

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS:  
UMA ANÁLISE DE PARCERIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO DE FINAL DE CURSO**

**Jonas Cardona Venturini**

**Santa Maria, RS – Brasil**

**2007**

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE  
DE PARCERIAS EMPRESARIAIS**

**por**

**Jonas Cardona Venturini**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para  
a obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

**Orientador: Antonio Reske Filho**

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Ciências Contábeis  
Curso de Ciências Contábeis**

A comissão examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de final de Curso.

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE  
DE PARCERIAS EMPRESARIAIS**

elaborado por  
**Jonas Cardona Venturini**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Prof. Msc. Antônio Reske Filho  
(Presidente/Orientador)**

---

**Prof. Msc. Otília Denise Ribeiro  
(UFSM)**

---

**Prof. Msc Ivan Henrique Vey  
(UFSM)**

Santa Maria, 03 de agosto de 2007

## **DEDICATÓRIA**

A meu pai Francisco, minha mãe Elizabeth e minha namorada Angela, pelo amor, carinho e compreensão que tiveram comigo nos mais variados momentos de minha vida.  
Amo muito vocês

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, eu gostaria de agradecer a Deus pela oportunidade de vivenciar esse momento ímpar na minha vida. Agradecer ao meu irmão Beto (*in memoriam*), pois sei que de alguma maneira, que me faltam palavras para explicar, me ajudou muito nessa conquista.

A toda a minha família, com gratidão aos meus pais Francisco (Chico) e Elizabeth (Beti), a vocês por mais que eu queira, jamais poderei retribuir o que fizeram por mim, muitas vezes abdicando os seus sonhos e desejos em prol dos meus, amo muito vocês. Pai e mãe, essa vitória é nossa.

A minha namorada Angela, você tem um papel de extrema importância nessa conquista e na minha vida, nos momentos felizes, nos momentos tristes. Sendo que nos momentos de indecisões, você sempre me auxiliou a tomar a decisão mais correta. Te amo muito e para sempre.

Aos meus amigos/irmãos, Felipe Venturini (Fofão) e Rodrigo Motta (Negão), vocês são os melhores amigos que uma pessoa pode ter, com vocês eu sei que posso contar para o que der e vier.

A todos os meus colegas do Curso de Ciências Contábeis, o meu muito obrigado por tudo. A esta instituição maravilhosa denominada Universidade Federal de Santa Maria, sem ela esse trabalho não existiria.

Ao meu orientador professor Antônio Reske Filho, não poderia registrar aqui apenas o auxílio para a realização deste trabalho, mas devo agradecer pela boa amizade que temos.

Ao professor Ivan Henrique Vey, responsável pela minha ida para o Curso de Ciências Contábeis. Acredito que nossa amizade ultrapassou a relação aluno/professor. Muitos ensinamentos aprendi contigo meu irmão. Obrigado por tudo.

A todos os Professores do Departamento de Ciências Contábeis, em especial para a mais que professora Sélia Grabner, ao Professor Madruga, por me ensinar que a política está em todos os lugares e pela amizade e confiança depositada na minha pessoa. Ao Professor Wanderlei, por me aconselhar em momentos importantes da minha trajetória dentro do Curso.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: modelo de rede horizontal ou flexível.....	22
Figura 2: modelo de rede vertical ou topdown .....	23
Figura 3: mapa de orientação conceitual para a classificação das redes .....	23
Figura 4: tipos básicos de desenho de pesquisa para estudos de caso .....	26
Figura 5: método de estudo de caso.....	27
Figura 6: desenho da pesquisa .....	31

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Setor de atividade das empresas .....	32
Tabela 2: Número de funcionários das empresas .....	33
Tabela 3: Tipo de aliança/parceria específica que as empresas gostariam de participar no futuro .....	33
Tabela 4: Nível de influência dos fatores na decisão de inseri-se em rede .....	36
Tabela 5: Nível de influência dos fatores determinantes para o sucesso de uma rede de empresas .....	39
Tabela 6: Nível de influência dos fatores que dificultam o sucesso de uma rede de empresas .....	42
Tabela 7: Processos criados para promover a comunicação na rede .....	45
Tabela 8: Classificação da atual situação de alguns tópicos decorrentes da participação na rede .....	56



## **LISTA DE ANEXOS**

<b>ANEXO I: Questionário</b> .....	<b>71</b>
------------------------------------	-----------

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.2 Definição da Problemática do Estudo .....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	15
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	15
1.4 Estrutura do Trabalho .....	16
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1 Redes Interorganizacionais.....	17
2.1.1 <i>Conceitos Iniciais sobre Redes Interorganizacionais</i> .....	17
<b>3. MÉTODO DO TRABALHO</b> .....	25
3.1 Método de pesquisa .....	25
3.1.1 <i>Procedimentos de pesquisa</i> .....	27
3.2 Estratégia da pesquisa.....	27
3.3 Amostra .....	28
3.4 Teste piloto .....	28
3.5 Técnica de coleta de dados .....	28
3.6 Técnica de Análise de dados .....	29
3.7 Limitações do Estudo .....	31
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	31
4.1 Caracterização das empresas .....	32
4.2 Tipos de Alianças e Parcerias.....	33
4.3 Fatores influentes de formação e imersão em redes .....	36
4.4 Fatores de sucesso e insucesso de redes .....	39
4.5 Fatores promocionais de redes .....	44
4.6 Departamentos com melhores resultados nas redes .....	53
4.7 Melhorias após a inserção das empresas na rede.....	55

5. Conclusões e recomendações de estudos futuros.....	71
Referências Bibliográficas.....	75

## **RESUMO**

Monografia de Final de Curso  
Departamento de Ciências Contábeis  
Universidade Federal de Santa Maria

### **RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DE PARCERIAS EMPRESARIAIS**

AUTOR: JONAS CARDONA VENTURINI

ORIENTADOR: ÂNTONIO RESKE FILHO

Data e Local de Defesa: Santa Maria, 10 de agosto de 2007

O presente estudo teve como objetivo identificar e analisar estratégias de cooperação desenvolvidas em micro, pequenas e médias empresas gaúchas, participantes do programa Redes de Cooperação da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), através de uma investigação exploratória descritiva. A população constituiu-se de 110 empresas dos setores de comércio, indústria e serviço, integrantes de redes localizadas nas cidades de Ijuí, Pelotas, Santa Cruz do Sul, Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Passo Fundo, Gravataí, Porto Alegre, Rolante, Pareci Novo, Novo Hamburgo, Rio Grande, Panambí, Chiapeta, Três de Maio, Fontoura Xavier, Cruzeiro e Doutor Ricardo. A coleta de dados deu-se através de pesquisa de campo com aplicação de questionários diretamente aos responsáveis pelas empresas. Os principais resultados apontam que a formação de redes pode auxiliar o aumento da competitividade de empresas de pequeno porte. Através da união de esforços, benefícios significativos estão sendo atingidos, como o aumento do poder de negociação, redução de custos, troca de informações, marketing mais eficiente e abrangente, treinamento, além de maior participação no mercado, os quais dificilmente seriam obtidos com o trabalho isolado.

*Palavras-chave: Redes de Empresas; Relacionamentos Interorganizacionais e Parcerias Empresariais.*

## 1. INTRODUÇÃO

A abertura dos mercados tem sido a marca registrada dos últimos anos, cujos sinais estão presentes em todos os lugares, interferindo no cotidiano dos cidadãos e das empresas. Nessa nova ordem mundial, as empresas necessitam acompanhar as mudanças para permanecerem nos mercados, pois a concorrência global tem exigido um alto nível de qualidade, produtividade e inovação. Nesse sentido, convém ressaltar os fatores responsáveis pela aceleração do processo de globalização, segundo OCDE *apud*, citado por Vázquez (2002, p.14), :

[...] as mudanças nas políticas econômicas e comerciais, que generalizaram a liberalização dos mercados de bens, serviços e fatores; as novas estratégias das empresas multinacionais, que tiram proveito das oportunidades de localização viabilizadas pela integração; e a introdução de inovações nos transportes e nas comunicações, que contribuem para a integração dos mercados e a produção multinacional, reduzindo os custos de produção e das trocas.

Ainda com relação ao cenário supracitado, as micro e pequenas empresas não se furtaram dessa realidade e buscam a todo o momento alternativas para se manterem competitivas e atuantes. Corroborando com esse cenário, Verschoore (2003) afirma que à medida que as pequenas empresas não conseguem competir isoladas (...) e as grandes estruturas não apresentam soluções satisfatórias para lidar com a complexidade econômica atual, as redes interorganizacionais despontam como a alternativa organizacional mais apropriada para as necessidades das atividades produtivas do presente e, com maior proeminência, do futuro.

Nessa temática, o surgimento dos relacionamentos interorganizacionais tem sido alvo de estudos pela academia e emergindo como alternativa para se firmar nesse contexto competitivo. Especificamente os referidos relacionamentos interorganizacionais mais relevantes denotam para as *joint ventures*, *clusters*, arranjos organizacionais e redes de empresas. Ainda nessa abordagem, Ebers (1997) essas diferentes tipologias para adaptar-se a esse ambiente e tornar-se competitivas, as alianças, parcerias e redes de cooperação, isso por si só, faz da formação de cooperação uma alternativa frente aos desafios impostos pelo mercado (EBERS, 1997). Por sua vez, Miles e Snow (1986) afirmam que para lidar com esse

amplo conjunto de exigências competitivas, a alternativa organizacional que desponta, desde o último quartil do século passado, é a união de um conjunto de empresas na forma de redes interorganizacionais.

Na acepção de (LORANGE e ROOS 1996) as redes surgem em diferentes tipos de organizações que passam a ver na cooperação um importante caminho para aumentar a competitividade através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e riscos. A forma como esses recursos são compartilhados entre os membros das redes é que dará sustentação a esse trabalho. Trata-se de um tema emergente, onde diferentes enfoques podem levar as discussões polêmicas.

Por fim, vale ressaltar que a presente Monografia visa a obtenção o grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

## **1.2 Definição da Problemática do Estudo**

As mudanças pelas quais passa a economia brasileira, provocada pela integração do país numa economia global, têm exigido das empresas grande esforço de adaptação. No caso das micro, pequenas e médias empresas, a insuficiência de recursos financeiros, além de outros fatores, impedem as mesmas de encararem as políticas de inovações somente através de suas competências internas (PEREIRA, 2005). As dificuldades de criar novos produtos e serviços, alcançar mercados e ter acesso a conhecimentos específicos, faz com que os empresários percebam que competir sozinho é cada vez mais difícil. Além disso, ainda há uma série de contingências críticas para a formação de relações interorganizacionais (OLIVER, 1990), as quais estimulam a criação de diferentes formas de estruturação. Assim, as diversas estruturas inteorganizacionais são oriundas da conjunção dos objetivos individuais dos agentes envolvidos na cooperação, sendo influenciadas pelo grau de inovação que os agentes almejam com a cooperativa.

Além disso, as organizações percebem que é necessário somar forças e desenvolver novas formas de otimizar seus recursos, conhecimentos, potencialidades, unindo esforços com outras organizações através de ações de cooperação. Contudo, unir não é o suficiente.

Conforme Gomes (1999), a simples união de empresas não assegura vantagens se não houver cooperação e eficiência no gerenciamento e empenho de todas as partes envolvidas no processo.

Neste sentido, tendo como intuito de se conhecer as principais estratégias desenvolvidas por micro, pequenas e médias empresas associadas em rede e tendo como delimitador e foco as redes horizontais, este estudo será guiado pelo seguinte problema de pesquisa:

***“Quais as principais estratégias de cooperação desenvolvidas por micro, pequenas e médias empresas participantes do programa Redes de Cooperação da SEDAI”?***

### **1.3 Objetivos**

Neste tópico serão explanados os objetivos do presente projeto, partindo do objetivo geral e a seguir explicitando os objetivos específicos do estudo.

#### *1.3.1 Objetivo Geral*

O presente estudo teve como objetivo identificar e analisar estratégias de cooperação desenvolvidas em micro, pequenas e médias empresas gaúchas, participantes do programa Redes de Cooperação da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI).

#### *1.3.2 Objetivos Específicos*

1. Analisar o ambiente sócio-econômico onde estão inseridas as redes;
2. Avaliar os principais pontos positivos de se participar de uma rede;
3. Traçar o perfil dos dirigentes e dos demais integrantes das redes de cooperação que atuam de forma horizontal;
4. Verificar se os dirigentes fazem uso de algum à vantagem em decorrência do cargo que ocupam, a partir da assimetria informacional;

## **1.4 Estrutura do Trabalho**

No primeiro capítulo que foi apresentado, foram abordados os objetivos e a estruturação desse estudo, a justificativa para a realização desse trabalho e a definição da problemática de pesquisa.

No capítulo segundo será analisado o arcabouço teórico sobre o tema, que irá dar sustentação para a presente Monografia. Esse capítulo está estruturado em os estudos bibliográficos sobre o tema, através da fundamentação de quatro tópicos principais: a) a conceitualização das redes; b) a formação das redes interorganizacionais; c) o estado da arte dos estudos de redes interorganizacionais e as vantagens proporcionadas por elas e; d) os problemas das redes interorganizacionais.

No terceiro capítulo, será apresentado o método utilizado no decorrer deste estudo para o levantamento de dados relevantes que respondam a problemática desta pesquisa. Assim, será relacionado o método de pesquisa, a população e amostra, a coleta e análise dos dados e a definição de termos e variáveis.

Na quarta, far-se-à a apresentação dos resultados encontrados estudo. Por fim a quinta discorre sobre as considerações finais e as indicações de estudos futuros.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**



Neste capítulo ir-se-á abordar as principais teorias de base que irão fundamentar e compor esse estudo, nas quais se destacam as que fazem alusão as teorias que permeiam os estudos sobre redes de empresas. A composição das teorias de base contempladas na presente fundamentação teórica se apresentará a partir de uma discussão sobre as suas origens históricas, sua aplicabilidade em termos internacionais e á nível de Brasil.

## **2.1 Redes Interorganizacionais**

Para uma melhor compreensão das informações que serão tratadas nesse capítulo, uma breve explanação sobre os conceitos iniciais sobre redes interorganizacionais.

### *2.1.1 Conceitos Iniciais sobre Redes Interorganizacionais*

O ambiente de negócios se torna cada vez mais competitivo e especializado, dificultando a entrada de novas organizações e das que existem, em sobreviver. Diante da necessidade de adaptação a esse ambiente, intensifica-se a necessidade da reorganização dos modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões mais avançados de qualidade e produtividade. Em consequência disso, as empresas adotam novas formas de gestão do trabalho, inovam na preocupação de se ajustar com as exigências mundiais e criam a estratégias colaborativas como forma de adquirirem habilidades que ainda não possuem, corrobora Dyer e Singh (1998).

Atualmente, tanto no âmbito prático quanto teórico, o tema de relacionamentos interorganizacionais é aplicado a uma ampla variedade de relacionamentos entre as organizações, como, por exemplo, *joint ventures*, alianças estratégicas, *clusters*, *franchising*, cadeias produtivas, grupos de exportação, redes interorganizacionais, entre outras, conforme Pereira (2005).

Nesse contexto, é importante destacar as considerações feitas por Nohria e Eccles (1992) *apud* Balestrin e Vargas (2002), na qual afirmam que existem três razões para o aumento do interesse no tema “redes interorganizacionais”: a) a emergência da “nova competição” como está ocorrendo nos distritos industriais italianos e no Vale do Silício. Se o

“velho” modelo de organização era a grande firma hierárquica, o modelo da organização considerada característica da “nova competição é a rede de inter-relações laterais intra e interfirmas; b) o surgimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) tem tornado possível uma maior capacidade de inter-relações entre firmas dispersas; c) a consolidação da análise de redes como uma disciplina acadêmica, não somente restrita a alguns grupos de sociólogos, mas expandindo para uma ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

De acordo com a colocação acima, comunga dessa temática Castells (1999), no que se refere ao surgimento das tecnologias de informação e comunicação, supracitada pelo autor. Nesse sentido afirma que as possibilidades de comunicação trazidas pelas novas tecnologias de informação estenderam as possibilidades de interação interfirma, ainda quando amplamente dispersas geograficamente, principalmente quando a múltipla cooperação se dá, por exemplo, por extensa troca de informações entre as empresas participantes.

As redes de cooperação e alianças empresariais ocorrem em muitos setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver diferentes graus de cooperação e variação em relação aos propósitos e objetivos. Conforme Barney e Hesterly *et al.* (1996) *apud* Braga (1999), entre as razões para a formação de alianças, destacam-se: explorar economias de escala; ter baixo custo de entrada em novos mercados; ter baixo custo de entrada em novos segmentos industriais; aprender com os concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica e, gerenciar custos e compartilhar riscos.

Ainda com relação a essa temática, as relações interinstitucionais cooperativas ou redes de relacionamento visam principalmente ao aproveitamento das oportunidades existentes no desenvolvimento das áreas de atuação. Visam também ao enfrentamento das ameaças, do acirramento das dificuldades ambientais. Essas relações interinstitucionais cooperativas que procuram facilitar o processo de atingir o objetivo comum, garantindo a autonomia e independência de cada participante, são denominadas **rede organizacional**. As redes selecionam parceiros preferenciais com ações complementares em áreas de ação conjunta. Procuram propiciar, em alguns casos, avanços tecnológicos, acesso a informações e ampliação da capacidade de negociação e obtenção de recursos (Freeman, 1991; Nohria, 1992; Nadler et al., 1994; Powell, 1995; Castells, 1996).

