responsável somente pelo estoque, para poder ter um controle das mercadorias, uma vez que não tinha controle algum durante muitos anos.

Além de marcas diversificadas, hoje em dia o mercado conta com um hortifrutigranjeiro forte. Em função da Rede e de um dos associados, que possui um centro de distribuição em Cruz Alta, os associados compram produtos em grande quantidade na Ceasa e retiram nesse centro de distribuição.

Outra grande mudança foi o fluxo de vendedores externos na loja. A rotina diária do gestor era atender muitos vendedores, como hoje centraliza muitas das suas compras pela Rede, esse fluxo quase desapareceu.

Nós introduzimos aqui um sistema de controle de estoque, que antes não tinha. A gente pegou um sistema aí e colocou. Hoje nós temos tudo no controle de estoque. Não tem. Claro que certo 100% não é né. [...]. As compras ficaram mais resumidas, porque a Rede manda. Na reunião ficou decidido que vamos fazer um encarte, nós trabalhamos muito em cima do encarte, [...] geralmente na terça já vem por e-mail todos os produtos ali para fazer o pedido. Então tu senta aqui e, vamos dizer que tem 10 pedidos no encarte, tu iria atender 10 vendedores, assim não [...]. Facilitou muito. As compras ficaram mais centralizadas, então não é um enxame de vendedor, isso aqui dava pra dar nojo, tinha dias que Deus me livre.

No dia a dia da empresa foram adaptados muitos outros processos, hoje a empresa usa somente as plaquinhas de ofertas e promoções da Rede. Como ofertavam qualquer produto, sem um planejamento prévio e sem saber se o produto venderia ou não, passaram a usar somente o encarte da Rede, que além de mostrar todas as ofertas aos clientes é divulgado na

TV pela Rede, ocasionando uma movimentação maior de clientes. Como a Rede faz propaganda na TV, o gestor deixou de anunciar no rádio, diminuindo o custo com esse serviço. Hoje a empresa usa as sacolas da Rede, os cartazes e as placas com o logo da Rede, tendo uma rotina diária guiada pela própria Rede.

O financeiro da empresa se readequou aos processos da Rede, hoje a empresa faz muitos pagamentos para a própria Rede e não mais para as indústrias, uma vez que a Rede fatura para a indústria e depois emite um boleto para a empresa, cobrando uma pequena taxa. Além disso, a empresa utiliza o cartão próprio da Rede, possibilitando aos clientes mais uma forma de pagamento.

Outra mudança foi no recebimento das mercadorias, hoje muitas delas precisam ser buscadas na central da Rede na cidade de Cruz Alta. O que fez a empresa se reorganizar e conciliar essa retirada de mercadorias com os dias das reuniões ou quando necessário. Para isso precisa de um veículo específico, além do gasto com combustível que antes não tinha.

Quando questionado se alguma dessas novas rotinas decorreu dos conhecimentos que a Rede compartilhou com os associados, o gestor comenta que são poucas coisas. Ele afirma que precisou fazer planejamento das suas compras, uma vez que a compra de produtos de determinadas indústrias seria centralizada na Rede e acredita que aos poucos esse mix irá aumentar, para que a Rede consiga melhores negociações. A empresa precisou ao longo dos anos reorganizar o seu estoque e as suas compras para seguir as ofertas e as campanhas da Rede, tendo todos os produtos disponíveis aos clientes.

O gestor afirma que algumas rotinas e mudanças no mercado foram feitas a partir do conhecimento obtido com os colegas em visitas a outras lojas, e também por conversas com os parceiros. O layout da loja foi uma das principais mudanças nesse sentido. A fachada da loja, por exemplo, foi sugestão de um colega. Ele o visitou, viu como montavam, aprendeu a fazer e implantou em empresa. Em outro pequeno mercado, tinham uma rotina de fazer cafezinho para os clientes enquanto aguardavam na fila do caixa, então ele implantou a rotina de oferecer o chimarrão para os seus clientes.

Os freezers do mercado foram trocados por sugestões de outro colega, uma vez que os seus dificultavam o manuseio pelos clientes e não tinham uma boa aparência. Ele complementa: “Outra coisa assim, a gente conversa e, não é concorrente porque é em outra cidade, mas a gente virou uma parceria né. Todo mundo aprende, um aprende com o outro”.

Diferente dos outros gestores que compuseram a pesquisa, esse gestor afirma que muitas coisas foram criadas em decorrência do conhecimento compartilhado de um único associado para a Rede, as quais foram implantadas em todas as outras empresas.

Olha tem bastante, por exemplo tu pega o C, ele tem acho que três mercados em c e um em y. Claro, ele tem mais contato com as indústrias, com as empresas. Não é que ele acaba impondo, é que ele traz as ideias, e a maioria aceita porque é coisa boa. Mas ele não traz coisa ruim. Ele tem mais poder, uma influência maior. E agora a Rede Super Sul tá na Rede Cem, que a Rede de todas as Redes. Ele é da diretoria lá, nem sei o que ele é, mas imagina tu ir na Rede que é a mãe de todas as redes. Só tem coisa boa lá dentro. Então quase sempre o que ele traz é acatado. Acho que ninguém nunca foi contra hoje.

Ele também afirma que todos os associados da Rede geraram conhecimentos que resultaram na criação de novos produtos e processos. Como exemplo, os produtos com a marca da Rede, resultantes de uma parceria da Rede Super Sul com algumas indústrias. A mídia da Rede é criada conjuntamente pelos associados, eles trabalham juntos na geração de novos encartes, promoções e o que vai para a TV. O Cartão da Rede Super Sul também foi criado em conjunto e beneficia todos os associados. Além de ser mais uma forma de pagamento, o cartão ajuda a fidelizar clientes.

A empresa atualmente se identifica muito com a Rede Super Sul, usufruindo de todas as possibilidades dadas pela Rede. Dessa forma, o gestor assegura que os padrões de comportamento dos colaboradores também seguem os requisitos da Rede. “A única coisa que a gente fala aqui é praticamente a linguagem de Rede, tudo é rede né. É o que a gente faz aqui é baseado na Rede”.

Decorrentes desses processos, as rotinas de praticamente toda a empresa foram alteradas, destacando os setores de marketing, financeiro, vendas e compras. O gestor salienta que o financeiro foi o mais afetado pelas mudanças, devido ao grande aumento nas vendas. Com a entrada na Rede o gestor passou a pagar mensalmente uma mensalidade, mas a mesma se paga e não interfere no orçamento da empresa, devido ao retorno financeiro e a todas as facilidades obtidas com a Rede.

O gestor considera a sua entrada na Rede Super Sul muito importante para os negócios, além de trazer benefícios e resultados muito positivos para a empresa. Hoje ele tem visibilidade no mercado, consegue preços menores, oferece aos clientes maior mix de produtos e consegue, como mencionado anteriormente, competir com uma grande empresa da sua cidade. Com o auxílio da Rede a empresa cresceu, mudou e se firmou no mercado.

O problema eram os preços que a gente não conseguia baixar. Porque o problema aqui era a C, a C é uma Rede também. Então tem vários mercados e eles matam a gente, é uma cooperativa, se eles botam lá produto a preço de custo e não dá resultado nenhum, os associados pagam, não é eu, dá prejuízo nenhum, então, às vezes, eles incomodam a gente. Então com a Rede, a gente incomoda eles também. Então deu uma equilibrada.

Quando questionado sobre as suas contribuições para a Rede e para a geração de conhecimento dos parceiros, o gestor menciona que não foram muitas. Ele afirma que sempre dá sugestões, mas acredita que auxilia mais nos processos relacionados a própria Rede. Como exemplo ele cita a última campanha do dia dos pais, onde o encarte foi montado com produtos sugeridos pela sua esposa e como os colegas gostaram, aceitaram as sugestões. São ajudas simples, mas que no final beneficiarão a todas as empresas.

O gestor acredita que as trocas entre os associados sejam boas, mas que elas acontecem de uma maneira mais eficaz dentro da própria rede durante as reuniões. Os processos são bons, existe uma ajuda mútua, mas há muitas coisas a melhorar. Um ponto a mencionar seriam as decisões em conjunto referentes as ofertas da Rede. Nessas situações não se leva em conta as dificuldades de algumas lojas que ficam mais distantes dos centros de distribuição, uma vez que os associados criam as ofertas e as lançam na outra semana. Algumas vezes, ele não recebe as mercadorias a tempo e acaba ficando sem ter o que oferecer aos clientes, pois algumas marcas são insubstituíveis, devido a qualidade do produto.

O Quadro 16 demonstra as novas rotinas da empresa decorrentes do conhecimento adquirido após a entrada da Rede.

Quadro 16 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul - Caso 9

(continua)

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	Manutenção da fachada e do layout do mercado; Inclusão da rotina de oferecer mate aos clientes enquanto aguardam no caixa; Utilização de freezers com melhores suportes.
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	Planejamento para captação de pedidos, seguindo os horários estipulados pela Rede; Seguimento ao encarte da Rede; Seguimento as ofertas da Rede; Marketing coletivo – propagandas, encartes, campanhas; Retirada de mercadorias na central da Rede. Compra de algumas marcas somente pela Rede; Compras em conjunto; Participação em campanhas promocionais da Rede, divulgando os produtos e usando os cartazes e as camisetas da promoção; Estratégias de vendas para substituir um produto em oferta, quando não o tem no mercado; Participação nas reuniões.

Quadro 16 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul - Caso 9

(conclusão)

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto dos atores individuais em uma rede.	Processos que agregam valor a todos os mercados.
Toda rede ou nível de interações de rede.	Criação e venda de produtos com a marca a Rede; Marketing da Rede – mídia, promoções, encartes, campanhas; Criação do Cartão da Rede; Utilização do cartão; Nova empresa da Rede; Redução da taxa de juros de alguns cartões; Centro de distribuição da Rede - local onde ficam as mercadorias entregues pelos fornecedores - retirada de mercadorias nesse local.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.2.5 Caso 10

O Caso 10 é uma pequena empresa de bairro, que nasceu em uma pequena cidade localizada na Região Central do estado RS. A empresa pertence ao atual proprietário há 22 anos e atualmente conta com um grupo formado por 10 colaboradores. A empresa se mantém estável no mercado devido a sua participação na Rede.

A empresa participou de duas outras redes de cooperação antes de entrar para a Rede Super Sul, na qual está há pouco mais de três anos. O gestor considera importante para os negócios fazer parte de uma rede, devido as vantagens e facilidades que obtém ao longo do tempo.

Uma das vantagens da cooperação é o conhecimento adquirido dentro da Rede e os benefícios que dele resultam. Para o gestor a principal maneira de obter conhecimento dentro da Rede Super Sul são as reuniões semanais da Rede, onde acontecem as trocas de informações sobre os mais variados assuntos e onde se resolvem as decisões que serão tomadas pela Rede. Ele também argumenta que o principal mecanismo utilizado pelo grupo, além das conversas presenciais é o e-mail. O gestor explica que os associados da Rede realizam muitos cursos pela AGAS em parceria com a Rede Super Sul. “Cursos tem pela rede, mas daí é da carreta. E se eu não fosse da rede eu faria igual. Curso hoje não tem, tem mais informações porque os grandes pegam informações e passam para os pequenos”.

O gestor confirma que devido a entrada na Rede, as práticas de gestão e as rotinas organizacionais da empresa foram aprimoradas e melhor gerenciadas para o bom funcionamento do mercado. O setor de compras, por exemplo, foi adaptado aos processos da Rede. A empresa compra praticamente tudo pela Rede, comprando fora somente os produtos que a Rede ainda não oferece. Mesmo a Rede não exigindo a compra de um percentual mínimo, o gestor compra pela Rede devido às facilidades encontradas e aos descontos concedidos.

Mudou muito, as ofertas vêm tudo de lá, antes eu botava o que eu queria, agora vem de lá. Eu tenho que ter as promoções. [...] Vendedores na loja diminuiu bastante. O pesadão a gente compra tudo por lá, azeite, açúcar, feijão, arroz. Só óleo de soja era uns quatro, cinco vendedor.

O marketing da loja também mudou, antes se preocupava em somente promover o mercado, agora as suas propagandas no rádio levam o nome da Rede Super Sul. A TV foi uma novidade também, agora os seus clientes têm acesso às promoções e as ofertas do mercado pela televisão. As vendas mudaram bastante, hoje são baseadas nas ofertas da Rede, para isso precisou de um gerenciamento do estoque para ter os produtos certos nos dias certos. Além disso, a empresa consegue oferecer valores competitivos em relação aos concorrentes. Hoje conseguem competir com uma outra rede que está na cidade há mais tempo, o que ocasiona uma movimentação muito maior de clientes na sua empresa.

O gestor afirma que algumas de suas rotinas foram criadas em função de conhecimentos que a Rede compartilhou com os associados, de forma que todos seguissem e aprimorem os processos em seus mercados. A utilização do uso do Cartão da Rede foi um novo processo. Todos os parceiros tiveram que adaptar as suas vendas ao uso desse cartão. Ao mesmo tempo, tiveram que aprender a oferecer e a solicitar o cartão para os clientes. A Rede também estabelece que todos os membros participem de uma reunião mensal obrigatória e caso algum associado falte duas vezes consecutivas, a empresa sofre sanções internas. Outro hábito criado na empresa é manter a fachada da loja com o logo da Rede Super Sul.

Uma imposição é a sacola da Rede também. Porque é uma maneira de fazer propaganda da Rede. E sacola tu vai gastar mesmo. Então imagina nesses 26, 27 mercados quantas sacolas? E se eu comprar sacolinha branca, essas pra colocar no açougue, eu pago 60 reais eu acho, eu compro essa da Rede Super Sul com o logo e pago mais barato, pago 40 e poucos. Porque eu tenho em quantidade. Eu pego 30 mil, aí pego 4 mil da grande, 2 mil da pequena, imagina todo mundo? São milhões.

Questionado sobre os conhecimentos que adquiriu com os colegas, o gestor comenta que foram muitos, os quais lhe ajudaram a melhorar os processos diários do mercado, além de ajudarem a melhorar o orçamento, tendo em vista que a redução do pagamento de impostos foi imensa.

Aprendi lá, tem um tal de Brasil Tributário, um colega meu lá tinha e me falou desse Brasil tributário e disse vou mandar ligarem pra ti. Aí eu falei pro meu contador. Eu implantei já faz um ano e pouco e realmente, é muito bom. [...] Economizo de 2 a 3 mil por mês com o Brasil Tributário.