Para que uma parceria tenha sucesso, é necessário um processo gradual de formação que inclui a identificação do parceiro ideal, a aprovação de todos os envolvidos no processo, a definição de objetivos, o estabelecimento de um sistema de planejamento e controle e a implementação final. Uma direção que transmita as informações de maneira igualitária entre os membros, que aja proativamente, engajando-se no processo de formação das redes, auxilia na obtenção de resultados significativos para as mesmas. Dentro desse contexto, Lorange e Roos (1996) afirmam que a eliminação de etapas do processo de formação pode levar a problemas ou falhas que diminuem a eficácia.

Toda parceria deve ser feita através de confiança mútua, amplo apoio de todos, informações compartilhadas, cooperação entre as partes envolvidas, objetivos e estratégias bem definidas e complementaridade. Para Casarotto e Pires (1999), o nascimento e a sobrevivência de redes e de alianças dependem da discussão e do equacionamento de quatro aspectos: a cultura da confiança envolvendo aspectos ligados à cooperação entre as empresas; aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas; a cultura da competência que diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro e a cultura da tecnologia de informação para a agilidade do fluxo de informações entre as empresas pertencentes às redes e alianças.

Para os empresários procederem à constituição de uma aliança é fundamental que, previamente, se faça um estudo aprofundado da viabilidade do projeto, bem como da compatibilidade do parceiro potencial, e esta se constitui numa das principais etapas do processo de formação de parcerias, alianças e outros tipos de cooperação, conforme descreve Basso (1998). Para esta mesma autora, o parceiro mais apropriado é, muitas vezes, aquele já conhecido em certos ramos industriais e comerciais. Uma aliança bem sucedida pode surgir das relações comerciais do dia-a-dia, entre empresas que já fizeram negócios e que mantêm relações.

Para o sucesso dos parceiros nas redes de cooperação, segundo Kanter *et al.* (1997) *apud* Braga (1999), na qual todos são fortes e têm algo de valor a ser compartilhado, o sucesso de ações conjuntas dependem: da interdependência; do investimento, onde os parceiros investem um no outro como forma de sinalizar comprometimento; da informação com comunicação aberta e da integridade dos membros.

Se por um lado algumas empresas obtêm sucesso, outras sofrem com as dificuldades da aliança. Nesse contexto, Lorange e Ross (1996) apontam algumas dificuldades enfrentadas na aliança: o reconhecimento dos benefícios, quando são bem administrados e a intenção de identificá-los, são determinantes para o sucesso. Para evitar problemas e armadilhas, esses problemas devem ser claramente identificados, listados e auditados permanentemente. Para Hamel e Doz (1999), devido às relações multilaterais que marcam a nova geração de alianças, convivem três tipos diferentes de problemas: os problemas entre sócios que integram uma aliança específica; problemas entre alianças diferentes que envolvem os mesmo sócios e problemas entre uma empresa e suas várias alianças.

Alguns fatores são importantes para superar as adversidades e problemas das parcerias como, por exemplo, a complementaridade dos objetivos dos parceiros; a sensibilidade para com a cultura e a maneira de pensar do parceiro; práticas gerenciais apropriadas e a intenção de aprender com a experiência do empreendimento e com o próprio parceiro. Conforme Wildeman (1999), os fatores essenciais para manter uma estratégia de cooperação são: a avaliação freqüente da rede; o suprimento adequado de informações entre os membros da rede e a garantia de que os membros se incentivem mutuamente e continuem interessados em participar.

No entendimento de Motta (2001), as novas formas de colaboração entre empresas representam um paradigma de vinculação flexível, onde as vantagens, decorrentes da aglomeração, ocorrem devido à existência de densa sobreposição de aglomerados de empresas trabalhando de forma interdependente, providas de mão-de-obra e infra-estrutura institucional. Dentre as mais recentes formas de redes de empresas que se beneficiam das vantagens de localização estão os *clusters* regionais que, dentre as principais características, têm o ganho de eficiência coletiva, entendida como a vantagem competitiva das economias externas locais e da ação conjunta, conforme Porter (1999). Num *cluster* encontra-se um amplo escopo para a divisão de tarefas entre empresas, bem como para a especialização e para a inovação, elementos essenciais para a competição além de mercados locais.

Observa-se, também, que as concentrações geográficas e setoriais de pequenas e médias empresas são sinais evidentes da formação de um conglomerado, porém não suficientes para gerar benefícios diretos para todos os membros, os quais só podem ser obtidos via um conjunto de fatores facilitadores que são, conforme Motta (2001): divisão do

trabalho e da especialização entre produtores; estipulação de especialidade de cada produtor; surgimento de agentes que vendam para mercados distantes; surgimento de empresas especializadas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis; surgimento de uma classe de trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas; surgimento de associações para a realização de lobby e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros. Todos esses fatores representam o conceito de eficiência coletiva. Cabe ressaltar que este estudo será mais aprofundado, onde será incluindo uma literatura mais vasta acerca do tema explorado.

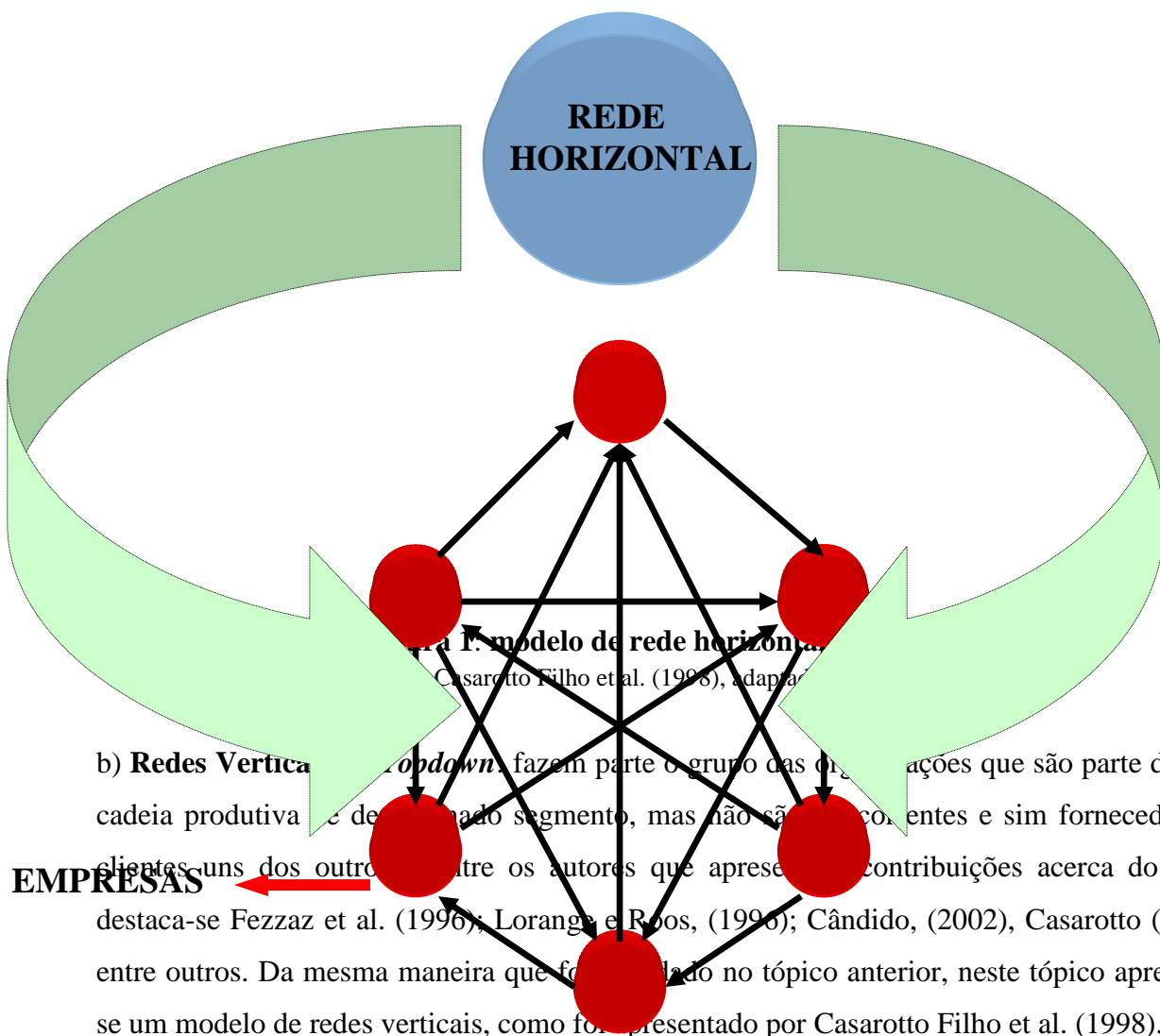
Para uma melhor adequação deste estudo, o foco de investigação recairá sobre um dos tipos de redes interorganizacionais, que são as redes horizontais. Para Sorenson e Audia (2000), as redes horizontais atravessam organizações similares, que combinam as suas atividades para alcançar fins coletivos. Na acepção de Hardin (1994), as redes horizontais podem ser definidas como interações sociais, que envolvem um grupo de empresas buscando interesses comuns, que requerem ações e que podem ser realizadas coletivamente e não individualmente.

Diante desse contexto, é oportuno descrever os pressupostos da nomenclatura Redes. Mesmo que o se tenha observado o seu recente interesse no campo organizacional, o termo **rede** não é novo e apresenta diversos significados e aplicações nos mais variados contextos já algum tempo. Originalmente, ele reporta-se a uma pequena armadilha para capturar pássaros, formada por um conjunto de linhas entrelaçadas, cujos nós eram formados pelas intersecções das linhas Marcon e Moinet (2000).

Na acepção de Balestrin *et al* (2005), no século XIX, esse termo adquiriu um sentido mais abstrato, denominando todo o conjunto de pontos com mútua comunicação. Corroboram com essa temática, autores como Castells (1999) e Fombrun (1982) que definem redes como um conjunto de nós interconectados, possibilitando que esse conceito amplo seja utilizado em diversas áreas do conhecimento. Ainda é relevante destacar que na visão Nohria (1992), embora não constituir uma idéia recente, visto que o conceito de rede é empregado na teoria organizacional desde o começo do século XX ), a união de empresas com o objetivo de obter soluções coletivas, que individualmente seriam impossíveis, vem recebendo uma maior atenção dos estudos e práticas organizacionais nas últimas décadas (Oliver e Ebers, 1998).

Entretanto, os estudos de Marcon e Moinet (2000) vão além da classificação proposta por Baum e Ingram (2000) e apresentam quatro tipos genéricos de redes, sendo que a determinação desse tipo de estrutura demonstra a relação que as empresas têm no mercado. Abaixo, apresentam-se os dois tipos de estruturas possíveis em redes organizacionais.

a) **Redes Horizontais ou flexíveis:** são organizações do mesmo segmento, pertencentes a um elo da cadeia produtiva. Teoricamente são concorrentes e buscam a associação para potencializar ações em benefício de todas. Cabe destacar que esse tipo de relação, não extingue a idéia de conflitos, de acordo com Resch *et al* (2006). Diversos autores já corroboraram acerca desse tipo de estrutura, com os mais variados temas de pesquisa, dentre os quais se destacam (Pereira e Pedrozo, 2004; Verschoore Filho, 2003; Schimitz, 1992; Nadvi, 1997; Casarotto Filho, 1998), entre outros. Nesse sentido, o último autor apresenta um modelo em forma de figura, para que se torna mais nítido o entendimento de uma rede horizontal. A figura 1 representa uma rede de arranjo horizontal.



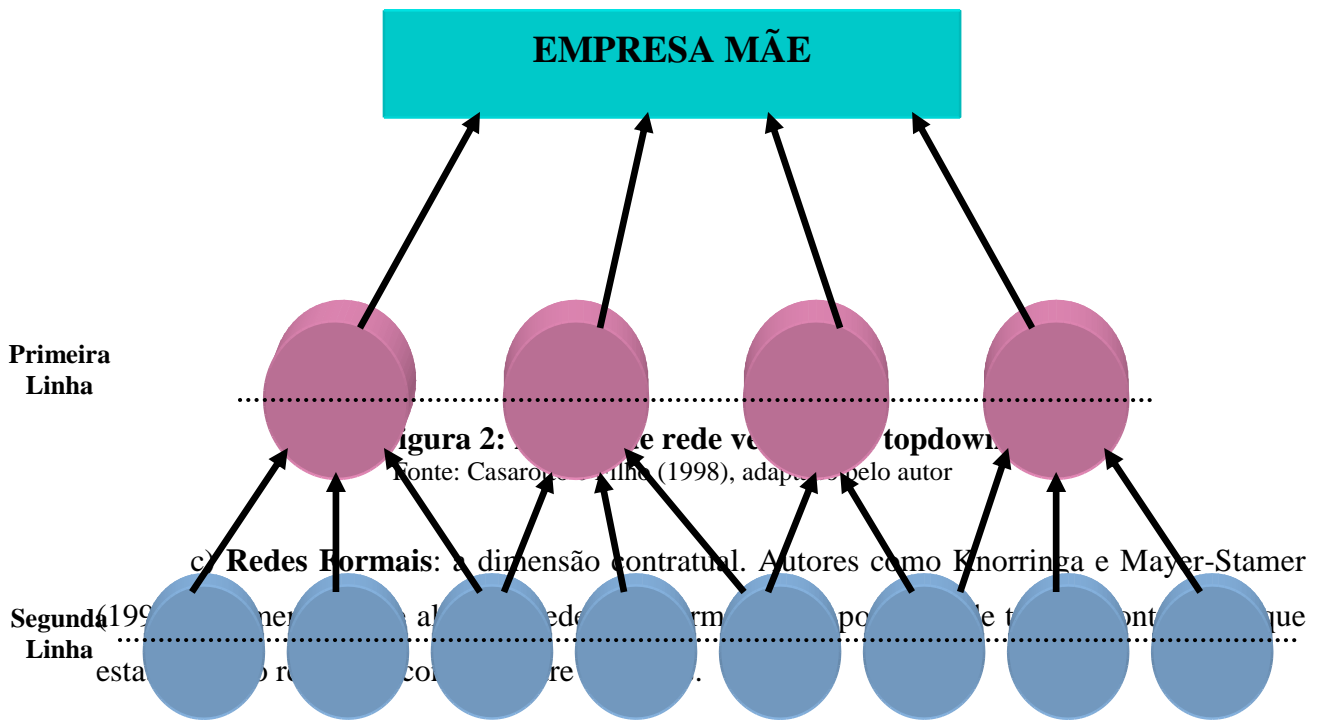
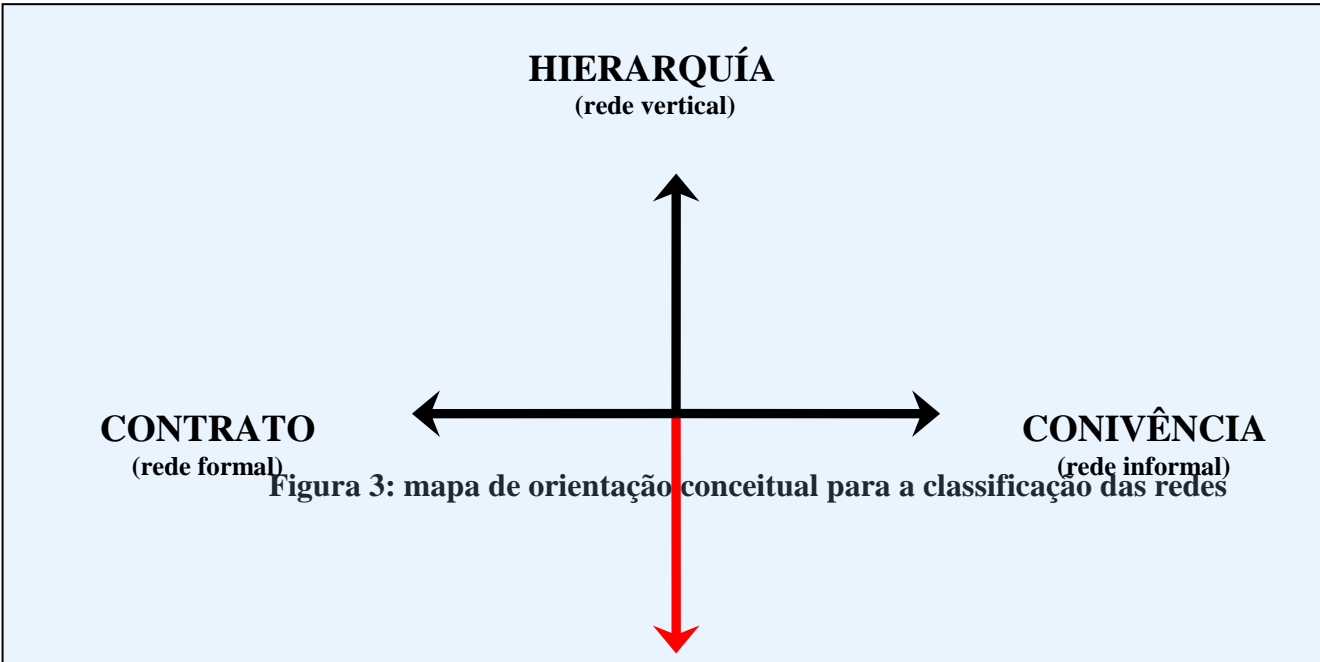


Figura 2: Rede vertical topdown. Fonte: Casarosa Filho (1998), adaptado pelo autor

c) **Redes Formais:** a dimensão contratual. Autores como Knorringa e Mayer-Stamer (1999) afirmam que as redes formais são aquelas que estabelecem relações contratuais.

d) **Redes Informais:** a dimensão da convivência. As redes de convivência permitem os encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, etc.) portadores de preocupações comuns.

No intuito de oportunizar uma melhor visualização das tipologias supracitadas, Marcon e Moinet (2000) apresentam um gráfico denominado de “mapa de orientação conceitual”, indicando, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sob as quais as redes são estruturadas, a figura 4 abaixo, demonstra melhor essas tipologias, cabe ressaltar que a tipologia apresenta-se diferente das demais por ser o foco desse estudo.



Fonte: Marcon e Moinet (2000), adaptado pelo autor.

Para Mazzali e Costa (1997), o formato de redes organizacionais emerge da decorrência de dois tipos de orientação: defensiva e ofensiva. Na orientação defensiva, a preocupação com a estrutura em redes verticais é assegurar a sobrevivência das organizações nelas inseridas. Já na orientação ofensiva, a ênfase recai na necessidade de adequação de uma nova lógica produtiva, centrada em respostas rápidas, solidárias, adaptáveis a uma demanda heterogênea, flutuante e no incremento da capacidade de aprendizagem e inovação.

De acordo com Trist (1983), a sociologia das organizações diferencia as redes organizacionais das meras relações entre organizações. Ainda na acepção do referido autor, as redes organizacionais constituem um sistema social funcional que ocupa uma posição no espaço social entre a sociedade como um todo e a organização individual. Nesse sentido, o propósito central das redes interorganizacionais é reunir em uma única estrutura as características essenciais ao novo ambiente competitivo, sustentada por uma governança altamente descentralizada, evitando que as empresas envolvidas percam a flexibilidade e agilidade do porte enxuto.

O desejo de cooperar depende dos incentivos oferecidos pela organização e esta precisa influir no comportamento das através dos incentivos materiais (como salários e benefícios sociais), oportunidades de crescimento, consideração, prestígio ou poder pessoal, condições físicas adequadas de trabalho, etc. Em outros termos, a organização oferece incentivos para obter a cooperação das pessoas em todos os níveis hierárquicos, afirma Pereira (2005). Ainda nesse sentido, as razões que as empresas têm para cooperar refletem as diferenças de objetivos estratégicos, posições de mercado, ações atuais e possíveis das outras empresas e o status corrente da própria empresa (KASA, 1999).

Diante do que foi apresentado, o capítulo seguinte apresentará o método do estudo.



### **3. MÉTODO DO TRABALHO**

O presente capítulo apresenta-se de forma a garantir o “como” fazer para alcançar a resposta do problema de pesquisa e de como atingir os objetivos propostos por esse trabalho. Ainda nesse contexto, o referido capítulo está subdividido em seis partes principais, na qual ir-se-à detalhar de forma clara e sucinta a metodologia que norteou esse estudo.

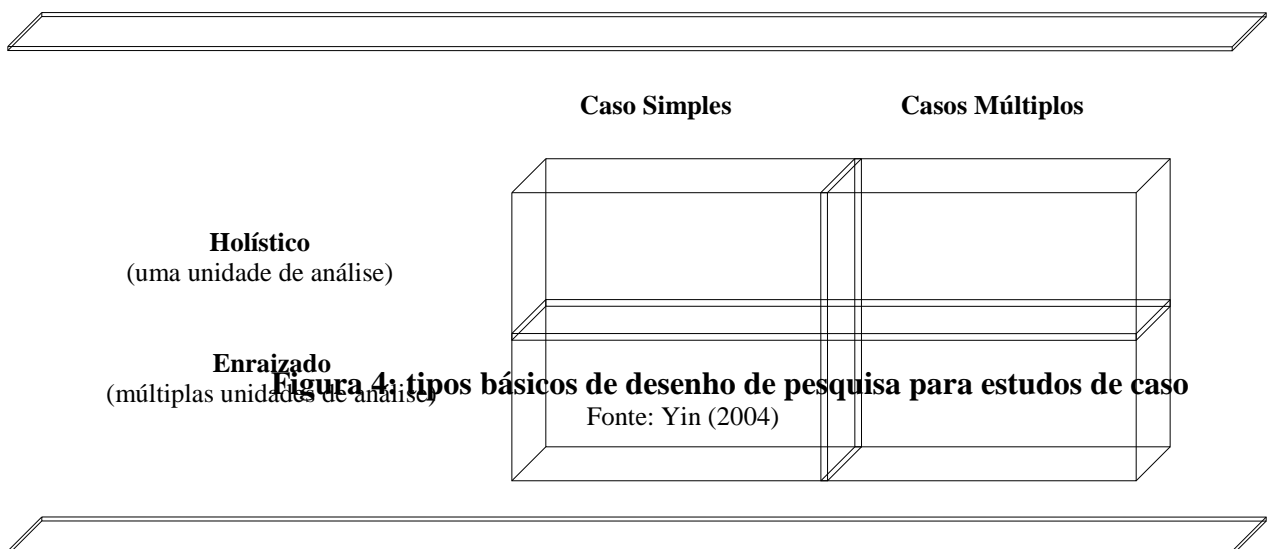
#### **3.1 Método de pesquisa**

O presente trabalho utilizou-se do objeto do estudo do método de multicasos. Na concepção de Creswell (1994), utiliza-se o estudo de caso quando o pesquisador quer explorar uma ou poucas entidades ou fenômenos (casos), limitado pelo tempo e atividade (grupo social) e quer coletar informações usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo. Na acepção de Mitchell (1983), os estudos de caso são uma forma de organizar dados sociais, preservando a característica unitária do objeto social a ser estudado. Yin (2004) afirma que um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando o limite entre o fenômeno e

o contexto não são claramente definidos, e isso implica a utilização de múltiplas origens de evidências.

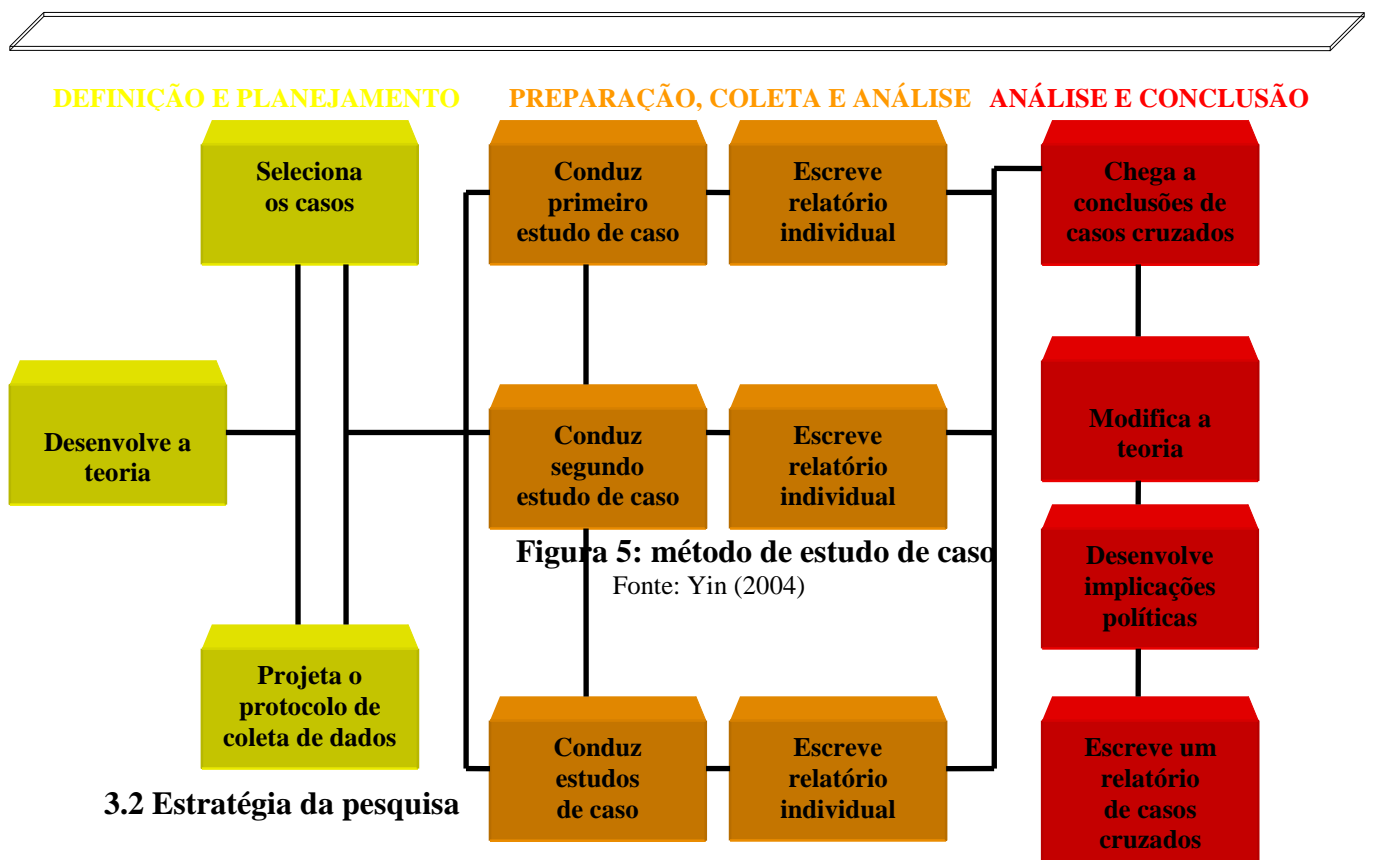
Nessa mesma temática, Eisenhardt (1989), sustenta ao discorrer sobre as possibilidades de geração de teorias a partir de estudos de caso, que o mesmo é uma estratégia de pesquisa que objetiva o entendimento da dinâmica presente, mas dentro de uma moldura simples, que pode envolver tanto simples quanto múltiplos casos e numerosos níveis de análise, e que permite ocupar-se ou empregar um “desenho encaixado”, que a autora classifica como significando múltiplos níveis de observação, dentro de um estudo simples. Segundo a autora, os estudos de caso podem ser utilizados com múltiplos objetivos: i) prover a descrição de um fenômeno; ii) testar uma teoria; e iii) gerar uma teoria. Já, os casos a serem escolhidos podem: i) replicar casos anteriores; ii) estender teorias; iii) desenvolver categorias teóricas; e, iv) prover exemplos de tipos polares. Corroborando com essas observações, nesta pesquisa há em parte a descrição do fenômeno de como ocorre à assimetria de informações em redes de empresas de estruturas horizontalizadas, bem como, há um teste da proposição de um *framework*. Já os casos a serem escolhidos serviram para estender o processo de assimetria de informação e se vai corroborar ou refutar o modelo teórico proposto.

Como neste objetivo pretende-se pesquisar seis redes de empresas com estruturas horizontais, o desenho de pesquisa mais adequado se insere exatamente no cruzamento dos casos múltiplos com um projeto holístico. O autor classifica o delineamento de pesquisa decorrente deste cruzamento como sendo do tipo 3. A figura 4 demonstra melhor esse processo.



### 3.1.1 Procedimentos de pesquisa

Um estudo de caso exige um bom desenho de pesquisa para que haja uma adequação entre objetivos pretendidos e resultados alcançados. Corrobora com essa temática, Yin (2004) ao apresentar uma figura que indica os passos que devem ser seguidos desde as primeiras definições acerca do planejamento de um projeto de pesquisa até a análise dos resultados decorrentes de um estudo de caso.



De acordo com Yin (2004), recomenda-se o uso de métodos quantitativos em estudos

de caso. A partir desses pressupostos, o presente projeto se constituirá em uma pesquisa exploratória. Para Malhotra (2004), o principal objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Ainda na concepção do mesmo autor, a pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade, com respeito aos métodos, por que não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa.

### **3.3 Amostra**

A população foi constituída 110 por micro, pequenas e médias empresas que desenvolvem ações de cooperação e estão inscritas nas redes de cooperação implementadas pela Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul, sendo que o número de redes que foi pesquisado foi de 25 redes de cooperação participantes do programa da SEDAI e com estruturas horizontais. Estas entidades serão agrupadas em grupos de acordo com seu porte e setor de atividade. Extraíu-se uma amostragem de seis entidades empresariais dos setores de comércio, serviço e indústria que desenvolvem ação de cooperação.

Para fazer parte da pesquisa, as redes de cooperação ou alianças, devem existir em grupos de três ou mais empresas que estejam cadastradas junto aos núcleos de redes de cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. As unidades da amostra serão definidas após ter-se o mapeamento das redes de cooperação e o número de empresas cadastradas por setor.

### **3.4 Teste piloto**

Visando a consolidação do método e dos instrumentos de pesquisa, realizaram-se no presente estudo testes preliminares. A consolidação da pesquisa fez-se, em empresas que possuem ações de cooperação no Estado do Rio Grande do Sul e que pertençam a SEDAI. Este teste piloto visou realizar possíveis alterações que forem pertinentes no questionário e na entrevista estruturada, para a busca de resultados mais fidedignos.

### **3.5 Técnica de coleta de dados**

As técnicas a serem utilizadas para a coleta de dados são as seguintes:

- Na primeira fase, foi realizada uma pesquisa bibliográfica nacional e internacional, bem como coleta de dados secundários, através de pesquisa documental em trabalhos científicos, arquivos públicos, particulares, fontes estatísticas e pesquisa junto aos núcleos de redes de cooperação da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais, a fim de formular um quadro teórico referencial sobre redes de cooperação, criar de um quadro amostral e verificar o atual cenário das redes e estratégias de cooperação das empresas do Estado do Rio Grande do Sul.
- Na segunda fase foi feita uma coleta de dados primários através de pesquisa de campo com aplicação de questionários, que na percepção de Hair et al (2005), a coleta de dados com questionários é utilizada para melhorar a tomada de decisão. Essa aplicação dar-se-á nas as empresas dos setores do comércio, e da indústria e serão relatados os resultados atingidos através de uma monografia de final para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis e a geração de publicações pertinentes.

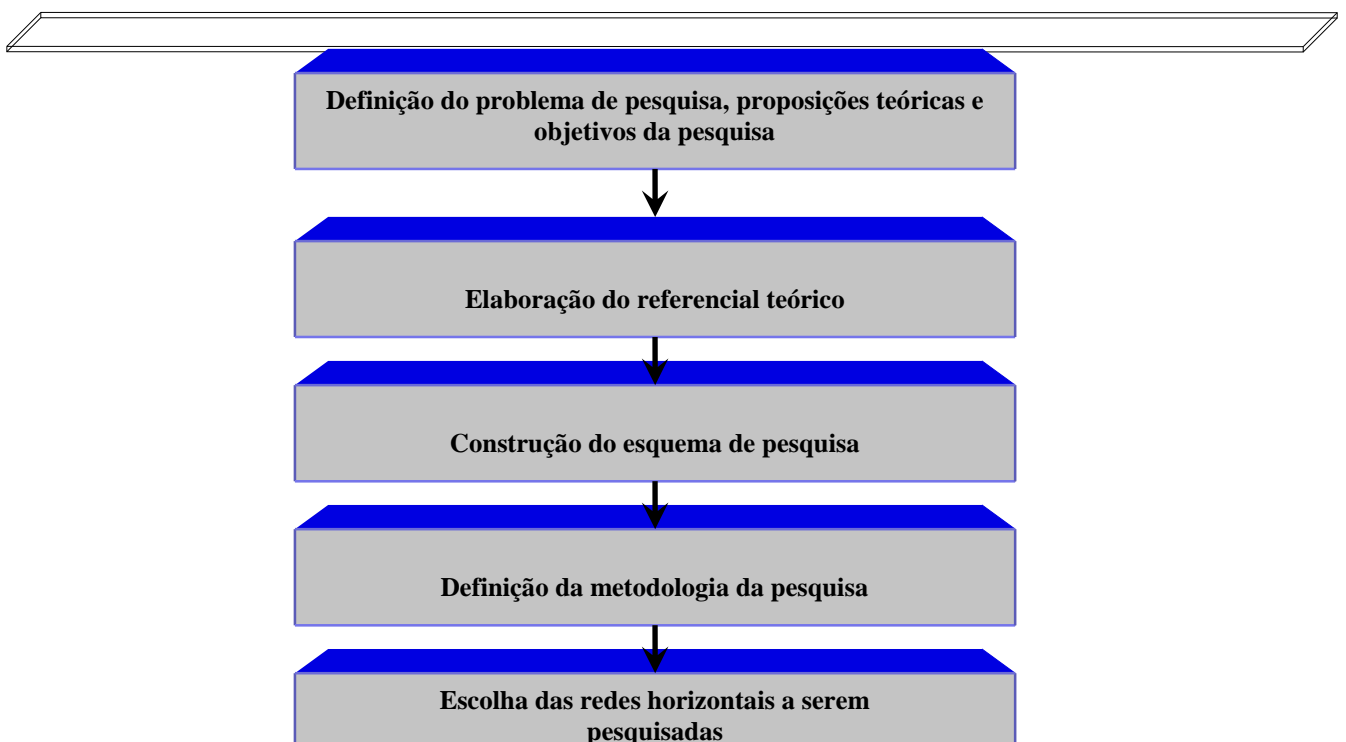
### **3.6 Técnica de Análise de dados**

Na apreciação e análise das entidades e empresas visitadas foram utilizados instrumentos descritivos associados a mecanismos derivados da lógica da matemática, concernentes às características deste estudo. Os questionários serão processados em microcomputadores com utilização do *software SPSS* para modelagem dos dados e análise estatística. Para analisar os dados obtidos através da aplicação do questionário, serão utilizados tabelas, histogramas e ferramentas estatísticas. Ainda nessa temática, a análise dos dados por meios da utilização de múltiplos métodos abordará dois enfoques distintos: (1) Estudo de casos e (2) Estatística Descritiva.