O gestor comenta que também obteve muitas informações relacionadas a legislações, as quais mudam frequentemente, além de conhecer novas regras da vigilância sanitária e, especialmente, adquirir vários conhecimentos sobre o ministério do trabalho.

Para não pagar hora extra para o funcionário, eu aprendi, que tem que colocar 7:20 h. por dia para fechar as 44 horas semanais, e tu pode fazer 2 horas extras por dia, não todo dia. Eu não sabia, não tinha informação. [...]. Quando o salário regional subiu, o sindicato somente autorizou o pagamento meses depois, mas eu já pagava o valor como adiantamento, isso foi dica de alguns colegas, senão depois teria que pagar tudo de uma vez. Aí saiu na folha como antecipação salarial.

O gestor também utiliza atualmente em sua loja um transformador, o que ajudou na redução dos gastos com luz. Ele comenta que todos os mercados maiores da Rede já possuíam e indicavam aos outros. Segundo ele, os gastos com luz passaram de 6 para 4 mil reais.

Fica visível que essa empresa alterou muitas das suas rotinas em função da convivência com os colegas da Rede. Todo o conhecimento adquirido ajudou a empresa a colocar em prática melhorias ao funcionamento da loja, realizando processos de maneira mais eficiente, que resultaram em reduções de custos e benefícios para o mercado.

Questionado sobre alguma situação onde adquiriu conhecimento e precisou alterar a sua rotina em função de um único colega da Rede, o gestor afirmou que não. Segundo ele: “Não, aqui não. É todo mundo junto. Cada um tem seu voto, tu tem 2 lojas tem 2 votos. Mas é a maioria. Por exemplo, precisamos contratar mais funcionário, aí é colocado em reunião e a maioria decide”.

Em contrapartida, ele afirma que juntos já geraram conhecimentos que ocasionaram mudanças para todas as empresas parceiras. Eles criaram juntos o Cartão da Rede Super Sul, o qual todos os associados devem ter a disposição dos clientes. Precisou conhecer as suas funcionalidades, oferecer aos clientes e aceitá-lo diariamente no processo de venda. Isso acarretou na fidelização de muitos clientes. Devido ao uso do cartão, as relações com os

clientes também mudaram. Como a cidade é bem pequena, alguns clientes pedem ajuda ao gestor da empresa quando querem entrar em contato com a administradora do Cartão devido a algum problema. Em função desse novo processo muitas rotinas diárias foram modificadas e muitas outras surgiram.

Cartão criamos junto. E esse negócio da sacola foi decidido junto que todas as lojas tinham que ter a sacola. E também, todas as empresas são sócias e quando tem as promoções, caminhão, todas são obrigadas a participar. Geralmente são de novembro a março.

Em períodos de campanhas e promoções especiais da Rede, a empresa precisa estar atenta, precisa usar diariamente as camisetas da campanha, utilizar as faixas e os banners para anunciar e promover o evento, além de ter os produtos e incentivar os clientes a compra.

Quando questionado se ele auxiliou na geração de conhecimento de algum parceiro, ele comentou que lembrava de uma situação.

Tinha até um parceiro que tava com dificuldade financeira. Eu até perguntei pra ele no último sorteio da Rede quanto ele ganhava por mês, quanto ele vendia e ele vendia pouco para a cidade. Mas tava pagando muito imposto. Aí eu fiz a média da minha e falei que estava errado. Disse para ele fazer o Brasil tributário, ele não fez, mas pegou uma empresa para fazer tudo para ele, ele tava pagando muito a mais.

Em relação aos padrões de comportamento da sua empresa, o gestor afirma que pouca coisa mudou, uma vez que esses padrões são mais individuais de cada loja, não o levando a alterá-los em função da Rede em si. No entanto, dentro da Rede é exigido o cumprimento de alguns padrões pelos associados, pois existe um conselho de ética na Rede e todos devem seguir as suas orientações.

Tem o presidente, tesoureiro, vice, fiscal. A rede é mais para compras, esse negócio do cartão, sacolas, isso aí. O resto é bem individual. O conselho de ética é mais para a Rede mesmo.

Decorrentes de todas as experiências vividas dentro da Rede, muitos setores da sua empresa tiveram alterações significativas em suas rotinas diárias, um exemplo são os setores de compras, financeiro e marketing. Contudo, o gestor afirma que o financeiro foi o mais impactante para a empresa.

Compras, financeiro porque tudo dobrou, hoje vai comprar um azeite tem que comprar no mínimo dois fardos, 124 caixas. Antes se eu quisesse comprar só 50 eu comprava. A mídia também foi, eu não tinha TV e hoje tem. Tanto que quando nós

fizemos inauguração aqui, aquele dia só deu nós, nova loja Super Sul em T. Cartão eu não tinha. Financeiro mudou bastante, dinheiro circula mais por causa das promoções e da TV e rádio anunciando. Deu na TV Super Sul, eu tenho que ter.

Segundo o gestor, todos esses resultados foram muito positivos para a sua empresa. Segundo ele tudo aumentou, compras, vendas, financeiro, despesas, mas tudo foi favorável ao andamento da empresa. Ele afirma que se não estivesse na Rede, muitas coisas não teriam mudado na sua empresa e ele não teria adquirido força e competitividade perante o mercado.

Eu não teria mídia, não teria condições de pagar, mídia na Rede paga uns 17 mil, sozinho vai pagar uns 20 mil, não tem condições. Sacola, eu mandava fazer e colocar o logo da loja, [...], pagava mais. Hoje eu pago, 15 reais mais barato com a Rede. Não teria o cartão, não teria promoções. Um monte de coisas né.

Decorrentes de todos os benefícios agregados, o gestor considera a transmissão de conhecimento dentro da Rede muito importante, pois os parceiros se ajudam e sempre procuram compartilhar informações e comunicar os problemas pelos quais passaram, evitando que os colegas passem pela mesma situação.

A gente troca tudo, todas as informações pra se ajudar. A gente faz reunião e fala para não fazer de novo. O funcionário colocou o fulano no ministério do trabalho. Por quê? Ah o cara fez isso, aconteceu tal coisa e saiu bem feliz. Tipo assim. Que mais? A troca é ótima, não só em reunião, às vezes, fazem janta também. Aí vai lá, janta, fala bem mais.

O Quadro 17 demonstra as novas rotinas do caso 10, decorrentes do conhecimento adquirido após a entrada da Rede.

Quadro 17 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul - Caso 10

(continua)

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	Uso do Brasil Tributário; Atenção a legislações, as normas da Vigilância Sanitária e especialmente do Ministério do Trabalho; Utilização de um transformador.
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	Planejamento para captação de pedidos, seguindo os horários estipulados pela Rede; Seguimento as ofertas da Rede; Participação em campanhas da Rede – uso de uniformes, cartazes, faixas, e venda de produtos promocionais;

Quadro 17 - Novas rotinas aplicadas a organização decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul - Caso 10

(conclusão)

Como foram adquiridos	Novas Rotinas
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	Uso do cartão da Rede; Marketing coletivo – propagandas, encartes, campanhas; Uso de sacolas da Rede; Gerenciamento de estoque para suprir os dias de oferta; Participação em reuniões; Seguimento ao encarte da Rede; Manutenção da fachada da loja com o logo da Rede; Seguimento as normas do conselho de ética da Rede.
Impacto dos atores individuais em uma rede.	Não teve alterações.
Toda rede ou nível de interações de rede.	Criação do Cartão da Rede Super Sul; Utilização do cartão; Criação e venda de produtos com a marca a Rede; Marketing da Rede - mídia, promoções, encartes.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.2.6 Síntese das novas rotinas aplicadas as organizações decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul

Muitas rotinas também foram criadas a partir da participação das empresas na Rede Super Sul, como descritas anteriormente nos resultados. No Quadro 18 estão apresentadas as novas rotinas das empresas da Rede, divididas dentro de seus respectivos setores, como foi proposto no começo dessa pesquisa no Quadro 4.

QUADRO 18 – Novas rotinas aplicadas as organizações decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul.

(continua)

Como foram adquiridos esses conhecimentos	Novas Rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	Compartilhamento de produtos - empréstimo aos colegas do que precisam; <u>Direção:</u> Auxílio na realização de atividades complexas; Capacidade de obtenção de suporte político e recursos necessários a partir da defesa dos interesses do grupo;

QUADRO 18 – Novas rotinas aplicadas as organizações decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul.

(continua)

Como foram adquiridos esses conhecimentos	Novas Rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	<p>Atenção referente a leis - Ministério do Trabalho, Vigilância Sanitária, Ministério Público, PROCON.</p> <p><u>Financeiro:</u> Controle de contas a pagar - diminuição da carta tributária paga.</p> <p><u>Vendas:</u> Utilização de processos e ferramentas de controle das vendas; Uso de novas tecnologias - sistema indicado pelo colega; Criação de novos setores - venda de novos produtos.</p> <p><u>Controle:</u> Utilização de sistemas de controle gerencial; Reforço da crença pela cooperação.</p> <p><u>Planejamento:</u> Busca de diversificação; Utilização de novos equipamentos; Oferta de novos serviços;</p>
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	<p><u>Direção:</u> Participação em reuniões semanais/mensais; Compartilhamento de informações sobre a rede com os colaboradores; Direção estratégica em conjunto com as estratégias da rede; Utilização de sistemas de informação; Alinhamento entre as prioridades, os objetivos e as novas estratégias organizacionais em conjunto com as da rede.</p> <p><u>Financeiro:</u> Controle de contas a pagar e receber devido ao aumento no volume de compras e vendas; Novas formas de pagamento (boletos para pagamento das compras com a Rede e novas bandeiras de cartões para recebimento das vendas); Controle financeiro dos compromissos assumidos; Pagamento da mensalidade da Rede.</p> <p><u>Marketing:</u> Adequação ao portfólio da rede; Adequação ao plano de ações de mídia da rede (sites, mídia online, mídia off-line, publicidade, propaganda); Seguimento ao encarte; Seguimento as ofertas da Rede; Divulgação de grandes campanhas; Uso de sacolas da Rede; Diferenciação no relacionamento com cliente; Diferenciação no relacionamento com fornecedores - diminuição do fluxo de vendedores dentro da empresa;</p>

QUADRO 18 – Novas rotinas aplicadas as organizações decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul.

(continua)

Como foram adquiridos esses conhecimentos	Novas Rotinas
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	<p>Seguimento a uma política de preços e regras para ofertas; Normas para condições de pagamento - aceite ao cartão da Rede como nova forma de pagamento; Seguimento a imagem da “marca” da rede.</p> <p><u>Vendas:</u> Processos e ferramentas de controle das vendas; Tabulação de preços de alguns produtos de acordo com a rede; Bom relacionamento com os clientes - fidelidade através do cartão da Rede e das ofertas; Estratégias de vendas para substituir um produto em oferta, quando não o tem no mercado; Fornecimento de satisfação aos clientes, promoções especiais e melhores preços; Manutenção dos clientes fiéis e fãs da empresa.</p> <p><u>Compras:</u> Planejamento de um grande volume de compras de produtos específicos, sem data determinada, devido a negociações da Rede; Planejamento de compras - em horários especificados pela Rede; Controle de estoque - ter os produtos das ofertas nos dias certos; Controle da qualidade da compra; Compras de marcas específicas - feitas pela Rede; Compras de fornecedores específicos - feitas pela Rede; Gerenciamento de ciclos de compras recorrentes.</p> <p><u>Organização:</u> Divisão do trabalho; Padronização de alguns processos de trabalho; Padronização de algumas normas; Adaptação a alteração da forma de trabalho; Retirada de mercadorias na central da Rede.</p> <p><u>Controle:</u> Manutenção da organização no caminho escolhido (adequação as normas e padrões da rede); Imposição de limites para alinhamento dos colaboradores aos novos objetivos organizacionais de cooperação.</p> <p><u>Planejamento:</u> Atingimento dos objetivos da rede e não mais somente dos seus; Tomada de decisões que envolvam a rede; Capacidade de adaptação a normas e regras; Busca de diversificação; Busca constante de entrada em novos mercados; Participação em grandes campanhas; Desenvolvimento de novos mercados.</p>

QUADRO 18 – Novas rotinas aplicadas as organizações decorrentes do conhecimento adquirido por estar participando da Rede Super Sul.

(conclusão)

Como foram adquiridos esses conhecimentos	Novas Rotinas
Impacto dos atores individuais em uma rede.	Nenhuma rotina alterada ou criada na maioria das empresas.
Toda rede ou nível de interações de rede.	<p><u>Marketing:</u> Criação de campanhas especiais; Criação de ofertas e encartes, os quais todos devem seguir.</p> <p><u>Planejamento:</u> Desenvolvimento de novos produtos com a marca da Rede; Desenvolvimento de novos serviços - criação do Cartão de Crédito da Rede Super Sul- utilização, venda e recebimento; Mecanismo de troca de mercadorias com fornecedores; Busca de diversificação; Desenvolvimento de novos mercados; Tomada de decisões que envolvam a rede; Contratos com bandeiras de cartões de crédito, diminuindo as taxas de juros; Criação da nova empresa da Rede Super Sul.</p> <p><u>Controle:</u> Manutenção da organização no caminho escolhido – criação de normas e padrões para as empresas da rede; Reforço da crença pela cooperação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No entendimento de Porter (1998), a busca pela eficiência coletiva e a maior competitividade entre as empresas, as leva a constituir alianças com a intenção de reduzir custos e obter vantagens e benefícios que não conseguiriam caso permanecessem sozinhas. Isso ocorre com as 10 empresas pesquisadas, pois quando decidiram adentrar em um processo cooperativo, esperavam diminuir os custos, aumentar o poder de compra e venda, além de conseguir um Marketing eficaz a um baixo preço, ou seja, buscavam superar limitações e adquirir recursos.

Contudo, no decorrer da cooperação e ao longo dos anos, as empresas se depararam com situações que vão muito além desses processos. Viram um leque de possibilidades e informações para incrementar no seu dia a dia, melhorando o funcionamento e garantindo

eficácia e lucratividade aos negócios. Nesse processo, também foram obrigadas a cumprir regras e normas que se alteraram com o tempo, o que as tornam mais flexíveis, mais planejadas estrategicamente e mais rigorosas em seus controles internos.