Para uma melhor compreensão de como se procederá para atingir o objetivo principal que era de Identificar e analisar a assimetria informacional que ocorre entre as empresas inseridas em Redes, bem como, as principais vantagens obtidas pelos diretores das redes por ocuparem tal cargo, o desenho da pesquisa estabelecido pode-se resumir que as etapas reais seguidas na pesquisa foram:

- Definição do problema de pesquisa, das proposições teóricas e objetivos geral e específicos da pesquisa;
- Elaboração do referencial teórico;
- Construção do esquema preliminar de pesquisa;
- Definição da metodologia;
- Escolha das empresas a serem pesquisadas;
- Pesquisa de campo: aplicação de questionários e análise documental;
- Análise conjunta dos casos;
- Conclusões e considerações finais.

As principais etapas do projeto de monografia podem ser resumidas e melhor visualizadas a partir do esquema apresentado na figura 5.



### **Figura 6: desenho da pesquisa**

Fonte: elaborado pelo autor

### **3.7 Limitações do Estudo**

O presente estudo utilizara como método, a pesquisa de natureza exploratória. Neste contexto, os instrumentos a serem utilizados para a coleta de dados serão o questionário auto-administrado, que, segundo Hair et al. (2005), são normalmente respondidos pelo respondente, sem a presença do pesquisador, e podem ser entregues de várias maneiras. Esta tipo de coleta, no entanto, traz algumas limitações, principalmente no que diz respeito ao número de questionários que voltam, e as dúvidas dos respondentes, que, neste caso, não serão esclarecidas diretamente pelo pesquisador.

## **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Nesta parte do trabalho faz-se uma explanação dos principais resultados obtidos na pesquisa. Os dados foram colhidos através da aplicação de um questionário pessoalmente ao responsável pelas empresas, sendo estes, proprietários, gerentes ou diretores. Foram realizadas pesquisas com cento e dez (110) empresas participantes do Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. O programa possui convênio com Universidades Gaúchas: Universidade Católica de Pelotas (UCPEL), UNIJUÍ, Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Universidade de Caxias do Sul (UCS), FEEVALE e a partir de 2003 a SEDAÍ fez um acordo com a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Foram utilizadas como fontes de informação empresas das cidades de Ijuí, Pelotas, Santa Cruz do Sul, Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Passo Fundo, Gravataí, Porto Alegre, Rolante, Pareci Novo, Novo Hamburgo, Rio Grande, Panambí, Chiapeta, Três de Maio, Fontoura Xavier, Cruzeiro e Doutor Ricardo.

Nas cidades citadas acima foram visitadas empresas das seguintes redes: RedeFort (mercados e mercearias); MixPaper (papelerias); Sulvest (malharias e confecções); Redemac (lojas de material de construção); Auto Legal (lojas de auto peças e serviços automotivos); Panimel (padarias e panificadoras); Agivest (confecções, malharias e decoração); Afamutil (fabricantes de móveis e utilitários para escritório); Rede Moda Gaúcha (malharias e confecções); Agametal e Rede Metal (metalúrgicas e serralherias), Afecom (fabricantes de móveis); Rede Mundi (lojas de calçados); Rede Construir (lojas de material de construção); Aproflor (produtores de flores); Rede Vest (malharias e confecções); Rede Maxsul (lojas e serviços de informática); Unimate (ervateiras); Chef Carnes (açougues); Ampac (padarias e confeitarias); Infosul (informática); Rede Fitwell (academias); Rede Segura (corretoras de seguros); Cena1 (vídeo locadoras) e Agapli (papelerias e livrarias).

#### 4.1 Caracterização das empresas

A maior parte das empresas pesquisadas pertence ao setor industrial, com 29% (32 citações) e comercial representando 54% (59 citações), seguido pelo setor de serviços com 19 empresas, representando 17%. O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas. A maioria das empresas considerou-se comercial e industrial, sendo que além de fabricar, também comercializam seus produtos. Neste caso pode-se citar as empresas de redes de móveis, de malharias e confecções e de metalúrgicas.

*Tabela 1: Setor de atividade das empresas*

SETOR	QUANTIDADE	PERCENTAGEM(%)
Indústria	32	29
Comércio	59	54
Serviço	19	17
TOTAL	110	100

Fonte: dados obtidos com a pesquisa

Em relação ao número de funcionários, 74% das empresas visitadas possuem até 10 funcionários, 19% possuem de 11 a 20 funcionários, 2% possuem de 21 a 30 e de 31 a 40 funcionários e 4% possuem acima de 50 funcionários, assim como mostra a tabela 2.



*Tabela 2: Número de funcionários das empresas*

<b>Nº DE FUNCIONÁRIOS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTAGEM (%)</b>
Até 10 funcionários	81	74
De 11 a 20 funcionários	21	19
De 21 a 30 funcionários	2	2
De 31 a 40 funcionários	2	2
De 41 a 50 funcionários	0	0
Acima de 50 funcionários	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa

A associação entre empresas no Rio Grande do Sul tem gerado bons resultados para as empresas integrantes das Redes de Cooperação estudadas, apesar do pouco tempo de inserção. Verificou-se que 45,45% das empresas associaram-se na rede no ano de 2002, ou seja, estão em geral, a dois anos participando da associação; 28,18% das empresas se associaram em 2001, atuando a mais de dois anos. No ano de 2003, 6,36% das empresas pesquisadas ingressaram na rede e em 2004, 10,91% das empresas decidiram atuar em rede, refletindo a adesão que a formação de redes está tendo no estado.

#### **4.2 Tipos de Alianças e Parcerias**

São muitos os tipos e formatos de alianças empresariais existentes, variando conforme o grau de formalização dos acordos, a fase da cadeia de valor dos cooperados, o tipo de atividade das empresas, o setor em que atuam, a forma jurídica, o número de parceiros, entre outros, cada uma delas propondo atingir determinados objetivos estratégicos, operacionais ou com fins específicos. Na tabela 3, tem-se uma demonstração dos principais tipos de aliança/parceria que as empresas visitadas demonstraram interesse em participar no futuro.

*Tabela 3: Tipo de aliança/parceria específica que as empresas gostariam de participar no futuro*

<b>TIPO DE ALIANÇA/PARceria</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTAGEM (%)</b>
Central de compras	61	55

Grupo de exportação	34	31
Redes de alianças	30	27
Acordos de distribuição	25	23
Acordos de representação	23	21
Não tem interesse	15	14
Consórcio	10	9
Não respondeu	8	7
Acordos específicos	8	7
Outro	4	4
Acordos provisórios	1	1
TOTAL	110	100

Fonte: dados obtidos com a pesquisa

A quantidade de respostas é superior ao número de empresas pesquisadas devido às respostas múltiplas, sendo que cada entrevistado escolheu até 3 alternativas. Perante a questão de saber se as empresas desejam, futuramente, envolver-se em novas alianças empresariais, a resposta foi positiva, já que apenas 15 das 110 empresas demonstraram não ter interesse em participar de novas alianças, o que representa 14%.

O tipo de parceria que despertou maior interesse foi a central de compras, onde mais da metade dos entrevistados (61 empresas) afirmaram ter interesse em participar. Tal interesse pode ser justificado pelo fato de que as empresas integrantes de cada rede serem do mesmo setor, possuindo assim, necessidades semelhantes de matérias-primas ou produtos para venda. A economia de escala é um dos maiores benefícios da compra cooperada, pois, dessa forma, passarão a ter maior poder de negociação com fornecedores e possibilidade de melhores condições, não só em preço, como também em pagamento, entrega e qualidade, devido aos altos volumes de compras. Grupos de exportação é o segundo tipo de parceria em que os entrevistados demonstraram maior interesse em participar, sendo 31% das empresas. Esse tipo de parceria possibilita ao grupo oferecer uma gama de produtos/serviços maior, além de melhorar a qualidade dos mesmos, pois para exportar é preciso adequar-se às exigências do mercado internacional, o que obriga as empresas pertencentes ao grupo de exportação a tornarem seus produtos/serviços mais competitivos. As redes de alianças obtiveram interesse de 27% das empresas visitadas. Segundo entrevistados da rede de malharias Sulvest em Santa Cruz do Sul, seria interessante participar de uma rede de alianças, pois as empresas

envolvidas sabem da importância de trabalhar em cooperação, onde todos possuem objetivos similares e trabalham em grupos afins.

Uma interessante forma de estabelecer vínculos entre empresas produtoras ou comercializadoras de bens e outras empresas que possuem domínio ou presença nas redes de distribuição, são os acordos de distribuição, os quais obtiveram um total de 23% de aceitação por parte das entrevistadas. Já, 21% dos entrevistados demonstraram interesse em participar futuramente, de acordos de representação, que possibilitam às empresas certa flexibilidade, pois nem sempre obriga a empresa a trabalhar exclusivamente com uma única marca ou produto, podendo variar sua representação de mercado para mercado. Os acordos provisórios foram os que obtiveram menor interesse por parte dos empresários visitados, o que demonstra o interesse das empresas em firmar parcerias mais duradouras.

Analisando o interesse das empresas participarem de outras parcerias separadamente, por redes, observou-se que a central de compras aparece como prioridade em seis (7) redes pesquisadas: Afecom, Aproflor, RedeFort, Afamutil, Auto Legal, Agivest e Infosul. Na rede de malharias e confecções Rede Veste de Caxias do Sul, esse tipo de parceria despertou o interesse de 75% dos associados, porém não foi a principal na opinião dos entrevistados. Na Rede Moda Gaúcha também apresenta alta percentagem de interesse (56% dos entrevistados tem interesse em participar) porém também não foi a mais citada. Merecem destaque as empresas da rede Aproflor e Infosul, nas quais os associados entrevistados demonstraram interesse neste tipo de parceria. Na RedeFort, 58,82% demonstraram interesse, na Afecom 70%, na Auto Legal, 66% e 60% das empresas da Afamutil e Agivest também desejam participar de centrais de compras.

A totalidade de empresas pesquisadas na Rede Veste responderam que os grupos de exportação seriam o melhor tipo de aliança para ser trabalhada além da rede a qual pertencem. O grupo de exportação também foi tido como prioritário pelas empresas da Rede Moda Gaúcha, com 75% dos entrevistados, da rede Sulvest, 66% e da Afecom, na qual 70% dos entrevistados gostariam de participar deste tipo de associação no futuro e segundo os entrevistados, um dos principais objetivos da rede é exportar, mas ainda não foram criados grupos de exportação. Estes resultados mostram o grande interesse que as micro e pequenas empresas gaúchas têm em exportar seus produtos, porém percebe-se que a falta de informações, incentivos e recursos para que tais empresas consigam competir com as grandes

de seu setor em relação, principalmente às exportações. Em algumas redes, a exemplo da Agivest sediada em Ijuí, um dos objetivos é ampliar as fronteiras comerciais, inclusive para o exterior, através de exportações.

Os acordos de representação foi o tipo de parceria desejado principalmente pelas empresas das redes de malharias Sulvest e Rede Moda Gaúcha, como 66% e 38% de interesse, respectivamente. Esse tipo de aliança é uma boa opção para empresas desse segmento, segundo um entrevistado da Rede Moda Gaúcha em Pelotas, as malharias e empresas de confecções são muito influenciadas pela moda e seria uma boa alternativa ser representante e comercializar produtos de marcas ou grifes famosas para uma região, proporcionando marketing e reconhecimento para a empresa. Outra rede que também demonstrou grande interesse em participar de acordos de representação foi a Auto Legal, com 66%. Para os entrevistados da rede Aproflor os acordos de distribuição foram muito bem vistos, pois todas as empresas que representaram a rede responderam que seria uma boa alternativa fazer parte deste tipo de associação.

Acordos específicos foi item mais citado pelos entrevistados da Rede Segura, que por ser uma rede de prestadora de serviços, tem a possibilidade de participar de acordos restritos à seu ramo de atuação. Outro dado importante é o de que praticamente a totalidade das empresas pesquisadas desejam manter a associação a que fazem parte atualmente, demonstrando a grande probabilidade de que os objetivos esperados estejam sendo alcançados, ou estão se encaminhando para tal.

### 4.3 Fatores influentes de formação e imersão em redes

Conforme Wildeman (1999) e Gomes (1999) o motivo para entrada em uma aliança deve estar intimamente relacionado à estratégia empresarial; toda aliança é estratégica, mas se não fizer parte da estratégia da empresa tem poucas chances de dar certo.

*Tabela 4: Nível de influência dos fatores na decisão de inseri-se em rede*

FATORES	NÍVEL DE INFLUÊNCIA*
---------	----------------------

Aumentar o poder de negociação	6,33
Necessidade de novos conhecimentos	6,12
Reduzir custos	6,07
Ter acesso a novas tecnologias	5,83
Ter acesso a novos mercados	5,7
Ganhar economia de escala	5,58
Diversificar o negócio	5,24
Atuar em novos setores	4,64
Perda de mercado para os concorrentes	4,47
Partilhar riscos	4,27
Insatisfação com o desempenho da empresa	3,94
Concorrentes já estarem unidos por alianças	3,68

Fonte: dados obtidos com a pesquisa

\*Média do grau de importância atribuído a cada fator que levou as empresas a inserir-se na rede, sendo 1 o grau mínimo e 7 o grau máximo.

Estas médias foram estabelecidas de acordo com o grau de importância atribuído pelos entrevistados a cada item (fatores) da pergunta. Cada entrevistado deu nota de 1 a 7 para cada item, sendo 1 o grau mínimo de importância e 7 o grau máximo de importância, de acordo com a legenda .

- |                      |                          |                            |
|----------------------|--------------------------|----------------------------|
| (1) Sem importância  | (4) De certa importância | (7) De extrema importância |
| (2) Indiferente      | (5) Importante           |                            |
| (3) Pouco importante | (6) Muito importante     |                            |

Nas empresas pesquisadas constatou-se que a maioria resolveu participar do Programa Redes de Cooperação através do convite dos organizadores das mesmas, consultores das universidades que realizaram uma prospecção de empresas, com o intuito de identificar os interessados em formar uma rede. Portanto, a aliança empresarial não estava nos planos da maior parte das empresas pesquisadas. Já na rede Auto Legal, a iniciativa de ingressar na rede partiu do Sindicato das Empresas Varejistas de Autopeças em conjunto com alguns empresários do setor.

Contudo, verificou-se que o principal motivo que levou as empresas a associarem-se foi a possibilidade de aumentar o poder de negociação com fornecedores e clientes. Isto comprova as dificuldades de negociação com fornecedores que enfrentam as micro e pequenas empresas, principalmente no que se refere ao “poder de barganha”, já que estas compram, na maioria das vezes, pequenas quantidades. Muitos fornecedores, geralmente fabricantes e distribuidores de produtos de alta qualidade, vendem somente em quantidades

elevadas, obrigando as pequenas empresas a comprar de intermediários, aumentando consideravelmente os custos de aquisição, transporte e armazenagem. Como consequência, os preços de venda elevados são repassados ao consumidor final, dificultando a competitividade. Tal fato estimula o interesse das empresas em aumentar o poder de negociação, através da inserção em redes.

Necessidade de novos conhecimentos, tanto técnicos quanto gerenciais, foi o segundo fator mais expressivo para as empresas formarem rede, com média de 6,12. A redução de custos também obteve relevante importância para os entrevistados (média 6,07). Segundo os empresários, a redução de custos é essencial para o desempenho dos empreendimentos, pois os custos estão diretamente associados a todas as atividades da empresa, e, para reduzi-los se faz necessário um melhor desempenho operacional e pessoal.

Com 5,83 de média, o acesso a novas tecnologias foi o quarto fator mais importante na decisão das empresas ingressarem na rede. Observou-se que um reduzido número de empresas tem acesso facilitado à tecnologia, possuindo poucos equipamentos que agilizariam suas funções, além da inexistência, muitas vezes, de softwares operacionais ou gerenciais que introduziriam processos mais eficazes. Contudo, verificou-se grande interesse e disposição para aprender e aplicar novos conhecimentos adquiridos. Grande parte dos entrevistados demonstraram ter flexibilidade e vontade de mudar para se adequarem a novos processos e novos métodos de qualificação produtiva e gerencial.

Obter acesso a novos mercados e economia de escala obtiveram relevante importância para que as empresas decidissem ingressar na rede a qual fazem parte, principalmente devido ao fato de quase a totalidade das empresas pesquisadas atuarem somente em sua região ou cidade. A participação em feiras de negócios e encontros setoriais tem proporcionado às empresas, embora gradativamente, aumento número de clientes e atuação em novos mercados, através da divulgação e novos contatos.

O item de menor relevância citado foi os concorrentes já estarem unidos por alianças, já que praticamente na totalidade dos casos, as redes entrevistadas são as únicas do seu ramo de atuação, na sua cidade ou região. No entanto, alguns entrevistados como uma empresa da rede Auto Legal alegou que se isto ocorresse seria positivo para as pequenas empresas, já que poderiam unir-se e formar uma única grande rede, competindo com as grandes empresas do

setor. Outros dois fatores que obtiveram médias relativamente baixas foram a insatisfação com o desempenho da empresa e perda de mercado para os concorrentes, com média 3,94 e 4,47 respectivamente.

#### 4.4 Fatores de sucesso e insucesso de redes

Segundo os entrevistados os fatores mais importantes para o sucesso de um rede de empresas são confiança, comprometimento e respeito mútuo entre os membros, existência de valores éticos entre os membros, motivação das partes envolvidas e definição clara dos objetivos e regulamento da rede (Tabela 5).

*Tabela 5: Nível de influência dos fatores determinantes para o sucesso de uma rede de empresas*

<b>FATORES</b>	<b>NÍVEL DE INFLUÊNCIA*</b>
Confiança	6,5
Comprometimento e respeito mútuo	6,32
Existência de valores éticos	6,2
Motivação das partes envolvidas	6,16
Integração	6,11
Definição clara dos obj. e regulam. da rede	6,10
Comunicação eficiente	6,08
Escolha dos parceiros	6,01
Atualização	5,95
Competências complementares	5,64

Fonte: dados obtidos com a pesquisa

\*Média do grau de importância atribuído a cada fator considerado determinante para o sucesso de um rede, sendo 1 o grau mínimo e 7 o grau máximo.

Estas médias foram estabelecidas de acordo com o grau de importância atribuído pelos entrevistados a cada item (fatores) da pergunta. Cada entrevistado deu nota de 1 a 7 para cada item, sendo 1 o grau mínimo de importância e 7 o grau máximo de importância, de acordo com a legenda .

- |                      |                          |                            |
|----------------------|--------------------------|----------------------------|
| (1) Sem importância  | (4) De certa importância | (7) De extrema importância |
| (2) Indiferente      | (5) Importante           |                            |
| (3) Pouco importante | (6) Muito importante     |                            |

Observou-se uma relação de interdependência muito forte entre confiança, motivação e comprometimento. Seja qual for o segmento da rede, a confiança entre as empresas é um fator que determina a coesão e a harmonia entre os parceiros e quanto maior a harmonia, maior a confiança. Parceiros integrados e comprometidos com o todo desenvolvem um relacionamento mais amigável, tem maiores chances de entrar em consenso, no caso de questões divergentes, e facilita a troca de informações e experiências entre os cooperados. Aspectos como motivação, confiança e comprometimento devem ser valorizados, praticados e incentivados pelos gerentes para que a aliança tenha sucesso. Isso significa o envolvimento e comprometimento por parte de todos, tanto nas negociações com fornecedores, na solução de problemas e conflitos, na criação de novos produtos ou na busca por resultados. Estes fatores são bastante relevantes, atingindo não somente os proprietários, gerentes ou diretores, mas também os colaboradores. Em geral, as parcerias são estabelecidas pelos gestores de topo, porém motivar e transmitir confiança aos demais funcionários são fatores essenciais para o sucesso ou permanência das redes, pois os mesmos contribuem de maneira decisiva na vida das organizações.

A confiança, que obteve média 6,5 envolve aspectos culturais tanto das empresas quando dos indivíduos que nelas trabalham. Nesse sentido, ter conhecimento sobre as pessoas e sobre as próprias organizações que compõe as redes são fundamentais para se ter uma cultura de confiança. O fortalecimento da confiança, fundamental para o desenvolvimento da rede, aumenta quanto maior for o contato pessoal entre os parceiros, e quanto maior for a atuação destes nos encontros, grupos de discussões e grupos de trabalho em conjunto. Isto gera conhecimentos comuns, respeito mútuo e fortalece o sentimento de comprometimento para com o grupo.

Existência de valores éticos foi o terceiro fator de maior relevância para o sucesso de uma rede de empresas, de acordo com as entrevistas. A ausência de tais valores tornaria ineficiente o funcionamento de uma rede, pois este é baseado em decisões conjuntas e transparentes. Consequentemente, a falta de ética, mesmo que de apenas um associado, seria o suficiente para gerar conflitos, desagregação e divergências, abalando seriamente a imagem e confiança na rede por parte dos associados e também por parte do público externo.

Definição clara dos objetivos e regulamentos teve significativa importância para os entrevistados como fator determinante para o sucesso/permanência de uma rede. As empresas



devem definir suas pretensões para com a formação de redes: conseguir melhores preços, ter acesso a novas tecnologias, maior poder de negociação, etc. Estes objetivos podem mudar em decorrência da evolução da rede, podem ser acrescentados novos ou modificados os já estabelecidos. Além da definição dos objetivos pelas empresas, é importante definir o que cada um dos parceiros tem a ganhar ou a oferecer com a parceria, as vantagens que podem ser alcançadas, possíveis dificuldades, taxas ou mensalidades a serem pagas, definição do número de participantes e obrigações contratuais.

Estas definições de direitos e deveres devem constar em contratos como por exemplo, no caso da rede Auto Legal que possui estatuto com normas que regem seu funcionamento. Antes de qualquer associado decidir ingressar na rede Auto Legal, este deve participar de reuniões de esclarecimento, a fim de tomar conhecimento dos objetivos e regulamentos e finalmente, ser aceito pelo conselho. A rede Agivest elaborou um catálogo que consta, além de modelos de roupas, a definição de sua missão e objetivos. A missão da Agivest é através da metodologia de redes empresariais, promover a união de micro e pequenas indústrias do setor do ramo de vestuário e decoração de ambientes, de forma homogênea a fim de estabelecer um novo paradigma econômico visando atender o mercado, agregando logística, tecnologia e design. Entre os objetivos estão beneficiar associados, colaboradores, fornecedores e consumidores, reduzir custos, ampliar as fronteiras comerciais, proporcionar acesso a tecnologia e oportunizar aos clientes coleções criativas com melhor qualidade e competitividade. Através de ações como estas a rede define claramente quais são seus objetivos e comunica ao seu associado, fazendo com que todos tomem conhecimento. Da mesma forma, redes como Maxsul e Afecom também utilizam de meios para definir claramente os objetivos organizacionais, bem como a missão e regulamentos da rede.

De acordo com os entrevistados, os fatores de menor importância para o sucesso de uma rede foram competências complementares entre os parceiros e atualização, com médias 5,64 e 5,95 respectivamente. Com isso, observou-se que os entrevistados valorizam mais as características subjetivas e comportamentais, ao invés de aspectos puramente técnicos. Na opinião dos entrevistados a falta de atualização das empresas pode ser compensada com outros fatores de maior importância e que geram melhores resultados, como a união entre os pequenos empresários, a parceria com fornecedores e o trabalho em conjunto com as Universidades que assessoram o programa, além do alto custo que a atualização constante das atividades representaria para as empresas.

Contudo, as médias atribuídas a todos os fatores determinantes para o sucesso de um rede foram altas, todas acima de 5, lembrando que os valores variam de 1 a 7, sendo 1 o grau mínimo e 7 o máximo.

*Tabela 6: Nível de influência dos fatores que dificultam o sucesso de uma rede de empresas*

<b>FATORES</b>	<b>NÍVEL DE INFLUÊNCIA*</b>
Falta de comprometimento com a rede	5,8
Descumprimento de acordos	5,75
Individualismo de parceiros	5,69
Inexistência de valores éticos entre os membros	5,67
Falta de credibilidade junto a clientes	5,48
Desconfiança entre os membros	5,48
Falta de clareza nos objetivos	5,55
Comunicação deficiente	5,44
Visão de curtos prazo	5,34
Problemas de relacionamento	5,34
Falta de informação a respeito de parcerias	5,14
Divergência entre fornecedores	4,83
Culturas divergentes	4,43
Associados atuando na mesma região	4,28
Experiência de redes mal sucedidas	3,86

Fonte: dados obtidos com a pesquisa

\*Média do grau de importância atribuído a cada fator que dificulta o sucesso de um rede, sendo 1 o grau mínimo e 7 o grau máximo.

Estas médias foram estabelecidas de acordo com o grau de importância atribuído pelos entrevistados a cada item (fatores) da pergunta. Cada entrevistado deu nota de 1 a 7 para cada item, sendo 1 o grau mínimo de importância e 7 o grau máximo de importância, de acordo com a legenda .

- |                      |                          |                            |
|----------------------|--------------------------|----------------------------|
| (1) Sem importância  | (4) De certa importância | (7) De extrema importância |
| (2) Indiferente      | (5) Importante           |                            |
| (3) Pouco importante | (6) Muito importante     |                            |

A falta de comprometimento com a rede foi o fator mais expressivo para dificultar a permanência da mesma, perfazendo uma média de 5,8. Conforme depoimento de um entrevistado da empresa Esquadrias Muller (Afamutil), se a empresa não está comprometida

com a rede, deve sair. É preferível ter poucas empresas realmente comprometidas com a rede do que muitos associados que não se envolvem ou não participam ativamente. Este sentimento reflete a opinião de grande parte dos associados, já que este foi o fator de maior relevância para prejudicar a permanência da rede.

Segundo os entrevistados, o descumprimento de acordos é um item que pesa muito para dificultar o andamento de uma rede, porque quando são definidos acordos que constam em contratos ou mesmo verbalmente, gera-se uma expectativa de que sejam cumpridos, caso contrário a(s) empresa(s) prejudicada(s) perde(m) a confiança na rede e ocorre desagregação e insatisfação. O individualismo foi considerado o terceiro fator mais importante que dificulta a permanência de uma rede (média 5,69). Por exemplo, segundo entrevistados da rede Afamutil em Pelotas, não é tarefa fácil enxergar o concorrente como um aliado. Isto não é simples, pois exige mudança cultural, uma vez que a maioria das empresas possuem culturas individualistas. Segundo o mesmo entrevistado, alguns parceiros da Afamutil parecem estar mais preocupados em esconder informações do que em se deter nos benefícios que o trabalho em conjunto proporciona. Para deixar de ser um entrave ao crescimento das redes, o oportunismo individual deve ceder lugar aos interesses compartilhados, deve haver troca de conhecimentos e informações, a tomada de decisões deve ser feita de forma colegiada, além disso, o concorrente ou fornecedor tem de passar a ser visto como um aliado. Culturas baseadas no individualismo são o oposto da cultura empresarial exigidas pelas alianças e redes de empresas, já que as mesmas baseiam-se no associativismo e união para gerar fortalecimento.

Inexistência de valores éticos, falta de clareza nos objetivos foram fatores expressivos para prejudicar uma aliança na opinião dos entrevistados, médias 5,67 e 5,55 respectivamente. Se as expectativas e os objetivos de cada parceiro e da rede não forem claramente definidos, haverá maiores possibilidades de desentendimentos futuros, preocupação esta, que deve haver desde o início da parceria. Pela tabela 6, observa-se que a falta de credibilidade junto a clientes também obteve relevante importância, sendo que a média das respostas foi 5,48. A credibilidade junto a clientes é importante porque estes são o foco das empresas, as quais dependem dos clientes para sua sobrevivência. A credibilidade de um rede depende da credibilidade que os integrantes da aliança tem perante a comunidade. Organizações com imagem ruim acabam passando para toda a rede esta imagem, nesse sentido cria-se a

necessidade de “suavizar” tal visão com ações na mídia, treinamento de funcionários e melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Outro fator que obteve alta média (5,44) foi comunicação deficiente. Trabalhar em uma rede sem compreender a cultura de seu parceiro é um fator negativo. A falta de uma comunicação clara aberta e regular, poderá ocasionar choques entre as empresas envolvidas, as informações podem chegar distorcidas ou mesmo não chegar. Os parceiros dependem de uma boa comunicação para troca de informações, o diálogo estabelece procedimentos, resolve problemas e fortalece a confiança.

Com média 3,86, experiência de redes mal sucedidas recebeu a menor importância na opinião dos entrevistados como fator que dificulta a competitividade de uma rede. As redes empresariais no Estado do Rio Grande do Sul são um tipo de organização recente, possuindo poucos anos de existência. Para alguns entrevistados, pode-se até pegar como base a experiência de outras redes existentes a mais tempo e se caso alguma fosse mal sucedida, pode-se identificar e analisar os erros cometidos nestas redes para não cometê-los novamente. Outro fator que não foi considerado como dificultador da permanência da rede foi os associados estarem atuando na mesma região; a proximidade entre as empresas foi considerada mais uma vantagem do que desvantagem por facilitar a troca de informações e o contato mais frequente entre os associados.

#### **4.5 Fatores promocionais de redes**

O sucesso de uma parceria também depende da comunicação eficiente e transparente. É consenso entre as empresas pesquisadas que o sistema de comunicação está ajudando a diminuir a distância entre os cooperados, além de auxiliar na troca de informações e solução de problemas em período de tempo menor. As redes estão cientes da importância da existência de um processo de comunicação eficaz, o que pode ser comprovado pelo fato de todas as pesquisadas terem criado formas de promover a comunicação internamente, tanto para troca de informações e experiências, quanto para transmissão de comunicados. De acordo com a tabela 8, três entrevistados responderam não ter nenhum meio de comunicação dentro da rede, representando apenas 3%. Tal dado é significativamente positivo, pois

demonstra que quase a totalidade das empresas pertencentes às redes tem conhecimento ou utilizam os meios de comunicação existentes.

*Tabela 7: Processos criados para promover a comunicação na rede*

<b>MEIO DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>QUANTIDADE*</b>	<b>PERCENTAGEM (%)</b>
Encontros periódicos	100	91
Internet	47	43
Informativos	35	32
Encontros esporádicos	15	14
Outro	14	13
Jornais	4	4
Não respondeu	3	3
Nenhum	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	

Fonte: dados obtidos com a pesquisa

\* A quantidade de respostas é superior ao número de empresas pesquisadas devido as respostas múltiplas, cada entrevistado marcou até 3 meios de comunicação existentes na rede.

Entre os processos criados para promover a comunicação entre os associados, encontros periódicos foi o mais citado, totalizando 91% dos entrevistados, seguido pela internet, com 43%, informativos, com 32%, encontros esporádicos, representando 14%, outros tipos de processos, que inclui, principalmente comunicação via telefone e fax, com 13% de respostas e, por fim, jornais com 4%.

Os principais processos criados na RedeFort para promover a comunicação foram os encontros periódicos que ocorrem semanalmente e os informativos que trazem informações e novidades para os associados além do desenvolvimento de um site. Nas redes Sulvest e Afamutil os encontros periódicos é o único meio de comunicação implantado para troca de informações pelas empresas. Na Auto Legal foram criados encontros periódicos quinzenalmente e a rede possui um site institucional que serve para troca de informações e comunicados. Encontros periódicos e internet também são os principais processos existentes na Rede Moda Gaúcha. Além desses meios a Rede Moda Gaúcha tem informativos de circulação interna. Os associados da Agivest utilizam os encontros esporádicos que

geralmente acontecem na sede da rede para discutir problemas comuns e troca de informações.

Nas rede Maxsul e Rede Veste os encontros periódicos foram citados como a principal ferramenta criada para a troca de informações e comunicação entre os integrantes. Na rede Maxsul merece destaque os meios digitais de comunicação como ICQ que também é utilizado. A Internet e os encontros periódicos são as ferramentas de comunicação existentes na Rede Construir e os encontros periódicos e jornais foram as principais ferramentas utilizadas na rede Aprofloor para melhorar a comunicação. Na rede Afecom existem além dos encontros periódicos, informativos e Internet como importantes meios para comunicar-se dentro da rede.

A partir da análise dos dados, pode-se inferir que a maior parte dos entrevistados responderam ser os encontros periódicos o principal processo criado para promover a comunicação entre os associados, além das empresas já citadas, integrantes das redes Agapli, Ampac, Segura, Fitwell, Chef Carnes e Infosul, também fizeram tal afirmativa. Vale ressaltar também, que a internet está cada vez mais sendo utilizadas pelas redes, os dados apresentados anteriormente comprovam tal afirmação, na rede Infosul, por exemplo, todos os entrevistados responderam ser este um dos meios de comunicação que agilizam o trabalho e a troca de informações de modo geral. Outros meios como fax, visitas pessoais e contatos via telefone também são amplamente utilizados.

São vários os fatores que diferenciam uma empresa perante a concorrência. Questionados sobre como a formação de redes pode ser um diferencial competitivo frente à concorrência, os entrevistados da RedeFort consideraram que as ações de marketing é o principal fator competitivo que as empresas podem obter através da rede. Publicidade na televisão, jornais e panfletos promocionais foram considerados as principais ações de marketing para diferenciar os produtos e empresas integrantes; divulgar e fortalecer a marca é prioridade na rede. Com isso, as empresas ganham credibilidade junto a clientes e fornecedores, e ficam conhecidos além de seu bairro, já que a maioria dos mercados da RedeFort tem atuação restrita aos consumidores de bairros. Preço, atendimento e padronização também foram considerados pelos entrevistados da RedeFort elementos que poderão proporcionar aos associados diferenciação perante a concorrência.

Os preços mais baixos serão alcançados através da economia nas compras em conjunto; ou mesmo, pelas compras, devido à quantidade, poderem ser feitas diretamente com o fornecedor sem a necessidade de distribuidoras como intermediário; o atendimento através dos programas de treinamento e cursos dado pelo consultores e coordenadores para os funcionários das empresas e a padronização através da criação de um layout comum, uniformização dos funcionários e melhoria no ambiente interno e externo de forma padronizada.