Constata-se que através do conhecimento adquirido dentro da Rede, os gestores avaliam as suas experiências até então, o seu ambiente organizacional e criam novas rotinas que tornam o seu dia a dia mais fácil, mais organizado e mais rentável. Isso vai ao encontro de Squire, Cousins e Brown (2009) que argumentam que o novo conhecimento pode então ser combinado com as experiências para criar novas rotinas organizacionais e recursos que forneçam a base para se obter vantagem competitiva.

As dez empresas analisadas podem ser consideradas beneficiárias da cooperação, pois encontraram meios de transferir conhecimentos, informações e experiências, os quais auxiliam no aprimoramento das atividades diárias e no melhor funcionamento dos negócios. Esse compartilhamento de conhecimentos, refere-se ao aproveitamento de ativos de informação através de vários parceiros de negócios, para com isso se concentrar nas atividades da cadeia de abastecimento, identificar oportunidades de mercado e/ou capturar o valor do negócio (CHEN, LIN, e YEN, 2014).

Entre os casos analisados observou-se algumas diferenças entre os conhecimentos compartilhados e os resultados encontrados nas empresas que fazem parte da Rede Super em relação as empresas que fazem parte da Rede Super Sul, conforme exposto no Quadro 19.

Quadro 19 – Diferenças entre as novas rotinas da Rede Super e da Rede Super Sul

(continua)

Conhecimento compartilhado	Rotinas - casos Rede Super	Rotinas – casos Rede Super Sul
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	Participação em reuniões semanais/ bimestrais; Utilização do Sistema de compras da Rede - software.	Participação em reuniões semanais/ mensais; Bom relacionamento com os clientes - fidelidade através do Cartão da Rede Super Sul; Planejamento de um grande volume de compras de um mesmo produto, sem data determinada, devido a negociações da Rede; Participação de grandes campanhas promocionais.
Toda rede ou nível de interações de rede.	Criação do sistema de compras	Criação de grandes campanhas Criação de ofertas e encartes, os quais todos devem seguir; Desenvolvimento de novos serviços - criação do Cartão de

Quadro 19 – Diferenças encontradas entre a Rede Super e a Rede Super Sul

(conclusão)

Conhecimento compartilhado	Rotinas - casos Rede Super	Rotinas – casos Rede Super Sul
Toda rede ou nível de interações de rede.	Criação do sistema de compras	Crédito da Rede Super Sul- utilização, venda e recebimento; Contratos com bandeiras de cartões de crédito, diminuindo as taxas de juros; Criação da nova empresa da Rede Super Sul.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Destaca-se que o conhecimento compartilhado entre as empresas ocasiona pouca diferença de uma Rede para a outra. O que predomina são novas rotinas decorrentes de conhecimentos compartilhados da Rede para os atores e do conhecimento gerado por todos eles a nível da Rede. Essas diferenças decorrem, especificamente, de normas e objetivos internos de cada Rede.

Na Rede Super, criou-se pelos sócios a rotina de realizar reuniões semanais - é opção dos demais parceiros não participar - devido a necessidade de gerir o seu grande negócio, uma vez que são donos da Rede Super, e verificar as próximas promoções, os encartes, trocar informações sobre o setor supermercadista, sobre o que está acontecendo no Brasil em relação às Redes de Cooperação, sobre as Associações que fazem parte (AGAS e ABRAS), além de discutir estratégias de crescimento de mercado. Logo, as reuniões bimestrais são realizadas para decidir assuntos referentes ao grande grupo e que envolvam a tomada de decisão, nessas reuniões é imprescindível a presença de todos.

Por outro lado, nas reuniões semanais da Rede Super Sul a maioria dos parceiros participa, uma vez que são eles que decidem o que irá para os encartes quinzenais, são eles que escolhem as melhores propostas de fornecedores, decidem as próximas campanhas e quais ofertas lançarão, e também discutem assuntos importantes relacionados à Rede e ao seu setor e, assim como a Rede Super, assuntos relacionados a AGAS e ABRAS. E fazem uma reunião mensal onde a presença de todos é obrigatória.

Essas diferenças são causadas devido à estrutura distinta das duas Redes. Na Rede Super apenas oito parceiros são sócios da Rede, o que os une devido a interesses comuns e um pouco diferentes do grande grupo, além dos elos de confiança adquiridos ao longo dos anos. Já na Rede Super Sul, todos os parceiros eram associados e há pouco mais de um ano se

tornaram donos da Rede, o que faz com que todos se preocupem com o negócio e queiram participar da sua gestão.

As empresas da Rede Super possuem rotinas de compras diferentes das empresas da Rede Super Sul, uma vez que possuem um software que facilita o trabalho de todos os colaboradores, tanto das empresas quanto da Rede, diminuindo o tempo desperdiçado com trocas de e-mails e uma grande quantidade de papéis - como ainda ocorre com as empresas da Rede Super Sul. No sistema realizam-se compras online e integradas ao grande grupo, o que permite agilidade e eficácia nas compras.

Outra diferença que cabe destacar em relação ao setor de compras na Rede Super, foi que as empresas precisaram aprender a comprar um percentual mínimo pela Rede, que foi aumentando gradativamente ao longo dos anos, enquanto que as empresas da Rede Super Sul precisaram aprender a gerenciar o seu estoque, pois realizam grandes compras conjuntas de uma mesma mercadoria quando solicitado pela Rede, devido a grandes negociações junto a fornecedores, além de comprarem marcas específicas somente através da Rede.

As empresas da Rede Super Sul criaram conjuntamente, através de suas experiências e conhecimentos, muito mais serviços do que as da Rede Super, isso se deve ao fato, como já mencionado anteriormente, de todos os membros serem associados e hoje “donos” da Rede, o que faz com que queiram gerir o negócio e todos os processos conjuntamente. Hibbert, Huxham e Smith Ring (2008), afirmam que a gestão de uma rede interorganizacional se refere a uma série de processos e práticas realizadas por um conjunto de indivíduos, focada tanto na definição da direção a ser tomada por uma entidade interorganizacional quanto na alocação e implementação de recursos para alcançar esses fins.

Nas redes de cooperação, o conhecimento pode ser difundido e compartilhado de diversas maneiras entre os parceiros. Nessa pesquisa, optou-se por analisar quatro formas de compartilhar conhecimento dentro de uma Rede, conforme exposto anteriormente no Quadro 1, que são:

- Conhecimento compartilhado entre atores individuais. Um ator identifica outro ator dentro da rede com visão e objetivos comuns aos seus, além de possuir uma linguagem e pensamentos semelhantes. Essas características os levam a perceber o outro como mais confiável e mais propenso a compartilhar informações. Essa relação pode acontecer através de conversas informais dentro da rede ou em contatos pessoais devido ao elo de confiança gerado entre os atores.
- Conhecimento compartilhado de uma organização individual e suas ações para a rede. Como consequência um único ator seria capaz, por si só, de alterar os resultados da

rede, que afetariam a estrutura, a estabilidade e a eficácia da rede e conseqüentemente os outros atores.

- Conhecimento compartilhado dentro da rede através de processos formais, onde atores individuais seriam beneficiados com informações e conhecimentos da rede, ou seja, a rede impactaria nas ações e no comportamento de cada organização individualmente. Esses processos fariam parte do objetivo da rede em contribuir com o desenvolvimento e ganhos sustentáveis às empresas parceiras, ajudando-as no aprendizado e na inovação.
- Compartilhamento de conhecimento também aconteceria de maneira formal dentro da rede. Nesse processo o conhecimento seria gerado e transformado por todos os integrantes da rede, ou seja, as ações de vários níveis e estruturas da rede impactariam sobre os resultados da própria rede.

Esses processos trazem resultados diferentes para as empresas, ocasionando ou não em novas rotinas organizacionais.

Para que essas trocas aconteçam, diferentes mecanismos são utilizados dentro das redes pelos parceiros. Contudo, os mecanismos utilizados pelos dez casos analisados para compartilhamento de conhecimento são as reuniões presenciais das Redes e o uso do e-mail. Mesmo algumas empresas utilizando diferentes mecanismos, como o sistema interno da Rede Super, ou o uso do WhatsApp pela Rede Super Sul, ou o uso do telefone, ou visitas as outras empresas, constatou-se que todas as empresas encontram meios para compartilhar e adquirir conhecimentos com as demais, tanto referentes a Rede, como ao dia a dia das empresas.

A forma de compartilhar conhecimento dentro da Rede e as novas rotinas encontradas, respondem ao objetivo geral dessa pesquisa, que busca “identificar novas rotinas organizacionais, praticadas pelas empresas que participam de redes interorganizacionais horizontais, resultantes do conhecimento adquirido por meio da cooperação”.

No Quadro 20, estão identificadas as quatro formas propostas de compartilhar conhecimento dentro da Rede e as rotinas resultantes dessas interações. Foram analisados nos dez casos todas as alterações ocorridas em processos, normas, regras, sistemas, equipamentos, padrões, layout e etc., e a partir desses resultados, compilou-se as novas rotinas organizacionais presente em todas as empresas estudadas. Salienta-se que essas rotinas estão identificadas dentro dos setores ao qual fazem parte.

Quadro 20 – Novas rotinas resultantes de diferentes formas de compartilhar conhecimento em uma Rede

(continua)

Formas de compartilhar Conhecimento	Novas rotinas
Impacto de um ator sobre outro ator por meio das interações.	<p>Compartilhamento de produtos - empréstimo aos colegas do que precisam; Solicitação de ajuda aos parceiros.</p> <p><u>Direção:</u> Coordenação e auxílio na realização de atividades complexas; Capacidade de obtenção de suporte político e recursos necessários a partir da defesa dos interesses do grupo; Atenção referente a leis - Ministério do Trabalho, Vigilância Sanitária, Ministério Público, PROCON.</p> <p><u>Financeiro:</u> Controle de contas a pagar - diminuição da carta tributária paga.</p> <p><u>Vendas:</u> Utilização de processos e ferramentas de controle das vendas; Uso de novas tecnologias - sistema indicado ou disponibilizado pelo colega; Criação de novos setores - venda de novos produtos.</p> <p><u>Controle:</u> Utilização de sistemas de controle gerencial; Reforço da crença pela cooperação.</p> <p><u>Planejamento:</u> Busca de diversificação; Utilização de novos equipamentos; Oferta de novos serviços.</p>
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	<p><u>Direção:</u> Participação em reuniões; Compartilhamento de informações sobre a rede com os colaboradores; Direção estratégica em conjunto com as estratégias da rede; Utilização de sistemas de informação; Alinhamento entre as prioridades, os objetivos e as novas estratégias organizacionais em conjunto com as da rede.</p> <p><u>Financeiro:</u> Controle de contas a pagar e receber devido ao aumento no volume de compras e vendas; Aceite a novas formas de pagamento (boletos de pagamento das compras com a Rede e novas bandeiras de cartões para recebimento das vendas); Realização de atividades que visam lucratividade, como participação em campanhas e eventos; Controle financeiro dos compromissos assumidos; Pagamento da mensalidade da Rede.</p> <p><u>Marketing:</u> Adequação ao portfólio da rede; Adequação ao plano de ações de mídia da rede (sites, mídia online,</p>

Quadro 20 – Novas rotinas resultantes de diferentes formas de compartilhar conhecimento em uma Rede

(continua)

Formas de compartilhar Conhecimento	Novas rotinas
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	<p>mídia off-line, publicidade, propaganda); Seguimento ao encarte e as ofertas da Rede; Uso de sacolas da Rede; Diferenciação no relacionamento com cliente; Diferenciação no relacionamento com fornecedores - diminuição do fluxo de vendedores dentro da empresa; Seguimento a uma política de preços e regras para ofertas; Utilização de normas para condições de pagamento - aceite ao cartão da Rede como nova forma de pagamento; Seguimento a imagem da “marca” da rede.</p> <p><u>Vendas:</u> Utilização de processos e ferramentas de controle das vendas; Tabulação de preços de alguns produtos de acordo com a rede; Bom relacionamento com os clientes - fidelização através do cartão da Rede e das ofertas; Fornecimento de satisfação aos clientes, promoções especiais e melhores preços; Manutenção dos clientes fiéis e fãs da empresa.</p> <p><u>Compras:</u> Compras em conjunto; Planejamento de compras - em horários especificados pela Rede; Gerenciamento de ciclos de compras recorrentes; Controle de estoque - ter os produtos das ofertas nos dias certos; Controle da qualidade da compra; Compras de marcas específicas - feitas pela Rede; Compras de fornecedores específicos - feitas pela Rede; Utilização do Sistema de compras da Rede - software ou e-mail.</p> <p><u>Organização:</u> Divisão do trabalho; Padronização de alguns processos de trabalho; Padronização de algumas normas; Adaptação a alteração da forma de trabalho; Retirada de mercadorias na central da Rede.</p> <p><u>Controle:</u> Manutenção da organização no caminho escolhido (adequação as normas e padrões da rede); Imposição de limites para alinhamento dos colaboradores aos novos objetivos organizacionais de cooperação.</p> <p><u>Planejamento:</u> Atingimento dos objetivos da rede e não mais somente dos seus; Tomada de decisões que envolvam a rede; Capacidade de adaptação a normas e regras;</p>

Quadro 20 – Novas rotinas resultantes de diferentes formas de compartilhar conhecimento em uma Rede

(conclusão)

Formas de compartilhar Conhecimento	Novas rotinas
Impacto de uma rede nos atores Individuais.	Busca de diversificação; Busca constante de entrada em novos mercados; Desenvolvimento de novos mercados.
Impacto dos atores individuais em uma rede.	Nenhuma rotina alterada ou criada na maioria das empresas.
Toda rede ou nível de interações de rede.	<p><u>Marketing:</u> Criação de campanhas especiais; Criação de ofertas e encartes, os quais todos devem seguir.</p> <p><u>Planejamento:</u> Desenvolvimento de novos produtos com a marca da Rede; Desenvolvimento de novos serviços - criação do Cartão de Crédito da Rede - utilização, venda e recebimento; Mecanismo de troca de mercadorias com fornecedores; Busca de diversificação; Busca constante de entrada em novos mercados; Desenvolvimento de novos mercados; Atingimento dos objetivos da rede e não mais somente dos seus; Tomada de decisões que envolvam a rede; Contratos com bandeiras de cartões, diminuindo as taxas de juros; Criação e utilização do Sistema de compras.</p> <p><u>Controle:</u> Manutenção da organização no caminho escolhido – criação de normas e padrões para as empresas da rede; Reforço da crença pela cooperação.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Como pode ser observado no Quadro 20, muitas rotinas foram geradas pelas empresas após adentrarem o processo cooperativo. Além de tudo, são essas novas rotinas que passaram a nortear o dia a dia dessas organizações.