Na Agivest, os entrevistados responderam que através das redes a qualidade dos produtos tendem a melhorar constituindo o principal diferencial competitivo para os associados, além disso, diferenciais como o fortalecimento da marca, divulgação, contratação de consultorias e participação em feiras e exposições também foram citados. Segundo os entrevistados da Afamutil e Sulvest a união entre as empresas, proporcionada pela formação da rede, é o principal diferencial perante a concorrência. Para as empresas da rede Sulvest as redes proporcionam preços mais acessíveis e maior penetração em novos mercados, sendo dois importantes fatores competitivos alcançados através do trabalho cooperado.

O preço e a qualidade foram citados pela empresas da rede Auto Legal como uma forma de diferenciação. Através da compra conjunta, reduz-se o custo das mercadorias e resulta na melhoria dos produtos oferecidos, além de cursos gerenciais e treinamento aos funcionários que a rede está oferecendo para melhorar o atendimento ao cliente. Para as empresas da Rede Moda Gaúcha a formação de redes pode diferenciar a empresa através da abertura de novos mercados que a atuação cooperada proporciona através da participação em feiras, contratando representantes comerciais, elaboração de catálogos e através de contatos pessoais. Novamente a redução de custos através de compras em conjunto foi citada como um benefício que as redes proporcionam aos associados para estes terem preços melhores em relação a concorrência e diferencial competitivo. Isto também proporciona às empresas terem maior poder de negociação com fornecedores, obtendo melhores condições de preços e prazos para pagamento.

Os entrevistados da Rede Vest, acreditam que a troca de informações e de experiências são os principais fatores competitivos que a empresa pode adquirir através da rede. Os encontros periódicos realizados, segundo alguns entrevistados, têm papel fundamental no fortalecimento da união entre os membros, bem como na melhoria da

comunicação entre os mesmos. A criação de produtos diferenciados e exclusivos, também foram considerados elementos que as redes poderão proporcionar aos associados como forma de diferenciação, já que tais estratégias serão uma maneira de divulgar e fortalecer a marca. Para os membros da rede, outro fator que poderá diferenciar sua empresa, seus produtos ou serviço perante a concorrência, é através do comprometimento e da ajuda dos órgãos governamentais.

Na Maxsul, os entrevistados responderam que através das redes a credibilidade e a confiabilidade da marca tende a melhorar, constituindo o principal diferencial perante a concorrência. Custos reduzidos, decorrentes das compras conjuntas, também pode se tornar um fator de diferenciação. Na Aproflor, os entrevistados responderam consolidação da marca, em um mercado cada vez mais competitivo, como principal diferencial da rede, pois segundo afirma um dos entrevistados, uma marca sólida transmite seriedade e credibilidade aos clientes, fornecedores e comunidade em geral. Já os entrevistados da Rede Construir quando questionados sobre como a formação de redes pode ser um diferencial competitivo frente à concorrência, responderam que as ações de marketing, como veiculação da marca na televisão, jornais, rádios e panfletos promocionais, é o principal fator competitivo.

Para um dos entrevistados, quando há investimentos em ações de marketing, são geradas escalas que individualmente seriam inatingíveis, transformando os resultados em credibilidade aos clientes e fidelidade a uma marca corporativa. Preços mais competitivos, maior qualificação profissional foram considerados pelos entrevistados da rede Autolegal, como os principais fatores competitivos que a rede proporciona perante a concorrência. Conforme um dos entrevistados, comprando em conjunto, eles terão um maior poder de barganha perante seus fornecedores, sendo assim, conseguem adquirir produtos de boa qualidade só que com preços mais reduzidos, segundo o entrevistado os maiores beneficiados são seus clientes.

Para os entrevistados da Afecom, o principal fator competitivo que as empresas podem obter através da rede, é a abertura de novos mercados. Pois, segundo os entrevistados, com a formação da rede eles obtiveram um maior poder de penetração em outros mercados, especialmente em nível internacional. Os entrevistados acreditam que através da rede, as empresas adquirem uma maior credibilidade e confiabilidade perante seus clientes internacionais.



A empresa entrevistada representando a Rede Cena 1, afirma que a formação de Redes de Cooperação é a melhor oportunidade de os integrantes se tornarem profissionais mais competitivos, eliminando assim, suas fragilidades perante o mercado. Integrantes da Rede Segura, dizem que a partir da formação da rede houve melhora significativa nas relações com fornecedores (Cias de Seguro), existindo também, uma troca de serviços entre os associados, beneficiando os clientes; um dos entrevistados afirma que o principal diferencial perante a concorrência é “poder agir como grande, mesmo sendo pequeno”. A partir de tais dados, resultantes de visitas em diferentes redes, pode-se inferir que o trabalho cooperado está trazendo benefícios para os associados, benefícios estes, que seriam difíceis de serem alcançados se as empresas tivessem atuando sozinhas no mercado.

O marketing foi para 88,23% dos entrevistados da RedeFort o principal benefício alcançado a partir da associação. Através da rede pode-se divulgar promoções para o consumidor através do rádio, televisão e panfletos promocionais. Com o marketing compartilhado as empresas podem desenvolver campanhas publicitárias em conjunto, melhorando a comunicação com consumidores, fortalecendo a marca e firmando um conceito comum. A diminuição dos preços das mercadorias através do aumento do poder de negociação com fornecedores foi citado por 64,7% dos entrevistados da RedeFort como um dos principais benefícios alcançados, que possibilita o aumento do número de promoções oferecidas e conseqüentemente das vendas. Em relação a benefícios relacionados a qualificação, foi constatado que foram oferecidos cursos para nivelamento gerencial e para funcionários como atendimento ao cliente e postura, além de cursos específicos para açougueiros e padeiros. Conforme um entrevistado, os cursos oferecidos dão às empresas uma visão melhor da economia e do mercado no qual estão inseridos, passando a ver melhor a importância de oferecer produtos que satisfaçam os clientes.

A partir da entrada na rede, as empresas tiveram oportunidade de contatar novos fornecedores e comprar produtos diferentes, antes dificultado pelo baixo poder de negociação. Todo associado é incentivado e instruído para melhorar seu estabelecimento, reorganizar as gôndolas e manter o estabelecimento higiênico e limpo. Além disso todos adotaram a marca única da rede ao lado do nome fantasia já utilizado.

Para os associados da Sulvest a troca de informações, idéias e aprendizado está sendo até o momento uma das principais vantagens obtidas com a rede. Através dos encontros, as empresas trocam idéias e discutem os pontos fortes e fracos de cada uma, além de estabelecer as metas em conjunto. De acordo com 60% dos entrevistados da Afamutil, de Pelotas, a participação em feiras e a troca de conhecimentos e informações são benefícios alcançados depois da entrada na rede. A mesma possibilita aos associados a participação em feiras com preços acessíveis, porém observou-se que as vendas decorrentes desta participação ainda não correspondem às expectativas. Contudo, os entrevistados avaliaram como positiva a participação em eventos devido ao contato com fornecedores, expositores e visitantes; as trocas de conhecimentos estão sendo benéficas principalmente para a produção. Informações sobre como diminuir desperdícios; sobre novos designers, modelos, tipos de materiais e pintura são trocadas entre os associados.

Na Agivest, a participação em feiras, troca de informações e a participação em cursos foram benefícios alcançados na opinião da maioria dos associados entrevistados. Houve a participação em duas feiras, uma em Gramado e outra em São Paulo. Para a participação nas mesmas são produzidos modelos de roupas com orientação de estilistas, além de treinamento aos expositores. Segundo uma entrevistada, as feiras são oportunidades para conhecer as tendências e os novos estilos da moda, mas nem todas as empresas participam, e os encontros na sede da rede também servem para serem repassadas todas as novidades trazidas das feiras. A rede elaborou um catálogo de moda com modelos fabricados pelas empresas sob a supervisão do renomado estilista e designer Xico Gonçalves, também contratou representantes comerciais e promove cursos de qualificação gerencial. Com isso percebeu-se que os entrevistados estão motivados e otimistas com a rede, não só com os resultados atuais, mas principalmente em relação aos resultados futuros.

Para 56% dos entrevistados da Rede Moda Gaúcha a participação em feiras e o marketing estão sendo os principais benefícios obtidos. Até o momento, o marketing está sendo feito através da participação em feiras, mas há planos de elaborar campanhas publicitárias nos meios de comunicação. Conforme um entrevistado, a rede está servindo para unir pequenas empresas de confecções da cidade de Pelotas, contra as grandes empresas de fora, consideradas verdadeiras concorrentes, além de proporcionar a convivência com outras empresas da mesma cidade com as quais não tinham contato. Um benefício considerado importante pelos entrevistados foi o recente acordo da rede com uma transportadora, o qual

vai proporcionar diminuição dos custos com transporte. 17% dos entrevistados da Rede Moda Gaúcha não responderam quais foram os benefícios obtidos devido ao pouco tempo de existência da rede no momento da entrevista, considerando-o insuficiente para avaliar os benefícios obtidos.

As empresas da rede Auto Legal consideraram os cursos e treinamentos oferecidos e o acesso a informações e conhecimentos as principais vantagens alcançadas. Foram oferecidos cursos de atualização gerencial, cursos de vendas e técnicas de abordagem de clientes, além de estudos de casos de redes bem sucedidas. Assim como na RedeFort, por exemplo, os associados da Auto Legal são incentivados a reformar e melhorar seus estabelecimentos. A marca da rede estava presente em todas as empresas visitadas, através de bandeiras e banners onde constam a missão e visão da rede. A redução de custos através da compra em conjunto e do maior poder de negociação com fornecedores também foi citado por grande parte dos entrevistados (40%) como benefícios importantes, além da troca de informações e oferecimento de novos produtos e serviços.

Para 75% dos entrevistados da Redevest a troca de informações entre os associados foi o principal benefício alcançado a partir da formação da rede. Através dos encontros periódicos realizados, pode-se trocar idéias, sugestões, estratégias, aprendizado, além de discutirem os pontos fortes e fracos de cada empresa, além de estabelecer as metas da rede em conjunto, ressalva um dos entrevistados. Segundo outro entrevistado, as trocas de informações não se limitam apenas ao campo profissional, mas também ao pessoal, pois as amizades tornam-se mais sólidas entre os integrantes das redes. Para 25% dos membros da Rede Vest, o conhecimento de novos mercados e produtos foi um dos principais benefícios alcançados. Para um dos entrevistados, a sua inserção possibilitou o conhecimento de novos tecidos e tendências de moda; o entrevistado julga praticamente impossível ter acesso a essas inovações atuando isoladamente no mercado. Entretanto 15% dos entrevistados da rede acredita que ainda não houve benefícios para sua loja.

Para os associados da Maxsul, 100% dos entrevistados acreditam que a redução nos custos foi um dos principais benefícios obtidos. Isso ocorre principalmente, através das compras e publicidade conjuntas, esta última envolvendo propagandas na televisão, rádio e panfletos promocionais como principais formas de publicidade. Para 50% dos membros da Maxsul, os treinamentos em conjunto, forma outro grande benefício que as redes estão

proporcionando para suas empresas. Segundo um dos entrevistados, os treinamentos ocorrem quase que periodicamente, ele acredita que se estivesse atuando de forma isolada, até teria acesso a algum tipo de treinamento, mas não com a mesma qualidade e frequência. Outros 35% dos entrevistados da rede Maxsul acreditam que a procura de novos fornecedores e produtos são benefícios fundamentais que as redes estão proporcionando a suas empresas, pois os membros têm uma maior possibilidade de frequentar feiras e eventos o que possibilita um maior contato com novos fornecedores e produtos mais diversificados e atualizados. Para 100% dos entrevistados da rede Aproflor o conhecimento de novos mercados é um dos principais benefícios que as redes estão proporcionando para suas empresas. Segundo um entrevistado, a constante troca de informações com novos fornecedores, clientes e membros da rede, proporciona um melhor domínio de mercado e motiva a busca por novos.

Para 50% dos entrevistados da rede Aproflor, outro significativo benefício proporcionado pela rede foi um melhor conhecimento do próprio negócio. As empresas da rede Construir consideram que a construção de uma marca de identidade corporativa e os treinamentos fornecidos pela indústria foram grandes benefícios proporcionados. Segundo um dos entrevistados, esses treinamentos são bastante abrangentes, como atualização gerencial, treinamento em vendas e técnicas de abordagem de clientes. A troca de informações com empresários do mesmo setor foi citado por 80% dos entrevistados da rede Construir, de acordo com os empresários isto representou um relevante benefício que a rede está proporcionando para os empresários.

Segundo 90% dos entrevistados da rede Afecom, o principal benefício que a rede proporcionou para suas empresas foi à exploração do mercado internacional, prova disso é que a rede já possui um moderno centro de distribuição no exterior, localizado na cidade de Miami, no EUA. A criação desse centro de distribuição facilitou as exportações, pois as entregas dos pedidos é feita em menor tempo. Conforme depoimento de um membro da rede, a construção desse centro de distribuição foi fruto exclusivo da rede Afecom, pois a rede conseguiu unir empresas de pequeno porte com empresas de grande porte, o que permitiu as mesmas oportunidades a todos os membros. Os entrevistados ressaltaram que a diminuição do custo e o aumento da margem de lucro foram outros benefícios que a rede proporcionou para suas empresas.

Os entrevistados da Rede Infosul, consideraram insuficiente o tempo de atuação da rede para analisar os benefícios obtidos, pois sua iniciação se consolidou ainda em 2004. Já, os entrevistados da Rede Ampac, mesmo com pouco tempo de formação da rede, em 2004, já ressaltam como benefícios obtidos a troca de idéias e informações, o que possibilita uma maior integração entre as categorias e amizade entre os membros. Os representantes entrevistados da Rede Unimate disseram ainda não ter obtido nenhum benefício proporcionado pela rede. Um dos entrevistados da Rede Chef Carnes, de Pelotas, afirma que, mesmo a rede tendo sido criada ainda este ano, benefícios como divulgação e compras compartilhadas de mercadorias e materiais em geral, já estão sendo obtidos. Expansão da marca e maior segurança perante o mercado, são benefícios citados pelo entrevistado da Rede Fitwell de academias.

Observou-se que no geral os principais benefícios obtidos pelas empresas após sua inserção na rede foram à redução de custos; aumento do poder de negociação; troca de informações, conhecimentos e idéias; programas de treinamento e cursos; ações de marketing; maior participação e conhecimentos de novos mercados (internacional em alguns casos), participação em feiras e acesso a consultorias.

#### **4.6 Departamentos com melhores resultados nas redes**

Este sub-item trata dos resultados obtidos separadamente por rede, visto que cada rede possui suas particularidades, fato que não justificaria a análise dos resultados em conjunto, pois empresas de comércio e serviço não possuem departamentos de produção, essenciais nas empresas industriais.

Analisando as redes separadamente, constatou-se que para 88,23% dos entrevistados da RedeFort o departamento de marketing foi o que alcançou melhores resultados após sua inserção na rede, seguido pelo departamento financeiro com 47% e comercial com 35,3% dos entrevistados. Na opinião dos associados da Afamutil, o departamento de produção e desenvolvimento e pesquisa foram os que obtiveram os melhores resultados, de acordo com 60% dos pesquisados. Na rede Sulvest, recursos humanos e marketing foram citados por 66% das empresas visitadas como destaque depois da associação na rede. Todos os entrevistados

da Auto Legal consideraram os departamentos de recursos humanos, marketing e comercial com sendo detentores de maiores benefícios, portanto, pode-se perceber que as empresas pesquisadas estão melhorando em aspectos similares.

De acordo com 85,71% das empresas da Agivest, departamento de produção é o que esta sendo beneficiado mais significativamente, seguido pelos departamentos comercial, com 71,43% de respostas e desenvolvimento e pesquisa e marketing, ambos com 42,85%. O departamento de marketing foi o departamento detentor dos melhores resultados na opinião de 56% dos entrevistados da Rede Moda Gaúcha. Outros departamentos que mereceram destaque foram produção, comercial e desenvolvimento e pesquisa, com 31% cada. Para 19% dos entrevistados os departamento de logística e financeiro estão obtendo resultados satisfatórios com as redes.

Conforme 75% das empresas da Rede Vest, o departamento de desenvolvimento e pesquisa é o que está apresentando melhores resultados com a rede, seguido pelos departamentos comercial e de produção, ambos com 50%. Entretanto, 25% dos entrevistados acreditam que nenhum dos departamentos citados apresentou resultado. Finanças e marketing obtiveram 100% de respostas positivas, isto representa que tais departamentos estão sendo os mais beneficiados. Para 50% dos membros da rede, o departamento comercial vem apresentando resultados significativos. O departamento de logística e distribuição é o de melhores resultados na rede Aproflor, pois 100% dos entrevistados o citaram; o departamento de produção aparece em segundo lugar com 65%, percentual significativo perante à questão proposta. Na rede Construir, os departamentos de marketing e comercial foram citados pelos entrevistados, isto representa que esses departamentos estão obtendo os melhores resultados com a rede. Outro expressivo departamento que vem apresentando bons resultados na rede Construir é o de recursos humanos, citado por 50% dos entrevistados.

O departamento de Recursos Humanos vem obtendo significativos resultados devido aos constantes treinamentos realizados pela maioria das rede para com as empresas que as integram. Para a rede Afecom, o departamento comercial ficou consolidado como o departamento que vem apresentando os melhores resultados, pois 77,78% dos entrevistados indicaram esse departamento como o mais satisfatório. Segundo os entrevistados, o departamento de logística e distribuição é o segundo departamento que está apresentando os resultados mais satisfatórios. Evidentemente que esse departamento estaria entre os que

apresentam os melhores resultados, pois sabe-se que a rede Afecom possui um moderno centro de distribuição e logística na cidade de Miami nos EUA; vale ressaltar que o departamento de desenvolvimento e pesquisa foi citado por 44,44% dos entrevistados.