Quando o conhecimento é compartilhado de um **ator para outro ator** da Rede, ele ocorre de maneira espontânea e informal, seja em uma reunião, em um jantar, em uma mensagem enviada ao grupo ou em conversas individuais entre os parceiros. Essas informações são repassadas pelo simples fato de querer ajudar e de cooperar com os outros. Os parceiros agem de forma natural e colaborativa, pois a grande maioria acredita que ajudando aos outros, todos crescem juntos. Nesse processo, o compartilhamento de

conhecimento é realizado, especialmente, quando os parceiros de negócios desenvolvem com sucesso a confiança e criam parcerias de longo prazo (CHEN, LIN e YEN, 2014).

Uma das grandes trocas entre os parceiros são as relacionadas aos órgãos de fiscalização. Os gestores foram unânimes em mencionar que trocam conhecimentos sobre o Ministério do Trabalho, advertindo os colegas sobre os problemas pelos quais passaram, sobre os processos que não estavam de acordo com a lei, auxiliando para que os outros corrijam as mesmas falhas nas suas empresas. Em relação aos outros órgãos fiscalizadores mencionados, estão a Vigilância Sanitária, o PROCON e o Ministério Público. É referido que as leis mudam constantemente, por isso a dificuldade na sua atualização, principalmente em cidades menores onde a fiscalização não é tão rigorosa, justificando os motivos pelos quais as empresas levaram algumas multas ao longo do tempo. Atualmente, devido a ajuda dos parceiros, as empresas se mantêm mais atualizadas e atentas, evitando perdas financeiras e problemas mais sérios com a justiça.

De acordo com esses resultados, está o trabalho de Verschoore e Balestrin (2010), onde os autores afirmam que na medida em que cada empresa parceira possui uma trajetória de evolução particular, as diferentes experiências acumuladas e as soluções encontradas para a resolução dos seus problemas, muitas vezes, podem servir de ferramentas para o enfrentamento das dificuldades das outras empresas. São pequenos detalhes que fazem a diferença e auxiliam no orçamento e na economia dos mercados, pois sabem que tem um parceiro para lhes ajudar e auxiliar nos momentos que precisam.

Um dado importante a mencionar é que quanto mais participação nas reuniões presenciais, mais trocas esses gestores realizam. O convívio semanal os aproxima e os torna mais abertos as relações sociais. Quando as empresas ficam em uma mesma cidade ou em regiões próximas, compartilham-se também informações sobre prestadores de serviços, desde limpeza, manutenção e vigilância até serviços mais complexos das organizações. Muitas informações sobre funcionários também são repassadas, uma vez que muitos deles circulam por várias empresas dentro de uma mesma rede.

Tornou-se um hábito para esses gestores buscar ajuda com os parceiros, o que facilita os seus processos diários e torna os serviços contratados mais eficazes. Esses resultados corroboram com a pesquisa de Rohden, Hollerweger e Ossani (2012) que relata que devido as trocas ocasionadas dentro da Rede, acontece a redução de custos e a redução de riscos, pois os associados acabam trocando experiências e reduzindo assim os riscos de adquirir determinados produtos e serviços. A partir dessas interações, onde se compartilham informações, conhecimentos e opiniões com outras organizações é possível que as empresas

ampliem seus conhecimentos individuais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) tornando seus processos mais eficientes e seguros.

Em empresas pequenas, da mesma cidade ou regiões próximas, notou-se uma forte parceria e um verdadeiro espírito de cooperação. Além do conhecimento e das trocas de informações, existe uma troca de mercadorias e produtos. As empresas emprestam ou vendem a preço de custo, umas às outras, sacolas e mercadorias, que na maioria das vezes estão na oferta e o estoque acaba rapidamente, além de se ajudarem nos momentos difíceis. Criou-se uma parceria tão grande, que é rotineiro ligar para o colega e solicitar algumas caixas de tomate ou alguns fardos de óleo, por exemplo. Um outro exemplo bem simples dessa ajuda entre os parceiros é quando uma empresa procura a outra para suprir as dúvidas de como emitir uma nota fiscal, por exemplo, quando adquire um novo software.

Com relação aos softwares, os parceiros também compartilham conhecimentos, uma vez que eles auxiliam em suas práticas de gestão. Trocam indicações de melhores empresas, melhores programas e alguns até compartilham os dados do próprio programa. Esses softwares permitem agilidade e controle dos processos internos, normalmente relacionados a estoque, venda de mercadorias e impostos. Novos programas permitem a diminuição no tempo de trabalho, melhor qualidade nos resultados e menores perdas financeiras.

Devido as interações e aos conhecimentos repassados entre os atores, muitas empresas ampliaram os seus setores, oferecendo novos produtos e serviços aos clientes. Desses novos processos, não somente as vendas aumentaram como a qualidade no trabalho realizado. São detalhes imprescindíveis que, sem estar em um processo de cooperação, jamais teriam como fazer. É a ajuda mútua, a reposição de pequenas mercadorias e serviços que permitem a continuação das vendas e a satisfação dos clientes. Perrow (1992), destaca que a cooperação é a forma organizacional mais indicada a gerar relações sociais benéficas, por possibilitar experiências de auxílio mútuo, por abrir espaços para a ocorrência de contatos pessoais entre os empresários e por permitir a discussão franca e aberta tanto dos problemas quanto das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes.

Essas atividades de compartilhamento de conhecimento permitem que as organizações expandam os seus recursos, ofereçam produtos ou serviços com valor agregado, detectem oportunidades emergentes, além da captura de novos e importantes negócios (CHEN, LIN e YEN, 2014).

As empresas compartilham entre si qualidades, hábitos, rotinas e recursos, por meio da execução de atividades conjuntas. A cooperação se tornou uma alternativa para essas empresas terem maior competitividade e capacidade de inovação perante o mercado. Como

consequência, as empresas se organizam e buscam novas rotinas e hábitos para se adaptar às novas circunstâncias ambientais, gera-se mudança na forma da empresa operar, necessitando de um alinhamento das ações empresariais às atividades e estratégias acordadas na rede. (VASUDEVA, ZAHEER e HERNANDEZ, 2013).

Alinhadas aos padrões da Rede, muitas rotinas surgem dentro das empresas, devido a busca pela legitimação e melhora nos processos pela Rede. Criam-se normas a serem seguidas pelos seus integrantes, os quais vão adquirindo conhecimento suficiente para adequá-las e reorganizá-las, possibilitando o crescimento e aprimoramento dos negócios. Para a sua evolução, as redes precisam ser estimuladas e a suas atuações otimizadas, para garantir a maximização dos resultados da rede e conseqüentemente dos associados (ROHDEN, HOLLERWEGER e OSSANI, 2012).

De acordo com Phan e Peridis (2000), ao inserirem-se em redes, as empresas descobrem recursos dentro de uma conjuntura organizacional e passam pela adaptação às novas situações para implementação desses recursos. A adaptação das empresas às redes, devido às mudanças exigidas, é um aspecto relevante, uma vez que uma nova organização é formada pela rede e com um conjunto específico de normas e regulamentos para o seu funcionamento.

Dessa forma, o conhecimento compartilhado da **Rede para os atores** deriva de algumas exigências da Rede. Dentre as quais está a participação em reuniões, seja quando convocados ou nas reuniões pré-definidas para resolução de assuntos importantes da Rede. Acontecem reuniões semanais não obrigatórias e todos os parceiros podem participar. Na Rede Super, por exemplo, participam dessas reuniões somente os parceiros sócios, uma vez que todos estão localizados na mesma cidade, o que torna mais fácil o acesso. Por outro lado, na Rede Super Sul, a maioria dos associados participa das reuniões semanais, pois já aproveitam esse dia, segunda-feira, para retirar mercadorias na central da Rede.

Essa nova rotina de participação em reuniões está implantada em todas as empresas, o que ocasiona o surgimento de muitas outras rotinas. A tomada de decisões conjuntamente é uma nova prática desenvolvida pelos gestores, além da adequação dos seus processos e objetivos internos aos da Rede. Outras rotinas absorvidas pelos parceiros são as trocas de informações e conhecimentos e o planejamento de novas ações para as empresas em função do que é decidido nas reuniões. Corroborando, Mella e Colombo (2014) afirmam que quando rotinas organizacionais são definidas e realizadas, aos atores são dadas as regras a seguir, para avaliação das condições, para atuação e produção ou reprodução de ações que variam ou que seletivamente mantêm os padrões de interação estabelecidos.

Complementando os achados da pesquisa, Ferreira e Armagan (2011), argumentam que as redes tendem a exercer uma pressão coercitiva sobre as organizações que fazem parte da sua estrutura, para que estas se adaptem ao seu modelo gerencial, devido ao relacionamento de interdependência entre as organizações e a rede. Decorrente de exigências das Redes, as empresas aumentam gradativamente o volume de compras coletivas e passam a ter um *mix* maior de produtos. Nas empresas da Rede Super as compras são mais controladas pela Rede, o que faz com que as empresas comprem muito mais coletivamente e prezem por esse processo. Já para as empresas da Rede Super Sul, não há um percentual mínimo de compras exigido pela Rede, contudo, as empresas devem comprar coletivamente quando solicitado pela Rede, devido ao fechamento de grandes negociações com fornecedores.

Para que esses processos funcionem adequadamente, as empresas fazem planejamentos de compras, o que não ocorria em muitas empresas antes da entrada na Rede. Além disso, criaram novas rotinas e hábitos para a efetivação das compras, realizando-as em dias e horários especificados pelas Redes. Outra rotina criada foi a de controle de estoque, essa necessidade foi identificada, devido ao aumento no volume de compras e também para suprir as promoções e as ofertas da Rede. As empresas precisaram readequar os seus estoques, além de ter um controle da qualidade de suas compras, porque passaram a trabalhar com novos produtos, marcas e fornecedores.

Nessa conjuntura também está o setor de vendas, onde foi preciso criar ferramentas de controle, devido ao grande volume de saída de mercadorias. Agora as empresas possuem a rotina de tabulação de preços de acordo com as ofertas da Rede, que acontecem três vezes na semana. Além disso, precisaram adequar as vendas às campanhas criadas em datas especiais, que auxiliam na manutenção e fidelidade de alguns clientes a marca da Rede. Essa fidelidade aumenta quando os mercados oferecem como opção de pagamento o próprio cartão da Rede, trazendo mensalmente muitos clientes para os mercados.

Um setor importante dentro das empresas que precisou adequar as suas rotinas em função das regras da Rede foi o financeiro. Devido ao aumento na rotatividade de produtos e ao aumento no volume de compras e vendas, as empresas precisaram ter um controle mais rígido do fluxo de caixa e, em muitos casos, reorganizar a empresa para ter funcionários específicos cuidando desse setor. O setor financeiro também é afetado devido ao pagamento da mensalidade da Rede e das compras em conjunto que precisam ser feitas sempre que solicitado. Devido a Rede, esse setor também é beneficiado pelas menores taxas pagas aos cartões de crédito, além de aceitarem como forma de pagamento um número diversificado de bandeiras.

Outra novidade para as empresas são as formas de pagamento das mercadorias compradas, que sofreram alterações ao longo do tempo. As empresas, além de realizar pagamentos para os fornecedores, passaram a fazer pagamentos para a própria Rede, a qual realiza as compras coletivas, faturando para os fornecedores, e posteriormente emite boletos para as empresas, sobre os quais cobra uma pequena taxa de juros.

As empresas tiveram que aprender, por exigência da Rede, a seguir uma política de preços e algumas regras para as ofertas, uma vez que as ofertas internas dos mercados não podem afetar ou competir com as ofertas da Rede. Todos os parceiros recebem antecipadamente tabelas com os preços e as ofertas da semana para adequação dos mercados. São rotinas simples que precisaram ser criadas e seguidas rigorosamente para o bom andamento dos negócios e boa reputação da marca da Rede.

As empresas também criaram novas rotinas de planejamento e organização do trabalho, buscando atingir os objetivos e cumprir com as regras da Rede. Criaram-se novos setores dentro das empresas e feita uma melhor divisão do trabalho, padronizaram-se processos e normas internas a fim de melhor conduzir o trabalho e melhorar os resultados individuais das empresas, que conseqüentemente auxilia no crescimento da Rede.

Atualmente, a tomada de decisão dentro das empresas também precisa envolver estratégias que atinjam os objetivos da Rede, necessita-se de uma capacidade de adaptação a normas e regras, que se alteram ao longo do tempo. Criaram-se rotinas mais flexíveis, que permitem uma adaptação aos novos ambientes e a diversificação de produtos, clientes, fornecedores e desenvolvimento de novos mercados. Verschoore e Balestrin (2010) explanam que a flexibilidade e a rápida adaptabilidade ao mercado, as quais permitem a adequação com maior facilidade às demandas do grupo, são peculiares dos empreendimentos de menor porte.

Ainda em relação ao conhecimento repassado da Rede para os atores, encontram-se os conhecimentos e informações relacionadas ao Marketing da Rede, que afetam ilimitadamente as empresas e faz com que se altere a maioria das rotinas organizacionais. As empresas precisam semanalmente revisar e readequar as suas ações de mídia, criando estratégias para equilibrar os seus interesses com os interesses do grande grupo. As empresas, para seguir o encarte e as ofertas da Rede, precisam comprar e disponibilizar aos clientes os mesmos produtos com os mesmos preços divulgados na mídia, e caso não os tenham, precisam de uma estratégia de substituição desses por produtos similares. Outro fator importante é que as empresas devem conduzir as suas promoções individuais de uma maneira que não afete e não interfira nas ofertas da Rede. Outra estratégia utilizada é a utilização das sacolas da Rede e

não mais a utilização de sacolas com os logos dos mercados, além de diminuir os custos, essa nova rotina também promove a marca da Rede.

O relacionamento com os clientes também sofreu alterações, uma vez que os colaboradores precisam estar atentos a tudo o que diz respeito a Rede para conduzir o trabalho de uma maneira mais eficaz. As placas internas dos mercados, que mostram os preços das mercadorias, devem deixar claro ao cliente o que é oferta da Rede e o que é oferta interna do mercado. Para isso, existe a necessidade de uma adequação constante das ações internas de mídia. Outra relação que sofreu alterações foi a com os fornecedores, a rotina diária de receber e negociar com um grande número de vendedores foi diminuindo ao longo do tempo. Hoje, muitos fornecedores negociam direto com a Rede, uma vez que algumas marcas somente devem ser compradas em conjunto.

Outra novidade, decorrente da Rede, que as empresas e os colaboradores precisaram aprender a trabalhar é com grandes campanhas que visam lucratividade e atraem um grande número de clientes. Nesses períodos, as rotinas das empresas devem seguir os padrões estabelecidos pela campanha, normalmente se expõem cartazes promocionais, os colaboradores usam camisetas da campanha, vende-se muito mais determinados produtos - em função da premiação - exigindo um grande estoque e controle dessas mercadorias, estabelecendo uma maior atenção por parte dos colaboradores, que devem responder as dúvidas dos clientes referentes a campanha e a Rede.

Para que tudo isso ocorra, existe um grande processo de adaptação dentro das empresas, que além de melhorar o funcionamento e a relação do grande grupo, favorece o crescimento e aprimora o conhecimento individual da cada empresa. Todo o conhecimento adquirido na Rede gera mudanças importantes nas organizações, além de trazer retornos crescentes e contínuos (DAVENPORT e PRUSAK, 1998) tanto para as empresas, quanto para a cooperação. Derivado desse conhecimento, as novas rotinas oferecem coordenação para as ações dos diversos níveis funcionais da organização (SPULDARO, 2013). Por meio dessas rotinas é garantido que haja um controle das atividades executadas e coerência entre aquilo que é estabelecido como diretriz organizacional e o que é executado por qualquer indivíduo dentro dela. Isso causa uma redução da incerteza e claro, do poder decisório dos diferentes níveis organizacionais (SPULDARO, 2013).

Todo o conhecimento repassado da Rede para os atores e algumas das mudanças decorrentes desse processo, fazem parte do objetivo da rede, que é contribuir com o desenvolvimento e com os ganhos sustentáveis das empresas parceiras, ajudando-as no seu aprendizado e na sua inovação. Chen, Lin e Yen (2014) reforçam que o compartilhamento de

conhecimento é a força motriz necessária para racionalizar as atividades da cadeia de valor e maximizar os benefícios operacionais.

Outra forma analisada nessa pesquisa para compartilhar conhecimento dentro de uma Rede, conforme já explicitado, é através do **Ator para a Rede**, onde um único ator é capaz de modificar os resultados de uma rede, os quais afetariam a estrutura, a estabilidade e a eficácia da rede e, por conseguinte, os outros atores (JARILLO, 1988; SYDOW e WINDELER, 1998). Dentre os casos analisados nessa pesquisa, não se encontrou nenhum resultado com essa característica. As implicações mostram que as empresas tomam decisões conjuntamente e todo o conhecimento repassado, mesmo sendo por somente um dos parceiros, é analisado democraticamente e somente aceito quando a maioria dos parceiros opta pela sua aprovação. Ou seja, essa forma de compartilhar conhecimento não é considerada como geradora de maiores impactos para a maioria dos casos analisados.

Por outro lado, **dentro da própria Rede** muitos conhecimentos foram gerados por todos os integrantes, devido as experiências e informações compartilhadas, além dos objetivos comuns. A própria interação e a rotina da colaboração geram novas informações que agregam competitividade às empresas (POWELL, 1998). Nesse processo, as ações de vários níveis e estruturas da rede impactaram sobre os resultados da própria rede e conseqüentemente de todos os parceiros.

Suchman (1987) destaca que para que o processo de criação de conhecimento ocorra efetivamente, é necessário um contexto específico em termos de tempo, de espaço e de relacionamento entre indivíduos. Como não existe criação de conhecimento sem um local, o conceito de situações de interação serve para unificar o espaço físico (tal como o espaço físico de uma sala de reunião), o espaço virtual (tal como e-mail e outras tecnologias da informação e o espaço mental (tal como ideias e modelos mentais compartilhados) como sendo uma plataforma de criação de conhecimento para a organização. Isso nos remete exatamente aos mecanismos utilizados por essas empresas para compartilhar conhecimento dentro das suas respectivas Redes.

Cabe destacar que para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento nasce em um nível individual, sendo expandido pela dinâmica da interação para um nível organizacional e posteriormente interorganizacional. Complementando, Chein, Len e Yen (2014) salientam que o compartilhamento de conhecimentos é um processo interativo através do qual as organizações acumulam e desenvolvem novos conhecimentos. Nos casos analisados, esses conhecimentos impactaram no funcionamento de todas as empresas e da própria Rede,

permitindo que os parceiros detectassem e compreendessem os problemas dos negócios associados e desenvolvessem soluções viáveis para todos.

Como resultado desse conhecimento, os parceiros geraram estratégias conjuntas para a Rede, fazendo com que as empresas individualmente se adaptassem a esses novos processos e alterassem ou criassem novas rotinas organizacionais. Isso também se deve ao fato de que dentro da Rede, elucidado por Klein e Pereira (2013), as empresas passam a ter funções, comprometendo-se com os acordos e as atividades propostas em conjunto.

Conjuntamente, as empresas analisadas criaram mecanismos para facilitar os processos diários e que auxiliam no seu desenvolvimento. As empresas uniram os conhecimentos e as experiências individuais de cada parceiro para formar novas estratégias perante o mercado. Contribuindo com os achados, Zen *et al.* (2013), reconhecem que se uma empresa não possui todos os recursos necessários para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, uma possibilidade é combinar os seus recursos com os de outras instituições através da cooperação. Neste contexto, as empresas combinam informações e conhecimentos, sendo este o fator central que pode ser utilizado para conduzir a tomada de decisão eficaz e eficiente. Chein, Len e Yen (2014) argumentam que além disso, compartilhar conhecimento é um dos principais fatores que contribuem para a criação de vantagem competitiva.

Com a geração de novos conhecimentos pelo grande grupo, vieram novas ideias e possibilidades para enfrentar e talvez se destacar no mercado. Os parceiros decidiram criar produtos com a marca própria da Rede, ponderando que isso permitiria uma maior visibilidade da marca perante o mercado, além disso pretendiam expandir a marca da Rede e conquistar novos clientes. Essa questão vai ao encontro de Woitchunas (2009, p. 39), a qual explana que “uma marca compartilhada pode se tornar mais forte e se difundir mais rapidamente no mercado, podendo levar à ampliação de sua área de atuação”. Os associados decidiram em reuniões quais produtos teriam a marca e quais as indústrias que contratariam para a fabricação. Alguns produtos deram certo, enquanto outros não foram bem aceitos pelos consumidores.

Além dos produtos com a marca própria, criou-se o Cartão de Crédito próprio da Rede, que permitiu a fidelização de muitos clientes devido as suas vantagens e fácil contratação, especialmente para clientes que não possuem cartões de crédito ou possuem baixos limites em suas contas. Com a criação do Cartão, vieram novos processos para as empresas, os quais deveriam ser aprendidos por alguns colaboradores para a sua execução. Em muitos mercados, os próprios Caixas foram treinados e passaram a ter mais funções dentro das empresas, passaram a solicitar e fazer os Cartões para os clientes, receber o pagamento da fatura desse

mesmo Cartão, além de realizar consultas e dar maiores informações quando solicitado pelos clientes. Com a geração do Cartão próprio, a Rede garantiu algumas vendas mensais aos mercados, pois a medida que os clientes pagam as faturas do Cartão, o crédito é liberado e os clientes realizam novas compras.

Unindo as experiências e o conhecimento que alguns tinham em relação a troca de mercadorias, os parceiros criaram na Rede um setor de troca de mercadorias junto as indústrias, o que facilitou e agilizou esse processo para todos os mercados. A dificuldade que algumas empresas tinham de trocar mercadorias estragadas ou vencidas perdeu força quando feita coletivamente, pois a Rede tem um grande poder de negociação que faz com que indústrias troquem a maioria do que é solicitado pela Rede. Muitas empresas não tinham conhecimento de como fazer esse processo de troca e algumas empresas nunca haviam feito. Após a criação dessa nova rotina pela Rede, as empresas ficaram mais atentas as datas de validade das mercadorias e as condições que os mesmos chegam aos mercados, mantendo o controle do estoque das mercadorias que devem ser trocadas ou abonadas pelas indústrias. São pequenos detalhes que possibilitam o menor desperdício de mercadorias e permitem que as empresas consigam diminuir perdas financeiras.

Muitas rotinas criadas nas empresas em decorrência do conhecimento gerado em conjunto, derivam ao mesmo tempo de exigências e normas da Rede. Isso acontece porque muitos dos processos criados coletivamente, tornam-se posteriormente regras impostas pela própria Rede. Como exemplo, temos as rotinas mencionadas anteriormente, devido a campanhas realizadas pela Rede ou resultantes das ofertas semanais e dos encartes, também criados conjuntamente e que obrigatoriamente são seguidos pelas empresas.

Coletivamente, as empresas obtiveram contratos com empresas de Cartões de Crédito, conseguindo diminuições significativas nas taxas de juros, o que faz com que aumente o retorno financeiro dos negócios. O conhecimento de alguns parceiros, alinhado ao poder de negociação de outros, gerou novas possibilidades às empresas, permitindo maiores ganhos para todos os associados. Para algumas empresas essa redução nas taxas de juros dos cartões é tão significativa, que permite o investimento em setores que necessitam de melhorias.

Juntas, as empresas também buscam por conhecimentos relacionados ao mercado e criam estratégias e inovações para diversificar e desenvolver esse mercado, fazendo com que a Rede cresça e elas próprias se desenvolvam. Nesse contexto, as rotinas e as práticas de gestão também mudam. Os gestores precisam constantemente alinhar as suas práticas e os objetivos individuais da empresa ao conhecimento e as estratégias geradas coletivamente. É

notável que quanto mais comprometido com a colaboração for esse gestor, mais alinhadas estarão as suas práticas com as atividades coletivas.

As empresas precisam manter o controle dos negócios, de modo que a tomada de decisão englobe as decisões empregadas coletivamente. Os resultados encontrados mostram que quando um membro age em desacordo com a rede, tomando decisões que somente beneficiam a sua empresa, ele sofre repreensões dentro da rede porque não está cooperando com os outros parceiros de forma correta e honesta. As empresas devem manter a organização no novo caminho escolhido, com a adequação das normas e padrões criados pelo grupo.

Corroborando com os resultados encontrados, está a pesquisa de Barney e Hesterly (1996) que aponta algumas mudanças em empresas após adentrarem um processo cooperativo, como modificações nas políticas e procedimentos operacionais, na aprendizagem das pessoas envolvidas, no estilo informal de trabalho, mudança na tecnologia utilizada e nas práticas de negócios dos parceiros da relação.

Como novas tecnologias, encontram-se o Sistema de Compras, criado e implementado em conjunto pelos associados da Rede Super, o qual possibilitou o surgimento de novas rotinas em todas as empresas cooperadas. Esse software, além de criar uma nova ferramenta de captação de pedidos, permite a gestão eficaz das compras, ocasionando agilidade e transparência ao processo de compras coletivas. Ele também auxilia as empresas a evitar a multiplicidade e o desperdício de produtos, o melhor aproveitamento do investimento, além de possibilitar a consulta aos históricos de compras.

Além das compras, esse software permite a comunicação da Rede com os associados e entre os associados, tornando-se muito utilizado para esse fim, uma vez que há uma troca diária muito grande de mensagens. Além dele, estão os softwares internos repassados de ator para ator, devido a amizade ou cumplicidade gerada dentro da Rede, tornando as rotinas organizacionais mais hábeis e rápidas. Isso corrobora com Orlikowski (2007), que insere a tecnologia como elemento fundamental da compreensão das rotinas, visto que por meio desses recursos tecnológicos elas são executadas e acabam sendo criadas ou modificadas em grande medida.

Contudo, cabe destacar que, se uma organização adquire conhecimento ou tecnologia externa sem possuir capacidade tecnológica interna para explorá-lo, dificilmente terá bons resultados de inovação (OLIVEIRA e BALESTRIN, 2015), por essa razão a importância das trocas dentro da rede, visto que um associado ajudará a suprir as carências dos demais.

Os resultados individuais de cada empresa também dependerão da capacidade absorptiva dos gestores, uma vez que ela representa, na essência, a capacidade de a organização

aprender com o seu ambiente, o que implica uma relação direta com os seus resultados e inovação (MUROVEC e PRODAN, 2009). Cabe ressaltar que os recursos gerados dentro das relações cooperativas não terão o mesmo impacto no desempenho das firmas participantes (ZEN *et al.*, 2011). É notável que quanto mais engajada no processo cooperativo e mais aberto aos conhecimentos compartilhados, mais possibilidades de desenvolvimento essas empresas terão após a entrada na Rede.

Conforme observado, nos casos onde os gestores têm uma maior capacidade absorptiva e um maior espírito de cooperação, as informações foram melhor utilizadas e adaptadas ao contexto da empresa, permitindo melhora e desenvolvimento dos processos. Zen *et al.* (2013, p. 113-114), confirmam que essa diferença nos impactos individuais das empresas pode:

Estar relacionada aos recursos singulares das firmas e aos níveis de apropriação dos recursos gerados pela rede em função das características das firmas e da capacidade absorptiva de cada parceiro. [...]. Assim, os parceiros não absorvem os recursos da rede de maneira homogênea, fazendo com que algumas firmas não tenham capacidade para incorporá-los a sua estratégia de atuação.

Outros autores Ahuja, 2000; Chang, 2003; Keil *et al.*, 2008; Lin *et al.*, 2012 destacam o papel relevante da capacidade absorptiva na eficácia das alianças estratégicas, defendendo que as empresas necessitam desenvolver sua própria capacidade interna para melhor aproveitar os benefícios da cooperação interorganizacional. Vincular-se a novas pessoas, além da empresa ou organização, sempre dará acesso a novas informações, ativos e conhecimentos, possibilitando novos insights que podem ser trazidos de volta para casa, para adicionar novas perspectivas aos pensamentos atuais (SIE *et al.*, 2014), mas isso dependerá da capacidade individual de cada gestor.

Isso tem relação com os resultados encontrados, pois é notável que algumas empresas se desenvolveram muito mais que outras ao longo dos anos de colaboração. Algumas empresas conseguiram dobrar de tamanho, aumentando gradativamente as suas instalações, outras abriram filiais, outras estão em processo de expansão, enquanto algumas pouco se desenvolveram.