Entrevistados das redes Ampac, Infosul e Chef Carnes, apesar de considerarem o pouco tempo de atuação de sua rede insuficiente para a obtenção de resultados mais significativos, dizem que departamentos como financeiro, marketing e comercial já tem alcançado melhores resultados. A partir dos dados observados anteriormente, juntamente com a análise das respostas de empresas de redes que não foram citadas na análise individual apresentada, pode ser inferido que o departamento de marketing foi o que melhores resultados apresentou para a grande maioria das empresas após sua inserção em rede, comprovando que as redes focalizam ações nesse sentido, a fim de atingir um maior público, além de fortalecer sua marca e expandir seus negócios.

Através da visita realizada nas empresas, constatou-se que ocorreram melhorias em 86% das empresas visitadas após sua inserção na rede. Algumas melhorias eram condições para as empresas se associarem a rede, outras eram apenas sugestões. Apenas 2% dos entrevistados não responderam e 12% disseram não terem ocorrido melhorias. Observou-se que as principais melhorias foram em relação ao marketing em virtude de poucas empresas possuírem ações de marketing antes de se associarem. Layout ou arranjo físico foi citado por 31% dos entrevistados, principalmente pelas empresas que colocaram na fachada ou internamente o nome e o logotipo da rede, como no caso das empresas da RedeFort e Auto Legal. Mudanças na estrutura organizacional foi considerada uma melhoria obtida na opinião de 27% dos entrevistados, 29% considerou recursos humanos e qualificação dos funcionários como melhorias alcançadas através dos cursos oferecidos pela rede. Sistemas de gestão foi citado por 24% das empresas pesquisadas, informatização ou sistemas de informação por 16% e distribuição e logística por 15% dos entrevistados como melhorias consideráveis a partir da entrada da empresa na rede.

#### **4.7 Melhorias após a inserção das empresas na rede**

Com o intuito de caracterizar de maneira geral a atual situação das empresas pesquisadas decorrentes da participação em rede, pedimos aos entrevistados para atribuírem notas de 1 a 7 a alguns tópicos, conforme mostra a tabela 8.

*Tabela 8: Classificação da atual situação de alguns tópicos decorrentes da participação na rede*

<b>TÓPICOS</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO*</b>
Poder de negociação	4,9
Marketing	4,89
Motivação interna	4,8
Melhorias na organização da empresa	4,64
Atendimento ao cliente	4,5
Acesso a novos mercados	4,24
Acesso a novas tecnologias	4,21
Vendas	4,04
Qualificação de RH	4,0
Desenvolvimento de novos produtos	3,96
Acesso a crédito de forneced. e Inst. Financeira	3,93
Resultados Financeiros	3,85

Fonte: dados obtidos com a pesquisa

\*Média do índice de satisfação atribuído a cada fator em relação a atual situação da empresa decorrente da participação na rede.

Estas médias foram estabelecidas de acordo com o índice de satisfação atribuído pelos entrevistados a cada item (fatores) da pergunta, de acordo com a legenda

- |                               |                        |                             |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| (1) Totalmente insatisfatório | (4) Pouco satisfatório | (7) Totalmente satisfatório |
| (2) Insatisfatório            | (5) Satisfatório       |                             |
| (3) Regular                   | (6) Muito satisfatório |                             |

Observou-se que a média foi relativamente baixa, nenhum tópico foi considerado satisfatório ou superior. Poder de negociação foi o item que obteve maior média (4,9), o que representa um grande número de empresas relativamente satisfeitas com os resultados obtidos a partir de um volume maior de compras, o que gera maiores facilidades de negociação com fornecedores, em relação a preços, prazos, formas de pagamento, descontos, etc.; pode-se inferir que a satisfação ainda não foi atingida plenamente, pois os empresários esperam, com o passar do tempo adquirir ainda mais vantagens nesse sentido em decorrência de sua



participação na rede. Marketing aparecem em segundo, com média de 4,89, mostrando que as empresas estão sendo beneficiadas em relação à sua marca, divulgação, padronização, distribuição dos produtos e acesso a novos clientes. Motivação interna foi o item que obteve a terceira maior média (4,8), devido à união, amizade e ambiente de cooperação que se estabeleceu entre as empresas participantes das redes.

Conforme relato de alguns entrevistados as empresas da rede devem unir forças para competir com empresas de outras regiões e não simplesmente competir entre si. Em seguida aparecem a melhoria na organização da empresa, com média 4,64, e o atendimento ao cliente que apresenta uma média de 4,5, tais melhorias no atendimento foram consequência de treinamentos, cursos de postura e boas maneiras para lidar com os clientes oferecidos por algumas redes.

Observa-se que na outra ponta da tabela, a facilidade de obtenção de crédito junto a fornecedores e instituições financeiras foi um dos itens de menor índice de satisfação das empresas visitadas. Teoricamente a formação de redes daria um acesso facilitado a linhas de crédito, pois conta com maior número de empresas envolvidas, dando maior credibilidade. Porém na opinião de alguns entrevistados isto ainda não aconteceu nem com bancos, nem com outras instituições financeiras como demonstra a tabela através do baixo índice de satisfação, (3,93). Resultados Financeiros foi item de menor média (3,85), refletindo a insatisfação dos associados em relação a este aspecto, isso demonstra que o baixo poder aquisitivo da sociedade que dificulta a situação de muitas empresas, está difícil de ser superado mesmo com a união de esforços, presente na formação de redes, porém deve ser levado em consideração que tal união ameniza significativamente os impactos da realidade econômica enfrentada. A baixa média também pode ter causa no pouco tempo de formação da algumas redes, não sendo suficiente, ainda, para obtenção de resultados financeiros decorrentes de sua inserção.

Na rede Maxsul e na rede Construir o item poder de negociação avaliado pelos entrevistados obteve o melhor índice de satisfação (6,50). A rede Maxsul, ainda apresentou expressivos resultados em relação a melhorias na organização da empresa com média 6,00, e juntamente com a rede Auto Legal e com a rede Construir, apresentou a melhor média 6,00 no tópico marketing. Na rede construir além dos tópicos já citados, destacam-se os seguintes quesitos, vendas com média 5,00, melhorias na organização da empresa com média 5,50 e

maior facilidade de crédito junto a fornecedores e instituições financeiras que atingiu 5,00 de média.

Assim como na Afamutil, os entrevistados da Rede Moda Gaúcha, Aproflor, Rede Vest, Afecom, Ampac, Infosul e Chef Carnes, alegaram o pouco tempo de existência da rede como o motivo por ainda não terem resultados muito satisfatórios, mas afirmaram que a expectativa é de melhora. Mesmo assim a Afamutil obteve o segundo melhor índice de satisfação em relação ao desenvolvimento de novos produtos e motivação interna.

Observou-se que cada setor de atuação das redes pesquisadas possuem características diferentes, algumas favorecem a competitividade das empresas, outras dificultam. Nesta pesquisa buscou-se identificar as principais características favoráveis e desfavoráveis à competitividade de cada setor de atuação das redes.

Os entrevistados da RedeFort consideraram as ações de marketing na mídia e o grande número de fornecedores como as duas principais características que favorecem sua competitividade. Segundo entrevistados, é característica comum dos mercados anunciarem seus produtos e ofertas nos meios de comunicação, se você não anuncia ninguém saberá que você vende por menos, argumentou. Devido à variedade de produtos que comercializam, as empresas relacionam-se com fornecedores variados, desde produtos químicos até frutas e verduras. Porém, constatou-se que a quantidade de fornecedores diminui quando se trata de produtos nobres ou de melhores marcas. Segundo 30% dos entrevistados, especialmente com público mais restrito ao seu bairro, outro fator competitivo é o mercado em expansão, já que estão tendo a possibilidade de expandir suas vendas além da vizinhança através do marketing e do atendimento personalizado. A principal característica do setor da RedeFort que dificulta sua competitividade é o domínio de grandes empresas. Para 88,23% das empresas visitadas, este é um fator difícil de ser combatido, pois os grandes supermercados possuem maior poder de barganha, investem pesado em marketing e em tecnologia, o que agiliza os processos.

Na Sulvest, surgimento de novas tecnologias e incentivos governamentais são as principais características favoráveis, na opinião de 66% das empresas visitadas. Apesar do elevado custo de aquisição, as máquinas e equipamentos de produção possuem tecnologia que possibilita a diminuição do tempo de produção, aumento de produtividade e redução do desperdício de matéria-prima, constituindo-se num fator altamente competitivo. As principais

características do setor da rede que dificultam a competitividade são o domínio de grandes empresas e a falta de mão de obra qualificada. Observou-se que uma empresa da rede ficou por um período de tempo com falta de funcionários devido a não encontrar um profissional que soubesse operar determinada máquina industrial, o que comprova a influência negativa que a falta de mão-de-obra qualificada exerce sobre a competitividade.

Para os entrevistados da Afamutil, os incentivos governamentais e surgimento de novas tecnologias são as características do setor de atuação da rede mais importantes para favorecer a competitividade na opinião de 60% e 40% dos entrevistados respectivamente.. Em relação às características do setor que dificultam a competitividade, o domínio de grandes empresas foi citado por 100% dos pesquisados. As grandes empresas moveleiras além de possuírem grande capacidade produtiva, possuem pontos de vendas próprios ou franqueados nos principais centros, além de sistemas de distribuição eficientes. Quando estas empresas instalam filiais ou unidades de distribuição em determinadas regiões, as micro e pequenas empresas do mesmo setor dessa região sentem os efeitos. Outro fator citado por 60% dos entrevistados é o mercado restrito, pois constatou-se que a maioria das empresas pesquisadas atuam somente em sua região, tendo dificuldade de entrar em novos mercados.

Observou-se que as empresas das redes Aginvest e Rede Moda Gaúcha consideram o domínio de grandes empresas e falta de mão de obra qualificada como as principais características do setor de atuação da rede de malharias que dificultam a competitividade. A distância dos grandes pólos de confecções e dos grandes centros de lançamento de moda e eventos relacionados à área é uma característica desfavorável às empresas da Rede Moda Gaúcha de Pelotas, além de não ter sido criada nenhuma estrutura de vendas ou criação de catálogos para divulgação. Contudo, as ações de marketing foram consideradas por 75% dos entrevistados como a principal característica do setor que favorece a competitividade, seguido pelo mercado em expansão com 50%. Para 71,43% dos responsáveis pelas empresas pesquisadas da Rede Aginvest, o mercado em expansão é tido como característica favorável à competitividade. Conforme entrevistados, o mercado vem crescendo para as pequenas confecções, não só através da venda direta, mas também através do fornecimento para revendedores.

Na rede Auto Legal todos os entrevistados afirmaram que o amplo conhecimento do mercado de atuação e o grande número de fornecedores são as duas principais características

que favorecem a competitividade da rede. Novamente 100% das empresas visitadas consideraram o domínio de grandes empresas como o principal fator que dificulta a competitividade. Nesse caso, o domínio de grandes empresas refere-se aos distribuidores atacadistas que dificultam a negociação com a rede e estão contatando diretamente grandes oficinas mecânicas (clientes potenciais), eliminando o intermediário, que são as revendas de auto peças.

De acordo com 75% dos entrevistados da Rede Vest, o mercado em expansão é a principal característica do setor de atuação da rede que favorece sua competitividade. Segundo os entrevistados, o grande número de fornecedores e o amplo conhecimento do mercado de atuação, ambos com 50% na opinião dos mesmos, também são favoráveis. Entretanto 35% que nenhuma das características pré-relacionadas favorece a competitividade da rede, segundo um dos entrevistados, isto se deve pelo pouco tempo de atuação. O domínio de grandes empresas, juntamente com a falta de incentivos, ambos citados por 80% dos empresários, caracterizam-se como os principais tópicos que dificultam a competitividade. Outro relevante tópico abordado por 55% dos entrevistados, é a concorrência de empresas estrangeiras, sendo considerado o terceiro maior fator que dificulta a competitividade da rede. Conforme o relato de um dos entrevistados, o mesmo acredita que o governo deveria restringir mais a entrada de produtos importados, pois o mesmo acredita que deve haver maior valorização dos produtos nacionais tanto pelo governo quanto pela sociedade.

Na rede de informática Maxsul, os entrevistados apontaram o amplo conhecimento do mercado de atuação e os incentivos governamentais (ambos com 70%) como favoráveis a sua competitividade. E 45% dos entrevistados têm a mesma opinião em relação ao grande número de fornecedores e o mercado em expansão. Segundo um dos entrevistados, o ramo da informática avança a cada dia e ter o domínio do mercado é fundamental para o sucesso, relata. A falta de mão-de-obra qualificada juntamente com falta de incentivos governamentais, ambos citados por 65% dos entrevistados caracterizam as principais dificuldades para a competição da rede. Para 40% dos entrevistados, o domínio de grandes empresas representa outro fator que dificulta a competição.

Conforme os entrevistados da rede Aproflor, o amplo conhecimento do mercado de atuação e as ações de marketing e propaganda são as duas principais características favoráveis à competitividade. Mercado em expansão, decorrente das exportações e dos novos mercados

alcançados pela rede e acesso facilitado ao crédito também caracterizam-se por favorecer a competitividade. Para os empresários entrevistados da rede Aproflo, o domínio das grandes empresas desfavorece a competitividade da rede. Segundo relato de um deles, o mesmo acredita que uma das causas do domínio de grandes empresas é a localização, pois quase todas estão localizadas em grandes centros comerciais. De acordo com 65% dos empresários, a falta de incentivo do governo é outro fator que dificulta a competitividade da rede.

Para os entrevistados da rede Construir, o grande número de fornecedores representa a principal característica que favorece atuação da rede. Para um dos empresários, o aquecimento da economia tanto a nível global como a nível nacional vem favorecendo o ramo da construção civil, o mesmo relata que o número de fornecedores vem aumentando a cada ano. O amplo mercado de atuação juntamente com as ações de marketing e propaganda, também são de grande relevância para a competitividade da rede. A falta de incentivos governamentais foi citada pela totalidade dos entrevistados da rede. Conforme 55% dos entrevistados o pouco crédito disponível para o setor apresenta uma característica que dificulta a competitividade da rede. Segundo o relato, a falta de incentivos e o pouco crédito, estão correlacionados, pois são decorrentes de uma má administração governamental, a qual favorece apenas algumas classes e esquece o restante, acrescenta.

Para 70% dos empresários da rede Afecom, incentivos governamentais foi item citado como característica favorável a sua competitividade, prova disso é o centro de distribuição construído no exterior, conforme um dos associados, o governo está incentivando a exportação dos produtos comercializados pela rede. O mercado em expansão representa 60% das opiniões dos empresários e obteve a segunda posição com relação aos setores que favorecem a competitividade. Entretanto, 67% dos entrevistados ressaltou que a concorrência estrangeira dificulta a competitividade da rede. Segundo um deles, por mais que o governo venha incentivando os empresários a exportarem, não possui políticas alfandegárias definidas no que se refere aos produtos importados, o empresário acredita que o governo não precisaria agir conforme os países desenvolvidos, referindo-se as barreiras protecionistas, mas não pode ser tão branda como vem acontecendo, relata. Outros 53% dos membros citaram o domínio de grandes empresas como um fator que dificulta a competitividade da rede.

Na rede Ampac, ações de marketing e propaganda, mercado em expansão e grande número de fornecedores, foram às principais características do setor citadas como favoráveis à

competitividade, já a restrição do mercado, falta de incentivos e falta de mão-de-obra qualificada foram considerados fatores que dificultam a mesma. Na rede Infosul, a totalidade dos empresários respondeu que o mercado em expansão favorece os negócios ligados ao ramo da informática, seguido pelo surgimento de novas tecnologias, cada vez mais acentuadas neste setor. O que dificulta sua competitividade, segundo os entrevistados desta mesma rede é o domínio de grandes empresas, falta de incentivos e falta de mão-de-obra qualificada, este último, podendo ser considerado como uma oportunidade de qualificação para quem deseja trabalhar nesta área. Na rede Segura, assim como na maioria das empresas pesquisadas, as características do setor que favorecem a competitividade foram o mercado em expansão, o amplo conhecimento do mercado de atuação e ações de marketing e propaganda. Já um dos entrevistados da rede Unimate, afirma não ver avanço algum na indústria de erva mate que possa favorecer a competitividade da rede, além disso, o domínio de grandes empresas e a falta de incentivos foram consideradas características que dificultam a competitividade.

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS**

A seguir, são descritas as conclusões mais significativas inferidas a partir dos resultados da presente pesquisa, a qual buscou identificar e analisar as estratégias de cooperação das redes de empresas desenvolvidas em entidades empresariais localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, a partir de um levantamento feito junto aos representantes de empresas que desenvolvem ações de cooperação através do programa Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI).

Devido ao já citado aumento da concorrência e competitividade empresarial, as empresas, especialmente as micro e pequenas, procuram formas de se tornarem mais competitivas e permanecer atuando, ou até mesmo, com o intuito de ampliar seu alcance e atingir novos mercados. As alianças empresarias tem sido uma boa alternativa para essas empresas não perderem tanto espaço diante de grandes corporações, a exemplo das redes de empresas estudadas nessa pesquisa. Constatou-se que apenas 14% das empresas pesquisadas não tem interesse em participar de novas alianças no futuro, um percentual que reflete um possível alcance dos objetivos propostos ao haver a formação da rede. Os principais tipos de alianças citados foram centrais de compras, grupos de exportação e redes de alianças.