Destaca-se nessa pesquisa, que a percepção dos gestores, em relação a todas as mudanças ocasionadas nas suas empresas, deve-se ao processo cooperativo. Esse fator fica evidente com os resultados já descritos, mas cabe salientar que os gestores foram unânimes em responder que os resultados da cooperação foram positivos para as suas empresas, uma vez que possibilitaram retornos crescentes, novas oportunidades, crescimento dos negócios e até a permanência no mercado, em alguns casos. A pesquisa de Lin e Lin (2016), confirma

essa perspectiva, pois os autores analisaram o efeito da relação da rede sobre o desempenho das PMEs e concluíram que as mesmas dependem fortemente de entidades externas para melhorar o seu desempenho.

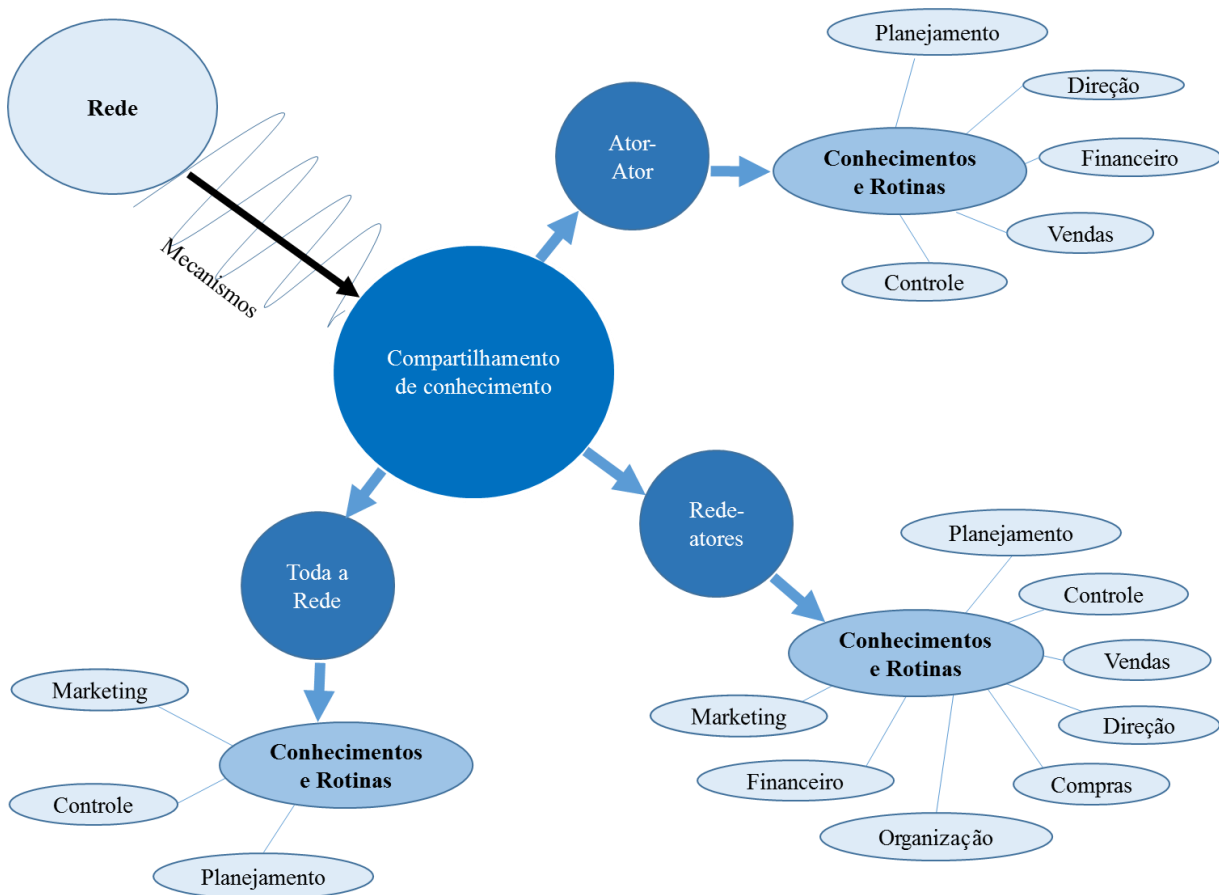
Os gestores confirmaram que esses resultados também aconteceram devido a exploração de novos conhecimentos, que para Pereira e Pedrozo (2005, p. 146) está “associado à descoberta de novas oportunidades para a criação de retornos elevados, criação de novas capacidades e investimentos em empresas com capacidade de absorção”.

É notável que as novas rotinas foram criadas pelos gestores após adentrarem o processo cooperativo. Como consequência da cooperação, as empresas cresceram, tiveram acesso a soluções (BALESTRIN e VARGAS, 2002; HUMAN e PROVAN, 1997), conseguiram permanecer e enfrentar o mercado (ALVES *et al.*, 2011; BHATTI, LARIMO e CARRASCO, 2016) e, em muitos casos, superaram os concorrentes com superiores vantagens (DYER e SINGH, 1998), tiveram ganhos de escala (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008), redução de custos e riscos (HUMAN e PROVAN, 1997; EBERS, 1997; ROHDEN, HOLLERWEGER e OSSANI, 2012), além disso aprenderam (DYER e SINGH, 1998; POWELL, 1998) e desenvolveram novas habilidades (PERIS-ORTIZ e FERREIRA, 2017; GRANT, 1996). A cooperação, do mesmo modo, possibilitou uma maior interação com outros empresários, fortalecendo os laços e a ajuda mútua entre eles (CASTELS, 1999; HUMAN E PROVAN, 1997).

Os achados admitem que as relações colaborativas entre empresas, tomam suas formas na tentativa de diminuir a vulnerabilidade das empresas, que reconhecem suas limitações em agir isoladamente (CHASSAGNON, 2013), aumentando o seu poder de barganha e firmando posições no mercado em relação aos concorrentes (CHASSAGNON, 2014; MARIOTTI e DELBRIDGE, 2012). As redes podem criar valores que são insubstituíveis, trazendo recursos superiores tanto para a rede quanto para seus integrantes (GULATI, 1999; BARNEY e HESTERLY, 2007; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2016).

A Figura 7 representa os resultados encontrados nessa pesquisa, demonstrando que através de mecanismos decorrentes da Rede, acontecem os processos de compartilhamento de conhecimento. Nessa pesquisa, esses processos acontecem através de três formas: Ator-Ator, Rede-Atores e em todo o nível da Rede. Como consequência desse conhecimento, novas rotinas organizacionais são criadas em diferentes setores das empresas em processo de cooperação.

Figura 7 - Síntese das considerações em relação ao estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

É importante destacar que o compartilhamento eficaz de conhecimentos permite aos parceiros dinamizar o fluxo de informação, dinheiro e produtos através das fronteiras organizacionais, melhorando, por sua vez, a agilidade, adaptabilidade e previsibilidade do mercado (CHEN, LIN e YEN, 2014).

Participar de um processo cooperativo sempre será uma alternativa viável para as empresas porque por meio da cooperação, uma organização ganha acesso a conhecimentos, habilidades, inovação, tecnologias, produtos, serviços e mercados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como propósito enfatizar as principais conclusões decorrentes do estudo realizado. Para desenvolvê-lo são retomados os objetivos da pesquisa com o intento de proporcionar uma melhor compreensão dos resultados encontrados. São também destacados alguns pontos importantes que surgiram no desenvolvimento da pesquisa. Ao final, são feitas pequenas observações e direcionamentos para estudos futuros a respeito dessa temática.

5.1 CONCLUSÕES

O estudo teve por objetivo principal “identificar novas rotinas organizacionais, praticadas pelas empresas que participam de redes interorganizacionais horizontais, resultantes do conhecimento adquirido por meio da cooperação”, buscando dessa forma responder a pergunta central da pesquisa: “Quais as rotinas organizacionais que foram geradas nas empresas, após entrarem em um processo de cooperação?”

Para tanto, compuseram esse trabalho 10 casos, cinco deles envolvendo empresas pertencentes a Rede Super e cinco pertencentes a Rede Super Sul, ambas do Comércio Varejista de Alimentos do ramo de Supermercados.

Para alcançar o objetivo geral e resolver o problema de pesquisa, foram estipulados alguns objetivos específicos. O primeiro deles, almejou verificar os mecanismos/ferramentas de cooperação que proporcionam as trocas de conhecimento. Como pode ser visto, predomina nos dez casos estudados o mecanismo formal das reuniões presenciais e o mecanismo informal da troca de e-mail. De maneira formal acontece semanalmente entre os parceiros da Rede Super Sul, uma vez que a maioria participa de todas as reuniões ou uma vez por mês na reunião obrigatória. Na Rede Super acontece três vezes por semana entre os sócios, e a cada dois meses entre todos os parceiros. De maneira informal acontece sempre que necessário, pois ocorre através do e-mail.

Foi verificado que algumas empresas encontraram outros mecanismos dentro da Rede, mesmo que não sejam utilizados por todos. As empresas mais próximas, criaram laços mais fortes, o que possibilita a maior interação entre eles. Esses parceiros se visitam, trocam telefonemas, mensagens e tem uma maior vontade em se ajudar. Por outro lado, algumas empresas não criam maiores vínculos com outras empresas porque estão localizadas em cidades diferentes e distantes das demais. Acredita-se que outras empresas não realizam maiores trocas com os demais porque estão na Rede somente para reduzir os custos e

conseguir um marketing a baixo custo, desperdiçando, dessa forma, as possibilidades que poderiam adquirir com a cooperação.

Para aproximar os parceiros e possibilitar as trocas entre todos, as duas redes poderiam promover mais jantares e palestras, incentivando e instigando a participação de todos, promovendo uma maior união entre os cooperados. Poderiam também criar reuniões específicas para promover as trocas de conhecimento e informações entre todos, as quais poderiam acontecer uma vez por mês ou a cada dois meses, criando a rotina entre os parceiros de participar desse encontro e levar as suas dúvidas e as suas sugestões, dividir as suas experiências e levar o que poderia ser benéfico para os parceiros e para a Rede.

Outra possibilidade, seria a criação pela Rede de um grupo online, poderia ser um grupo fechado em uma Rede Social ou a criação de algum software que permita fóruns, discussões e o envio de documentos, pois as tecnologias da informação também ajudam a transferir conhecimento, aumentando a disponibilidade dos associados em colaborar, especialmente para os colaboradores que residem em cidades mais distantes. Através desses grupos online as trocas poderiam ocorrer diariamente, pois a Rede e os gestores poderiam compartilhar como resolveram algum problema, como fizeram um novo processo, se descobriram um novo prestador de serviço, informar quando forem multados o que estavam fazendo de errado, enfim, compartilhar tudo com os demais colegas. Incentivando a aproximação dentro da própria Rede, a Rede possibilita que as empresas mais distantes do grupo se aproximem e criem relações mais fortes e de confiança.

O segundo objetivo, pretendeu verificar como ocorre o compartilhamento de conhecimento dentro da rede. Para essa pesquisa foram propostas quatro diferentes formas de compartilhar esses conhecimentos. Verificou-se que três delas incidem entre as empresas pesquisadas, entre as quais estão compartilhar conhecimento de um Ator para outro Ator, por meio das interações informais entre os associados, a outra forma é compartilhar da Rede para os Atores individuais, através de mecanismos formais, onde é exigido pelas redes que as empresas cumpram o que aprenderam, fazendo com que a rede tenha impacto nas ações desses atores, e a outra forma é em toda a Rede ou nível de interações da rede, onde todos os associados juntos geram novos conhecimentos que impactam nos resultados de todos os associados.

Porém, a forma proposta de compartilhar conhecimento dos Atores individuais para a Rede, onde um ator sozinho impactaria nos resultados de toda a rede, não foi encontrada nessa pesquisa. Isso se deve ao fato das redes analisadas trabalharem de forma democrática na resolução de seus problemas e na criação de novas possibilidades de negócios. Os gestores

argumentam que todas as decisões são feitas conjuntamente, então mesmo que um único parceiro transmita conhecimento aos demais e tente implementar esse novo processo dentro da Rede, ele sozinho não impactará nos resultados da rede e das demais empresas.

Acredita-se que isso aconteça devido a estrutura das Redes analisadas. Na Rede Super, por exemplo, existem oito sócios e dificilmente algum processo será decidido por somente um deles, uma vez que o negócio é de todos. E como implicação, dificilmente algo será decidido por algum associado de forma isolada, uma vez que este possui menor poder de influência sobre o grande grupo e sobre os próprios sócios. Há um conjunto de fatores que levam a decisões conjuntas.

Na Rede Super Sul, até pouco tempo, todos faziam parte de uma associação, então decidiam todos os processos conjuntamente de uma maneira mais despretensiosa e simples, atualmente passaram a donos do novo negócio, então esses processos se tornaram mais relevantes ao grande grupo.

Talvez muitas rotinas criadas dentro dessas Redes, as quais se tornaram normas a serem seguidas por todos, ou alguma mudança que trouxe desenvolvimento a todos, tenham sido originadas do conhecimento de um único ator, seja através de alguma experiência individual ou através de informações trazidas das reuniões da AGAS, ABRAS ou outra associação a que pertença. Contudo, como os outros parceiros decidirão se essas informações ou conhecimentos serão benéficas ou não para o grande grupo, e decidirão juntos sobre as mesmas, eles acabam acreditando que tudo seja criado coletivamente.

Mesmo existindo a bastante tempo e sendo as mais antigas no seu setor, as duas Redes analisadas ainda têm como prioridade as compras coletivas e a redução de custos. Ainda que tenham conseguido avanços significativos e possibilitado grandes trocas entre os parceiros, as Redes continuam limitando a influência de atores individuais que queiram grandes mudanças nos negócios. Talvez ainda exista a forte concorrência entre alguns parceiros o que impede grandes transformações no grande grupo, e talvez haja relações oportunistas dentro das Redes que impeçam uma maior confiança entre todos. Percebe-se que a gestão das Redes, em relação a atitudes e decisões individuais, é ainda complexa e difícil de ser alterada.

O terceiro objetivo proposto foi verificar se as novas rotinas tiveram resultados para a empresa, de acordo com a percepção dos gestores. Os resultados mostram que as novas rotinas proporcionaram resultados positivos para as empresas na visão dos gestores. Pare eles, através das novas rotinas - que são desde o uso de um sistema interno para controle de mercadorias e pagamentos, até o enquadramento da empresa às leis trabalhistas e fiscais, assim como a troca de conhecimentos e informações, nova forma de gestão, aprendizados

contínuos, aumento nas compras e vendas, diferenciação nas ofertas internas das ofertas da rede, entre tantas outras – as empresas cresceram, se desenvolveram, criaram novas habilidades, aumentaram o movimento e o número de clientes e atingiram novos mercados.

O último objetivo específico buscava analisar a percepção dos gestores sobre a relação existente entre a cooperação e as novas rotinas, que geraram mudanças em suas práticas. Aqui os gestores argumentam que devido ao processo cooperativo, ocorreram muitas mudanças no dia a dia das suas empresas. Eles afirmam que muitas mudanças partiram da rede, em decorrência dos padrões estabelecidos e dos novos processos conjuntos, muitos deles criados conjuntamente através do conhecimento e das experiências dos associados.

Contudo, criou-se muitas rotinas em decorrência da consciência despertada dentro da Rede, quando eles identificaram que precisavam mudar os seus padrões de comportamento organizacional para se fortalecer perante o mercado. Para isso, contaram com a ajuda dos parceiros e da própria rede. Muitos gestores afirmam que devido a cooperação, conseguiram crescer e, especialmente, tiveram força para permanecer no mercado, fazendo com que sua pequena empresa conseguisse enfrentar os grandes concorrentes e, em alguns casos, superá-los.

É notável que significativas mudanças acontecem através de uma cooperação. Nela as empresas necessitam adaptar os seus processos administrativos e a sua forma de gestão, reestruturando o seu ambiente interno e adequando as suas atividades às novas estratégias conjuntas para manter o equilíbrio e o funcionamento do processo individual e coletivo. Cabe salientar que as novas rotinas, decorrentes desse processo, são aplicadas a níveis operacionais e estratégicos das organizações e a tomada de decisão dos gestores.

Salienta-se que a transferência de conhecimento dentro da rede possibilita que as empresas absorvam rotinas administrativas de outras empresas e as modifiquem dentro da sua organização, adaptando-as ao seu contexto. Essas informações permitem que as rotinas diárias de cada empresa se tornem mais ágeis e o trabalho do gestor mais eficaz. A partir do momento que se tem o suporte e a ajuda de outras pessoas fora dos limites organizacionais, as práticas de gestão são feitas de uma maneira mais segura e eficiente.

Cabe destacar que através da cooperação, processos extremamente simples podem ser aprendidos. Um exemplo notável nessa pesquisa foi da empresa que aprendeu sobre leis trabalhistas com um parceiro. Ele aprendeu como deve funcionar legalmente a carga horária de seus funcionários, ou seja, quantas horas esse colaborador pode trabalhar por dia e quantas horas extras ele pode fazer diariamente. A partir da cooperação esse gestor enquadrou a sua empresa e seus colaboradores passaram a trabalhar legalmente. Outro exemplo foi a simples

emissão de uma nota fiscal através de um novo software. Processos básicos e demasiadamente relevantes para o funcionamento de uma empresa foram adquiridos através da colaboração em Rede.

A pesquisa desenvolvida demonstrou que estudar as rotinas organizacionais, possibilita descobrir, por exemplo, as causas de sucesso e desenvolvimento de empresas em atividades colaborativas e que o compartilhamento de conhecimento é um meio estratégico e relevante para obter vantagem competitiva em ambientes de negócios e que a cooperação é um meio importante para superar deficiências de recursos e capacidades, além de aumentar a probabilidade de sucesso organizacional.

Para que todos os processos ocorram eficientemente e que conhecimentos sejam compartilhados em ambientes de cooperação, as redes devem criar mecanismos de integração social, permitindo que as empresas compartilhem, comuniquem e transfiram aprendizagens individuais para o nível organizacional. Devem através dessa socialização, aumentar e instigar a confiança mútua nas ligações formais e informais dos parceiros, melhorando e aumentando a transferência de conhecimento.

5.2 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Devido às limitações encontradas na pesquisa, decorrentes da metodologia empregada, é sugerido que a continuidade desse estudo se dê de forma quantitativa, abrangendo um grande número de empresas participantes de processos colaborativos.

É também sugerido que se replique essa pesquisa em redes de setores distintos ao de supermercados, para que possa fazer comparações entre os resultados, os quais podem corroborar ou refutar os resultados dessa pesquisa, possibilitando a ampliação do conhecimento relacionado a temática em questão.

Sugere-se analisar se as relações de oportunismo em processos cooperativos interferem nas formas de compartilhar conhecimentos, sugeridas nesse trabalho, impossibilitando a geração de novas rotinas organizacionais.

Outra possibilidade seria verificar se em Redes onde o empreendedorismo e a inovação são elementos chave, acontece as quatro formas de compartilhamento de conhecimento sugeridas nessa pesquisa, especialmente a possibilidade de um ator para a Rede, não verificada nessa pesquisa.

E por fim, sugere-se analisar Redes internacionalizadas, para averiguar se empresas com culturas e valores diferentes conseguem compartilhar conhecimento envolvendo as

quatro formas utilizadas nessa pesquisa e se esses conhecimentos contribuirão para a criação de novas rotinas organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHUJA, G. The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 317-343, 2000.

ALVES, A. C. **Rotinas, capacidades e inovação na vitivinicultura gaúcha**. 2010. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

ALVES, A. C.; ZEN, A. C.; PADULA, A. D. Rotinas, Capacidades e Inovação: um estudo de dois casos no setor vitivinícola brasileiro. In: **XXVI Simpósio de Gestão da Inovação e Tecnologia**, 2010. Anais... Vitória/ES, 2010.

ALVES, J. N.; BALSSAN, L. A. G; MOURA, G. L; PEREIRA, B. A. D. As relações de Confiança, Aprendizagem e Conhecimento em uma rede de setor imobiliário. **Gestão.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 9, n. 3, p. 463-485, set./dez. 2011.

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D; KLEIN, L. L. Avanços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais: um paralelo entre estudos brasileiros e internacionais. **REGE**, v. 20, n. 1, p. 3-20, jan./mar. 2013.

AMATO NETO, J. A. Redes de cooperação produtiva: uma revisão conceitual. In: _____. (Org.). **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, R. V.; REYES Jr., E. O Campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-477, 2010.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: II ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2002, Recife. Anais... Recife, 2002.

BARBOSA, F. A.; SACOMANO, J. B.; PORTO, A. J. V. Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos, v. 14, n. 2, p. 411-423, maio/ago. 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70. Lisboa/Portugal, 2011.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Strategic management competitive advantage: concepts and cases**. 2. ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. **Handbook of organizational studies**. London: Sage, 1996.

BHATTI, W.; LARIMO, J.; CARRASCO, I. Strategy's effect on knowledge sharing in host country networks. **Journal of Business Research**. v. 69, n. 11, p. 4769-4774, Nov., 2016.

BAUM, J. A. C., SINGH, J. Organizational hierarchies and evolutionary processes: Some reflections on a theory of organizational evolution. In: Joel A. C. Baum, Jitendra Singh, (eds.) **Evolutionary Dynamics in Organizations**. Oxford University Press, New York, 1994.

BECKER, M. C. A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 5, p. 817-846, 2005.

_____. Organizational routines: a review of the literature. **Industrial and Corporate Change**. v. 13, n. 4, p. 643-677, 2004.

_____. **The concept of routines twenty years after Nelson and Winter (1982). A review of the literature**. Department of Marketing. University of Southern Denmark. Odense M Denmark, 2003.

_____. **Role of routines in organisations: an empirical and taxonomic investigation**. (doctoral thesis), Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 2001.

BECKER, M. C.; LAZARIC, N.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Applying organizational routines in understanding organizational change. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n.5, 2005.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 180-188, 2014.

BLOCK, M. **Intra-Organisational knowledge sharing**. A holistic approach to the management of knowledge, Ed.: Europaeischer Hochschulverlag, Bremen, 2013.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JR. J. A. V. Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: proposição de um modelo de análise. **Contabilidade, gestão e governança**, v. 16, n. 3, p. 3-16, 2013.

BOUNCKEN, R. B.; GAST J.; KRAUS, S.; BOGERS, M. Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. **Review of Managerial Science**, v. 9, p. 577-601, 2015.

BULLINGER, H. J., AUERNHAMMER, K., & GOMERINGER, A. Managing innovation networks in the knowledge-driven economy. **International Journal of Production Research**, v. 42, n. 17, p. 3337-3353, 2004.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CEN. European Guide to Good Practice in Knowledge Management. Part 1: **Knowledge Management Framework**: European Committee for Standardization, 2004.

CHANG, Y. C. Benefits of cooperation on innovative performance: evidence from integrated circuits and biotechnology firms in the UK and Taiwan. **R & D Management**, v. 33, n. 4, p. 425-437, 2003.

CHASSAGNON, V. Consummate cooperation in the network-firm: Theoretical insights and empirical findings. **European Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 260-274, Apr, 2014.

CHEIKHROUHOU, N.; PIOT G.; POULY, M. A multi-criteria model for the evaluation of business benefits in horizontal collaborative networks. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 21, n. 3, p 301-309, jun. 2010.

CHEIN, Y-H; LIN, T-P; YEN, D. C. How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. **Information & Management**, n. 51, p. 568-578, 2014.

COASE, R. The Nature of the Firm. **Economica - New Series**, Londres, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

COHEN, M. D.; BACDAYAN, P. Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study. **Organization Science**, p. 554- 568, Nov. 1994.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**. v. 35, n. 1 p. 128–152, Mar.1990.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: The two faces of R&D. **The Economic Journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, Sep., 1989.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Ed.: Artmed, 2007.

CUNHA, J. A. C. da; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE. BR**. Rio de Janeiro, v. 9, Edição Especial, p. 505-529, Jul 2011.

CYER, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1963, 332 p.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D. W.; BEERS, M. C. **Successful Knowledge Management Projects**, MITSloan Management Review, v. 29, n. 2, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

DIONYSIOU, D. D; TSOUKAS, H. Understanding the (re)creation of routines from within: a symbolic interactionist perspective. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 2, p. 181-205, 2013.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, New York, USA, v. 23, n. 4, p. 660–679, Oct. 1998.

EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. In: EBERS, M. (Org.) **The Formation of InterOrganizational Networks**, 1. ed. Oxford: Oxford University Press, p. 3-40, 1997.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, p. 3-21, Winter 1998.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.

ESTIVALETE, V. F. B. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: do nível individual ao interorganizacional**. 2007. 269 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

EVANS, M. Evolution of cooperation. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), **International handbook of organizational teamwork and cooperative working**. New York, NY: Wiley, p. 45-54, 2003.

FANG, S-C.; YANG, C-W.; HSU, W-Y. Inter-organizational knowledge transfer: the perspective of knowledge governance. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 6, p. 943-957, 2013.

FELDMAN, M. S. Organizational routines as a source of continuous change, **Organization Science**, v. 11, n. 6, 2000.

FELDMAN, M. S., PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, 48, 2003

FERREIRA, M. P.; ARMAGAN, S. Using Social Networks Theory as a Complementary Perspective to the Study of Organizational Change. **Brazilian Administration Review (BAR)**, v.8, n.2, p. 168-184. Curitiba, Abr-Jun, 2011.

FILIERI, R.; ALGUEZAUI, S. Structural social capital and innovation. Is knowledge transfer the missing link? **Journal of knowledge management**, v. 18, n. 4, p. 728-757, 2014.

FLICK, U. Introdução e pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Ed. Artmed, 2009.

FRANCES, J.; SINDAKIS, S.; DEPEIGE, A. Embracing micro-foundations of organizational routines: A dynamic perspective on the strategic management of intellectual capital. In: NAVARRO, J. G. C. (Eds.) **7th European Conference on Intellectual Capital: ECIC 2015**, Cartagena, Spain, Apr. 2015.

FREGA, J. R.; LEMOS, I. S.; SOUZA, A.; KATO, H. T. Revisitando Chandler: o sistema de informações de custos também segue a estratégia? *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*. Curitiba, v. 1, n. 2, p. 169-183, maio/ago. 2008.

GAO, D.; DENG, X.; ZHAO, Q.; ZHOU, H.; BAIC, B. Multi-Agent Based Simulation of Organizational Routines on Complex Networks. **Journal of Artificial Societies and Social Simulation**, v. 18, n. 3, 17, 2015.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

_____. **The Constitution of Society**. University of California Press, Berkeley, CA, 1984

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GNYAWALI, D. R.; SONG, Y. Pursuit of rigor in research: Illustration from coopetition literature, **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 12-22, 2016.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, Mechanisms, and Forms. **Organization Studies**. v. 16, n.2, p. 183-214. Mar.1995.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, Maryland, v. 7, n. 4, p. 375-387, Jul./Aug. 1996.

GULATI, R. Silo Busting: Transcending barriers to build high growth organization. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 5, p.98-108, 2007.

GULATI, R. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 397-420, 1999.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH-RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: S. CROPPER; M. EBERS; C. HUXHAM; P. SMITH-RING (Eds.), **The oxford handbook of inter-organizational relations**, p. 390-416. Oxford: Oxford University Press, 2008.

HOWARD-GRENVILLE, J. A. The persistence of flexible organizational routines: the role of agency and organizational context. **Organization Science**, v. 16, p. 618-636, 2005.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

HUSSLER, C.; RONDE, P. To be or not to be franchised? A knowledgebased perspective. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 13, p. 429-445, 2015.

JACK, S.; MOULT, S.; ANDERSON, A. R.; DODD, S. An entrepreneurial network evolving: Patterns of change. **International Small Business Journal**, v. 28, n. 4, p. 315-337, 2010.

JARILLO, J.C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.9, p.31-41, 1988.

KAPLAN, S. Truce breaking and remaking: the ceo's role in changing organizational routines. In: GAVETTI, G.; OCASIO, W. (Eds.) *Cognition and Strategy. Advances in Strategic Management-A Research Annual*, v. 32, p. 1-45, 2015.

KEEGAN, B. C; LEV, S.; ARAZY, O. Analyzing Organizational Routines in Online Knowledge Collaborations: A Case for Sequence Analysis in CSCW. In: **CSCW '16 Proceedings of the 19th ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work & Social Computing**, San Francisco, CA, USA, Feb. 27-Mar. 2, 2016.