Os principais fatores que influenciaram as empresas a inserir-se em redes de cooperação foram, por ordem de importância: aumentar o poder de negociação com fornecedores e clientes, necessidade de novos conhecimentos, redução de custos, acesso a novas tecnologias, acesso a novos mercados e ganhar economia de escala. Concorrentes já estarem unidos por alianças e insatisfação como desempenho da empresa foram os fatores de menor importância que influenciaram as empresas a ingressar em redes.

A confiança na rede depositada por todos os integrantes foi considerado o principal fator determinante para o sucesso de uma aliança empresarial. Logo após, o comprometimento e respeito mútuo entre os membros, existência de valores éticos, motivação das partes envolvidas e integração foram considerados determinantes de sucesso.

Em relação à influência dos principais fatores para dificultar a associação ou permanência da rede, os mais citados em ordem decrescente de importância, foram: falta de comprometimento com a rede, descumprimento de acordos, individualismo de parceiros, inexistência de valores éticos, falta de credibilidade junto a clientes, desconfiança entre os membros e falta de clareza nos objetivos da rede.

A diferenciação de produtos, serviços e empresas perante a concorrência pode se dar de várias formas, podendo ser através da marca, preço, atendimento, qualidade dos produtos/serviços, ou até mesmo, localização geográfica, que podem variar de um setor para outro. Contudo, os entrevistados acreditam que o marketing e as ações de publicidade que envolve veiculações na televisão, rádio e panfletos promocionais são o principal diferencial perante a concorrência. O preço, a abertura de novos mercados, o atendimento, a criação de uma marca corporativa (fortalecimento da marca) e a credibilidade perante clientes e fornecedores também foram diferenciais importantes alcançados através das redes, seguido pelos treinamentos, a qualificação do pessoal e a padronização dos pontos de venda.

Os principais benefícios alcançados pelas redes muitas vezes equivalem aos citados na questão referente à diferenciação da empresa perante à concorrência, já que a obtenção de diferenciais, de forma geral, é um dos benefícios proporcionados pela formação de redes. Como principais benefícios citados, temos as ações de marketing compartilhado com o fortalecimento da marca da rede através da divulgação na mídia; os programas de treinamento

de diversos níveis como capacitação gerencial, técnicas de gestão e técnica de vendas e atendimento ao cliente; maior troca de informações e experiência entre os associados; redução nos custos; aumento da margem de lucro; participação em feiras para divulgação dos produtos; acesso a novos mercados tanto a nível nacional como internacional; contato com novos fornecedores, maior aprendizado através da cooperação de conhecimentos e experiências práticas, além disso, acesso a consultorias, também foi item citado como benefício proporcionado pela rede.

As principais características dos setores de atuação das redes que favorecem sua competitividade são ações de marketing e propaganda, mercado em expansão, grande número de fornecedores que o setor oferece, amplo conhecimento do mercado de atuação, seguido por incentivos governamentais e surgimento de novas tecnologias. Já as características que dificultam a competitividade é o domínio de grandes empresas, falta de incentivos governamentais, falta de mão-de-obra qualificada, mercado restrito e concorrência com empresas estrangeiras. Observa-se que falta de incentivos governamentais aparece tanto no que se refere a favorecer a competitividade quanto dificultar a mesma, tal contradição pode ser explicada pelo fato de as redes pesquisadas pertencerem a diferentes setores e ramos de atuação.

Além de benefícios, constatou-se que o departamento que obteve melhores resultados depois da associação em rede foi o departamento de marketing, isto porque a maioria das empresas não tinha ações de marketing antes de ingressar na rede de cooperação. Na seqüência foram citados os departamentos comercial; financeiro, que vem obtendo resultados satisfatórios, principalmente devido às compras conjuntas; produção; desenvolvimento e pesquisa e logística e distribuição, no qual as empresa estão obtendo vantagens no que se refere a transportes e armazenamento. Na opinião de 86% dos entrevistados ocorreram melhorias na empresa após sua inserção na rede, sendo que as principais foram em relação ao marketing, layout, recursos humanos e estrutura organizacional, seguidos por melhorias em seu s sistemas de gestão e informatização da empresa.

Conclui-se que as alianças empresariais, a exemplo das Redes de Cooperação desenvolvidas no Estado do Rio Grande do Sul torna as micro e pequenas empresas mais fortes e competitivas. Através da união de esforços estas vêm alcançando benefícios importantes que vão desde um maior poder de negociação até a construção ou consolidação



de uma marca, benefícios que seriam difíceis de serem obtidos ao se trabalhar individualmente.

Para atuar em parceria também são enfrentados obstáculos como o individualismo, desconfiança, falta de comprometimento, comunicação ineficiente, entre outros. Para que tais fatores deixem de ser um entrave ao crescimento das redes, o oportunismo individual deve ceder lugar aos interesses compartilhados, às trocas de conhecimentos e informações, à tomada de decisões de forma colegiada, além da necessidade de passar a ver o concorrente ou fornecedor com um aliado. Essas adequações não são fáceis de serem alcançadas, já que envolvem uma grande mudança de cultura por parte dos empresários e seus colaboradores, sendo assim, se faz necessário um certo período de tempo para que haja a conscientização de todos da necessidade de mudança de valores e diretrizes.

Em razão disso é preciso planejar, organizar e definir corretamente os objetivos, condições e possíveis benefícios que as redes oferecerão, deixando especificado desde o início as condições necessária e os regulamentos estabelecidos para a formação da rede ou inserção de novos membros. Atuar em parceria requer que cada parceiro dê sua contribuição para que valores sejam agregados à rede e, conseqüentemente a todas às empresas que dela fazem parte. Comprometimento e cooperação mútua, tendo em mente que todos os associados estão engajados na obtenção dos mesmos objetivos e são beneficiados da mesma forma, são essenciais para dar verdadeiro sentido ao intuito presente na formação de uma rede de cooperação, ou aliança de forma geral.

No que tange a indicações de estudos futuros, acredita-se que estudos que direcionem para o motivo das empresas saírem das redes seja de relevância não somente para a academia como para a sociedade empresarial. Outro estudo em potencial pode ser direcionado para explicar a assimetria de informação em redes de empresas com estruturas horizontais, pois na pratica observa-se que alguns diretores e gerentes estão obtendo maiores ganhos em relação aos demais membros das redes, um dos motivos poderia ser o não repasse similar das informações da rede.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BASSO, Maristela. **Joint Ventures manual prático das associações empresariais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.

BAUM, J. A. C.; INGRAM, P. **Interorganizational Learning and Network Organizational: Toward a Behavioral Theory of the Interfirm**. In: MARCH, J.G. 2000.

BRAGA, Suzana R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

CÂNDIDO, G. A. **A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário**. Read. Edição 28 Vol. 8 No. 4, jul-ago 2002.

CASAROTTO, Nelson F., PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CRESWELL, John. **Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DYER, J.H; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, 23. n. 4, 660 – 679, 1998.

EBERS, Mark. Explaining inter-organizational network forming. In: EBERS, M. (Ed.): **The formation of Inter-Organization Networks**, Oxford p. 3-40, 1997.

EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de administração contemporânea**. N. 2, V. 5, maio/agosto 2001.

FOMBRUN, C. J. **Strategies for Network Research in Organizations**. *Academy of Management Review*, 7 (2), 280-291. 1982.

FREEMAN, C. **Networks of innovators: a synthesis of research issues**. *Res. Policy* 20, 499–514. 1991.

GOMES, Benjamin C. Estratégia em primeiro lugar. **HSM management**. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.

HAIR, BABIN, B.; MONEY, A. H; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary e DOZ, Yves L. Formatos multilaterais. **HSM management**. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.

HARDIN, R. **One of All: The Logic of Group Conflict**. Princeton University Press, 1994.

KASA, V-P. **Networks of alliances**. Seminar in Business strategy and International Business. Helsinki University of Technology. Report of the course, 1999.

KNORRINGA, P.; MEYER-STAMER, J. **New dimensions in local enterprise co-operation and development: from clusters to industrial districts**. In: Clusters e sistemas locais de inovação. Campinas: UNICAMP, set. 1999.

LAKATOS, Eva M. e ANDRADE, Marina M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LEON, M.E. e AMATO, J. N. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.

LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LORANGE, Peter e ROSS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2002.

MARCON, M.; MOINET, N. **La Stratégie-Réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MAZZALI, L.; COSTA, V., M. H. M. As formas de organização “em rede”: configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. **Revista de Economia**, vol. 17, n.4 (68), out-dez, 1997.

MITCHELL, J.C. Case and situation analysis. **The Sociological review**, vol. 33, p. 187-211, 1983.

MOTTA, F.G. **Novas formas organizacionais e a busca pela competitividade**. I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.

NADLER, D; GERSTEIN, M.; SHAW, R. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NADVI, K. **The Cutting Edge: Collective Efficiency and International Competitiveness in Pakistan**. Brighton: Institute of Development Studies (Discussion Paper, 360). 1997.

NOHRIA, N. **Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of the 128 Venture Group**. Chapter 9 In: N. Nohria and R. G. Eccles (eds), *Networks and Organizations*, pp. 240–261. HBS Press, Boston, MA. 1992.

NOLETO, Marlova J. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. São Paulo: Global, 2000.

OLIVEIRA, Silvio L. **Tratado de metodologia científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira, 2º edição, 1999.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of management review**, vol. 15, n. 2, p. 241 – 265, 1990.

PEREIRA, Breno, A., D. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Redes**. Porto Alegre, 2005, 219 p. Tese de Doutorado, Departamento de Administração, EA/UFRGS.

PORTER, Michael. **Clusters e competitividade**. HSM management. N 15, anos 3 julho/agosto 1999.

POWELL, W.W. **Neither market nor hierarchy: network forms of organization**. In: Staw, B.; Cimmings, C. (eds.). Greenwich. CT: Jay Press, 1995.

SABOIA, Luciano L. F. **Como tornar sua empresa competitiva e globalizada: modelo guia de estratégias superiores de vantagem competitiva para revolucionar as atividades de sua empresa, buscar e reconquistar novos mercados e obter ganhos mútuos**. São Paulo: Makron, 2000.

SEDAI. **Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais**. 2006 Redes de cooperação. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br>. Acesso em 21 março 2006

SEDAI. **Secretaria do desenvolvimento e dos assuntos internacionais**. 2001. Redes de cooperação. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br>. Acesso em 21 setembro 2005.

SORENSEN, O; AUDIA, G. The social structure of entrepreneurial activity: geographic concentration of footwear production in the U.S., 1940-1989. **American journal of Sociology**, 2000.

TRIST, E. **Referent organizations and the development of inter-organizational domains**. Hum. Rel. 36, 269–284. 1983.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

VERSCHOORE FILHO, J. R. de S.. **O Programa Redes de Cooperação**: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. VIII Congreso Internacional del CLADEA sobre la Reforma del Estado y de la pátria. 2003

WILDEMAN, Leo. Organização virtual. **HSM management**. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos**. 3º ed. São Paulo: Bookman, 2004.

**ANEXOS**

## ANEXO I: Questionário

1 – Nome da empresa/razão social: \_\_\_\_\_

2 – Endereço: \_\_\_\_\_

3 – Fone: \_\_\_\_\_ 4 – Fax: \_\_\_\_\_

5 – E-mail: \_\_\_\_\_

6 – Cidade: \_\_\_\_\_

7 – Nome do responsável: \_\_\_\_\_

7 – Número de funcionários da empresa:

( ) até 10 ( ) de 11 a 20 ( ) de 21 a 30 ( ) de 31 a 40 ( ) de 41 a 50 ( ) acima de 50

8 – Setor de atividade da empresa:

( ) comércio ( ) indústria ( ) serviço

10 – A qual rede a empresa pertence? \_\_\_\_\_

11 – Ano de fundação da empresa: \_\_\_\_\_

12 – Ano em que a empresa se associou a rede \_\_\_\_\_

13 – Que tipo de aliança/parceria empresarial a empresa gostaria de participar no futuro? Cite apenas os três principais.

( ) Consórcio

( ) Grupo de exportação

( ) Acordo de distribuição

( ) Acordo de representação

( ) Central de compras

( ) Acordos provisórios

( ) Acordos específicos

( ) Redes de alianças

( ) Não tem interesse em participar de outras redes/alianças.

( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

As questões de 14 a 16 serão respondidas de acordo com a legenda abaixo. Enumere as alternativas de acordo com o grau de importância, variando de 1 a 7, sendo 1 o grau mínimo de importância e 7 o grau máximo de importância.

- |                      |                          |                            |
|----------------------|--------------------------|----------------------------|
| (1) Sem importância  | (4) De certa importância | (7) De extrema importância |
| (2) Indiferente      | (5) Importante           |                            |
| (3) Pouco importante | (6) Muito importante     |                            |

14 – Qual o nível de influência dos seguintes fatores na decisão de inserir-se em redes de empresas?

Os concorrentes já estarem unidos por alianças	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Insatisfação com o desempenho da empresa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Perda de mercado para os concorrentes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Aumentar poder de negociação com fornecedores e clientes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Necessidades de novos conhecimentos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Partilhar riscos entre os parceiros	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Ganhar economia de escala	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Acesso a novos mercados	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Acesso a novas tecnologias	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Diversificar o negócio	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Reduzir custos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Atuar em novos setores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Outro. Qual? _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

15 – Qual o nível de influência dos seguintes fatores determinantes para o sucesso de uma rede de empresas?

Confiança	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Escolha dos parceiros	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Comunicação eficiente entre os parceiros	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Competências complementares entre os parceiros da rede	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Motivação das partes envolvidas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Definição clara dos objetivos e regulamento da rede	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Existência de valores éticos entre os membros	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Integração entre as empresas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Comprometimento e respeito mútuo entre os membros	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Atualização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Outro. Qual? _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

16 – Qual o nível de influência dos seguintes fatores para dificultar a associação ou permanência da empresa na rede?



Desconfiança entre os membros	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Falta de informação a respeito das parcerias	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Experiência de redes mal sucedidas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Inexistência de valores éticos entre os membros	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Individualismo de parceiros	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Comunicação ineficiente entre associados	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Descumprimento de acordos entre os membros	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Divergência entre fornecedores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Falta de comprometimento com a rede	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Culturas divergentes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Falta de clareza nos objetivos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Associados atuando na mesma região	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Falta de credibilidade junto a clientes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Problemas de relacionamento	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Visão de curto prazo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Outro. Qual? _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

17 – Como a formação de redes pode diferenciar sua empresa, seus produtos ou serviços perante a concorrência?

---



---



---



---

18 – Que processos foram criados para promover e sustentar a comunicação eficiente entre todos os membros da rede? Cite apenas os três principais

- ( ) Informativos  
 ( ) Encontros periódicos  
 ( ) Encontros esporádicos  
 ( ) Jornais  
 ( ) Nenhum  
 ( ) Internet

( ) Outro. Qual? \_\_\_\_\_

19 – Quais os principais benefícios que as redes estão proporcionando a sua empresa?

---



---



---



---

20 – Qual o departamento ou área da empresa que está obtendo melhores resultados com as redes? Cite apenas os três principais.

- ( ) Financeiro

- Recursos humanos
- Marketing
- Produção
- Comercial
- Desenvolvimento e pesquisa
- Logística e distribuição
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

21 – Ocorreram melhorias na empresa a partir de sua associação na rede?

- sim                       não

Caso afirmativo, cite três melhorias?

- Layout ou arranjo físico
- Sistemas de gestão
- Distribuição e logística
- Informatização ou sistemas de informações
- Estrutura organizacional
- Recursos humanos/treinamento de funcionários
- Marketing/propaganda
- Suprimentos
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

22 – Como você classifica a atual situação da empresa decorrente da participação na rede em relação aos tópicos citados abaixo. Enumere de acordo com a legenda.

- |                               |                        |                             |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| (1) Totalmente insatisfatório | (4) Pouco satisfatório | (7) Totalmente satisfatório |
| (2) Insatisfatório            | (5) Satisfatório       |                             |
| (3) Regular                   | (6) Muito satisfatório |                             |

Resultados financeiros	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Vendas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Maior qualificação de recursos humanos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Melhorias na organização da empresa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Atendimento ao cliente	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Acesso a novas tecnologias	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Acesso a novos mercados	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Aumento do poder de negociação com fornecedores e clientes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Desenvolvimento de novos produtos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Aumento da motivação interna	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Marketing	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Maior facilidade de crédito junto a fornecedores e inst. financeiras	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

23 – Que características do setor de atuação da rede favorece sua competitividade? Cite apenas as três principais.

- Mercado em expansão
- Surgimento de novas tecnologias
- Acesso facilitado a crédito
- Incentivos governamentais
- Grande número de fornecedores
- Amplo conhecimento do mercado de atuação
- Ações de marketing e propaganda
- Disponibilidade de mão de obra qualificada
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

24- Que características do setor de atuação da rede dificulta sua competitividade? Cite apenas as três principais.

- Concorrência estrangeira
- Domínio de grande empresas
- Poucos fornecedores
- Mercado restrito
- Falta de incentivos
- Falta de mão de obra qualificada
- Pouco conhecimento do mercado de atuação
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_