KHVATOVA, T.; BLOCK, M.; ZHUKOV, D.; LESKO, S. How to measure trust: the percolation model applied to intra-organisational knowledge sharing networks, **Journal Of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 918-935, 2016.

KEIL, T.; MAULA, M.; SCHILDT, H.; ZAHRA, S. A. The effect of governance modes and relatedness of external business development activities on innovative performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 8, p. 895-907, 2008.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Compreendendo a integração Interorganizacional: Quais as mudanças que ocorrem na empresa devido a sua entrada em uma rede? **Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 3, p. 560-579, set./dez. 2013.

LEWANDOWSKA, M. S.; SZYMURA-TYC, M.; GOŁĘBIOWSKI, T. Innovation complementarity, cooperation partners, and new product export: Evidence from Poland. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 3673-3681, 2016.

LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational Learning. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 14, p. 319-340, 1988.

LIN, C., WU, Y., CHANG, C., WANG, W., LEE, C. The alliance innovation performance of R&D alliances: the absorptive capacity perspective. *Technovation*, v. 32, n. 5, p. 282-292, May 2012.

LIN, F-J.; LIN, Y-H. The effect of network relationship on the performance of SMEs. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 1780-1784, 2016.

LUO, Y. A cooperation perspective of MNC-host government relations. **Journal of International Management**, v. 10, n. 4, p. 431-45, 2004.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, ed. especial, p. 9-39, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARIOTTI, F.; DELBRIDGE, R. Overcoming network overload and redundancy in interorganizational networks: The role of potential and latent ties. **Organization Science**, v. 23, n. 2, p. 511-528, 2012.

MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. de O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n.3, p. 41-49, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/518>>. Acesso em: 09 set. 2014.

MARTIN, E.; NOLTE, I.; VITOLO, E. The Four Cs of disaster partnering: communication, cooperation, coordination and collaboration. **Disasters**, v. 40, n. 4, p. 621-643, 2016.

MATHEWS, J. A. Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view. **Industrial and Corporate Change**, n. 12, p. 115-145, 2003.

MAYO, E. Hawthorne and the Western Electric Company. In: PUGH D. S. **Organization theory**: selected readings. London: Penguin Books, 1997.

MCADAM, L.; MCADAM, R.; DUNN, A.; MCCALL, C. Development of small and medium-sized enterprise horizontal innovation networks: UK agri-food sector study. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 7, p. 830-853, 2014.

MELLA, P.; COLOMBO, C. M. Endogenous innovation. When inner organizational dynamics afford and constrain change. **Procedia Economics and Finance**, v. 8, p. 194 – 203, 2014.

MELO, M.P. **Rotinas e práticas operacionais em ambientes industriais de produção em série: um estudo de caso em uma indústria multinacional do setor químico**. 2015. 121 f. Dissertação (Mestrado profissional em Administração). Departamento de Ciências Administrativas, Centro de Ciências, Sociais Aplicadas. Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2015.

MILAGRES, R. C. Rotinas e redes: o caso genolyptus. **Reuna**. v.19, n.1, p.105-122, Jan./Mar., 2014.

_____. Rotinas - uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Inovação**. v. 10, n. 1, p.161-196, jan./jun, 2011.

_____. **O desenho das rotinas em contexto de redes: o caso Genolyptus**. 2008. 188 f. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Ed. Hucitec, 2004.

MORGENSZTERN, F; SLAMA, R. (Org.). **Le clair-obscur des réseaux. Revue Pour**, Paris, n. 132, dez. 1991.

MÜLLER, R.; STRAUHS, F. R.; QUEIROZA, J. V.; SILVA, C. L. Cooperative networks for innovation: a panorama of the Brazillian scenario between 2003 and 2011. **RAI Revista de Administração e Inovação**, Dec., 2016.

MUROVEC, N., PRODAN, I. **Absorptive capacity, its determinants and influence on innovation output**: cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, v. 29, n. 12, p. 859-872, 2009.

NELSON, R.R.; WINTER, S.G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NODARI, F.; OLIVEIRA, M.; SOARES, M. C.; RUAS, R. L. Desenvolvimento de capacidades dinâmicas através do compartilhamento de conhecimento interorganizacional. In: **XXXVIII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**, 2014. Anais... Rio de Janeiro, 2014.

NONAKA, I. VON KROGH, G.; VOEPEL, S. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. **Organization Studies**, v. 27, n. 8, p. 1179-1208, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

NORDMAN, E.; TOLSTOY, D. The impact of opportunity connectedness on innovation in SMEs' foreign-market relationships. **Technovation**, v. 57-58, p. 47-57, Nov./Dec. 2016.

OLIVEIRA, S. R.; BALESTRIN, A. Cooperação universidade-empresa: um estudo do projeto UNISINOS - HT Micron para o desenvolvimento de capacidade absorptiva na área de semicondutores. **Gest. Prod., São Carlos**, set., 2015.

OLIVEIRA, A. L.; REZENDE, D. C. de; CARVALHO C. C. de. Redes interorganizacionais horizontais vistas como sistemas adaptativos complexos coevolutivos: o caso de uma rede de supermercados. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 4, p. 67-83, Jan./Fev. 2011.

ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. **Organization Studies**, v. 8, n. 9, p. 1435–1448, 2007.

PANZANO, J. **Gestion Horizontal**. Madrid: Netbiblio, 2011.

PARK, B. -J.; SRIVASTAVA, M. K.; GNYAWALLI, D. R. Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 210-221, 2014.

PATAH, L.A.; CARVALHO, M. M. Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. **Gestão Prod.** v. 16, n. 2, 301-312, abril/jun., 2009.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN M. Organizational routines as a unit of analysis. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v. 14, n. 5, p. 793-781, 2005.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN M.; BECKER, M. C.; LIU, P. Dynamics of organizational routines: A generative model. **Journal of Management Studies**. v. 49, n.8, p. 1484-1508, Dec. 2012

PENTLAND, B. T.; HÆREM, T. Organizational routines as patterns of action: Implications for organizational behavior. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav**, v. 2, p. 465-487, 2015.

PENTLAND, B. T.; RUETER, H. H. Organizational routines as grammars of action. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, p. 484-510, 1994.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. 2005. 219 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

PEREIRA, B. A. D; PEDROZO, E. A. Contribuições à Consolidação da Teoria Estratégica Interorganizacional: uma Análise dos Relacionamentos Horizontais. **RAC**, v. 9, n. 4, Out./Dez, p. 141-161, 2005.

PERIS-ORTIZ, M.; FERREIRA, J. J. Cooperation and networks in small business strategy: an overview. In: PERIS-ORTIZ, M.; FERREIRA, J. J.(eds.) **Cooperative and Networking Strategies in Small Business**. Innovation, technology, and knowledge management. Ed.: Springer, 2017, p. 1-9.

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

PHAN, P. H.; PERIDIS, T. Knowledge creation in strategic alliances: Another look at organizational learning. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 17, p. 201-222, 2000.

POPP, J.; MILWARD, H. B.; MACKEAN, G.; CASEBEER, A.; LINDSTROM, R. **Interorganizational networks: a critical review of the literature to inform practice**. Washington, DC: IBM's Business of government center, 2014.

PORTER, M. E. Cluster and the new Economics of Competition. **Harvard Business Review**, nov. 1998.

PLOTNIKOVA, V.; VERTAKOVAB, Y. Formation of networks as a form of business integration. **Procedia Economics and Finance**, v. 24, p.511-518, 2015.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, June 2007.

PROVAN K. G.; KENNIS, Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v.18, n.2, p. 229-252, 2007.

REID, F. Creating a knowledge sharing culture among diverse business units. **Employment Relations Today**, v. 30, n. 3, p. 43-49, 2003.

RITALA, P.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P. What's in it for me? creating and appropriating value in innovation-related coopeition. **Technovation**, v. 29, n. 12, p. 819–828, Dec., 2009.

ROHDEN, S. F.; HOLLERWEGER, C.; OSSANI, A. Benefícios em Redes de cooperação: a perspectiva da rede das redes. In: VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Curitiba/PR, 2012.

SAMIL, R. **Knowledge management and learning tools and techniques**. IFAD, v.3, 2007.

SANTOS, A. M. **Rotinas de busca e competências para inovar: um estudo comparativo entre empresas de serviço e de indústria**. 2010. 275 f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010a.

SANTOS, F. F. **Modelo de gestão para promover a criação e o compartilhamento de conhecimento em comunidade virtual de prática**. 2010, 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010b.

SANTOS, J. N. **A liderança no contexto das redes organizacionais**. 2003. 363 f. Tese (doutorado) – Faculdade de ciências econômicas, Centro de pós-graduação e pesquisa em administração - Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

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

SNOW, C. C. Organizing in the age of competition, cooperation, and collaboration. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 22(4), p. 433-442, 2015.

SPULDARO, J. D. A institucionalização de rotinas organizacionais. In: **VI Encontro de Estudos em Estratégias – 3ES**, 2013. Anais... Bento Gonçalves, 2013.

SQUIRE, B.; COUSINS P. D.; BROWN S. Cooperation and Knowledge Transfer within Buyer–Supplier Relationships: The Moderating Properties of Trust, Relationship Duration and Supplier Performance. **British Journal of Management**, v. 20, p. 461-477, 2009.

SYDOW J.; WINDELER, A. Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 265-284, 1998.

TIDSTRÖM, A. Managing tensions in coopetition. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 261-271, 2014.

TONIN, G. A. **Redes de empresas e impacto regional: o caso de Santa Maria (RS)**. 2014. 226 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de economia, administração e contabilidade departamento de administração - Programa de pós-graduação em administração Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

THOMPSON, G. F. **Between hierarchies and markets: the logics and limits of network forms of organization**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

TURNER, S.; CACCIATORI, E. The multiplicity of habit: Implications for routines research. In.: HOWARD-GRENVILLE, J.; RERUP, C.; LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.). **Organizational routines: How they are created, maintained, and changed**. Oxford University Press, 2015.

VASUDEVA, G.; ZAHEER, A.; HERNANDEZ, E. The Embeddedness of Networks: Institutions, Structural Holes, and Innovativeness in the Fuel Cell Industry. **Organization Science**, v. 24, n. 3, p. 645–663, May–June, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 46, n. 1, p. 105-115, jan/abr 2010.

WALLEY, K. Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 11–31, 2007.

WANG, Z.; SHARMA, P. N.; CAO, J. From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 4650-4658, 2016.

WANG, Z.; WANG, N.; LIANG, H. Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. **Management Decision**, v. 52, n. 2, p. 230-258, 2014.

WÄSCHE, H. Interorganizational cooperation in sport tourism: A social network analysis. **Sport Management Review**, v. 18, n. 4, p. 542–554, Nov., 2015.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. 2011. 203 f. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: O exemplo das redes varejistas na Alemanha. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 45, n.3, p.221-237, 2010.

WEGNER, D.; MACIEL, A.C.; SCHMITT, C.L.; WITTMANN, M.L. Fatores críticos para a formação de clusters e redes de empresas: um estudo exploratório. In: **VII Semead**, 2004. Anais... São Paulo, 2004.

WINTER, S. G. The research program of the behavioral theory of the firm: Orthodox critique and evolutionary perspective. In: B. GILAD; S. KAISH, (eds.) **Handbook of Behavioral Economics**, v. A: Behavioral Microeconomics, p. 151-188. Greenwich, CT: JAI Press, 1986.

WOITCHUNAS, L. F. **Redes empresariais e gestão da qualidade**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

YAMI, S.; NEMEH, A. Organizing coepetition for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 250-260, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2º ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

ZEN, A. C.; DALMORO, M. FENSTERSEIFER, J. E.; WEGNER, D. O desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: o caso wines of brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 107-130, jan./mar. 2013.



APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semiestruturada

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Data: ____/____/____

Cidade: _____

Dados da organização:

Rede: _____

Empresa: _____

Tempo de existência da empresa: _____ anos.

Tempo de participação na rede: _____ anos.

Número de colaboradores: _____.

Sua empresa participa da rede desde a sua fundação? 1. () sim 2. () não

1. Como você obtém conhecimento e informações dentro da rede? De maneira formal, informal, através de reuniões, conversas informais, jantares?
2. Quais ferramentas e mecanismos são utilizados na rede para adquirir esse conhecimento? Vocês utilizam algum sistema interno, intranet, treinamentos, conversas por e-mail ou é face a face?
3. Como ocorre essa troca de conhecimento?
4. As suas práticas de gestão foram aprimoradas com o tempo? Você as alterou depois de entrar na rede?
5. As rotinas da sua empresa continuam iguais ou tiveram mudanças desde que você entrou na rede?
6. Com a entrada na rede quais rotinas tiveram que ser aprendidos por imposição da rede? O que a rede em si te ensinou e impôs que você aplicasse na sua empresa?
7. Você teve novas ideias para alterar as rotinas da sua empresa após a entrada na rede? Descobriu novas oportunidades, viu ações diferentes nas outras empresas e as implantou na sua?

8. Qual rotina você aprendeu com um parceiro? Você viu que seu parceiro fazia e dava certo, obteve com ele o conhecimento de como fazer e então aplicou na sua empresa.
9. Quais rotinas você criou? Quais começaram do zero dentro da sua empresa?
10. Alguma rotina que você precisou implantar, foi criada por um único parceiro da rede? Um associado impôs um processo, produto/serviço à rede e todos os outros associados tiveram que obter conhecimento de como fazê-los e acatar?
11. Quais rotinas foram criadas por vocês, associados, dentro da rede? Teve alguma coisa que vocês decidiram juntos que mudaria ou algum novo produto ou serviço que vocês criaram juntos? Geraram um novo conhecimento e aplicaram a todos?
12. Quais padrões de comportamento você alterou ou criou na sua empresa? Esses comportamentos mudaram por ideia sua ou imposição da rede?
13. Quais as áreas da sua empresa que tiveram mais rotinas alteradas? Direção, RH, marketing, setor comercial, compras, vendas, financeiro...
14. Qual setor teve mais impacto de mudança após a entrada na rede?
15. Essas ações, mudanças nas rotinas, tiveram quais resultados para a sua empresa? Foram positivos?
16. Que relação você vê entre a sua entrada na rede e todas as mudanças nas rotinas da sua empresa?
17. Quais as contribuições da sua empresa para a rede? Você auxiliou na geração do conhecimento de outras empresas?
18. Como você avalia o sistema de transmissão de conhecimento e informação dentro da rede?
19. O que poderia melhorar? Como?