

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

ASPECTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE EM REDES DE EMPRESAS

ASPECTS OF QUALITY MANAGEMENT IN ENTERPRISE NETWORKS

Carlos Eduardo Moreira Tavares, Juliano Nunes Alves e Viviane Flaviano

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar as práticas de gestão de qualidade em redes empresariais. Para o alcance dos objetivos, foi realizada uma pesquisa qualitativa, onde foram entrevistados quatro gestores de empresas integrantes de redes empresariais no município de Cruz Alta/RS. Foram analisados os aspectos referentes à liderança, cultura, confiança, troca de conhecimentos, aprendizagem cooperativa, melhoria de processos, satisfação com a rede, desempenho e intenção estratégica. As empresas abordadas pertencem aos setores de Materiais de Construção, Supermercados, Livrarias e Materiais Esportivos. As entrevistas foram realizadas no período de janeiro a fevereiro de 2013. Em relação aos resultados, verificou-se que o modelo de gestão pesquisado deve ser entendido de forma diferenciada de uma organização individual, e que, aspectos de liderança, intenção estratégica e cultura afetam na construção da confiança entre participantes de uma rede de empresas. A confiança torna-se um importante fator neste modelo de gestão da qualidade, pois, permite aos integrantes da rede melhor relacionamento e amplitude nos processos de aprendizagem colaborativa, resultando em melhoria nos processos e melhoria da satisfação e desempenho da rede.

Palavras-chave: Redes de Empresas, Gestão da Qualidade, Cultura.

ABSTRACT

The present study aims to examine the practices of quality management on corporate networks. To reach the objectives, was conducted a qualitative research, were interviewed four managers of companies members of business networks in Cruz Alta / RS. Form analyzed aspects related to leadership, culture, trust, knowledge sharing, cooperative learning, process improvement, satisfaction with network performance and strategic intent. The companies belonging to the sectors covered Building Materials, Supermarkets, Stores and Sporting Goods. The interviews were conducted in the period from January to February 2013. Regarding the results, it was verified that the management model researched should be understood differently from an individual organization, and which aspects of leadership, strategic intent and culture affect the building of trust between participants of a network of companies. The trust becomes an important factor in this model of quality management therefore allows network members better relationship and amplitude in collaborative learning processes, resulting in improved processes and improved customer satisfaction and network performance.

Keywords: Business Networking, Quality Management, Culture.

1 INTRODUÇÃO

Observa-se que o desenvolvimento dos processos organizacionais tem sido uma busca constante, durante muitos anos a principal maneira de avaliar os resultados das organizações baseava-se na produtividade, na qual a qualidade é tida como um critério competitivo exigindo velocidade e flexibilidade nas funções, métodos e estratégias inovadoras. Em meados dos anos 80, acreditava-se que a Gestão da Qualidade trazia consigo certo elemento de modismo. A partir dos anos 90, os aspectos da qualidade passaram a ser estudados com mais rigor. A perspectiva da qualidade tornou-se holística e passou a ser orientada a processos. De acordo com Foster e Jonker (2007), a perspectiva de qualidade era em processos e as empresas eram orientadas à produção.

Tradicionalmente, segundo Singh e Smith (2006), acredita-se que a Gestão da Qualidade possui três abordagens dominantes: baseada em padrões, por prêmios e conceitual. Eles propõem o desenvolvimento de um instrumento composto por construtos e respectivos indicadores com o objetivo de medir a consolidação das práticas de Gestão da Qualidade dentro de organizações. Porém, ainda não há um instrumento universalmente aceito para mensurar as práticas de Gestão da Qualidade nas organizações.

Com as crescentes transformações ocorridas nas últimas décadas no panorama econômico e a internacionalização das empresas, fez-se necessário um ajuste dos modelos de gestão organizacional, a fim de adaptar-se à nova realidade competitiva, ajustando-se às exigências dos padrões internacionais de produtividade e qualidade. Entretanto, para empresas de pequeno e médio porte, essa adaptação não é muito simples, pois envolve uma série de investimentos e mudanças no modelo administrativo. Como a característica da maioria destas organizações é possuir recursos financeiros escassos, baixo nível de conhecimento gerencial, dificuldade de posicionamento no mercado entre outros, torna-se difícil à competição com organizações de maior porte que possuem estruturas complexas, com maior disponibilidade de recursos e maior poder de mercado.

A formação de redes empresariais, nas últimas décadas, tem sido uma das estratégias utilizadas para minimizar as fragilidades existentes nas empresas de pequeno e médio porte. A opção por tais relações ocorre em função do ambiente que é oferecido aos participantes, proporcionando a criação de mecanismos de integração e o desenvolvimento dos objetivos comuns, bem como o desenvolvimento da gestão coordenada. Os resultados dessas alianças se dão a médio e longo prazo, criando e mantendo vantagens competitivas sobre os que não participam da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Devido ao crescente desenvolvimento de novas redes e consolidação de programas de incentivo de relações interorganizacionais, os pesquisadores e profissionais diretamente relacionados a essas áreas buscam conhecer os fatores críticos de sucesso para tais redes (GULATI, 1998; GULATI *et al.*, 2000; ARINO *et al.*, 2001; INKPEN, 2005; SAMPSON, 2005; SINGH; MITCHELL, 2005; WHITE; LUI, 2005; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Argumenta-se, portanto, quanto à necessidade de investigar a respeito dos aspectos da gestão da qualidade em redes interorganizacionais, possibilitando com isso uma nova abordagem da tradicional gestão da qualidade. Com base nesse contexto, o presente trabalho propõe verificar e analisar os aspectos da gestão de qualidade em redes de empresas.

2 GESTÃO E PRÁTICAS DA QUALIDADE

Segundo Miguel (2007) promover um programa de qualidade de produção e operação se define em a composição total da característica de produtos e serviços que vai atender as expectativas do cliente já relacionada ao controle de começar com a identificação das exigências de qualidade do cliente e terminar somente quando o produto for colocado nas mãos do cliente que fica satisfeito.

A relação da liderança nas práticas da qualidade é vital, nas organizações. Conforme Motta (1999, p. 118), a liderança é “menos como um fenômeno individual e mais como um processo social-grupal e interativo”, pois funciona através das pessoas. Nesse sentido, segundo Bennis (1996), a principal missão das organizações, bem como seu principal desafio, é aperfeiçoar o potencial das pessoas e, neste sentido, cabe ao líder buscar os meios de dar-lhes oportunidade de evoluírem e desenvolverem-se.

Outra variável importante é o interesse estratégico, estratégias e planos que no campo dos negócios, foco de nosso interesse, Bertero (1995) afirma que a estratégia é um aspecto da administração ou uma abordagem ao gerenciamento integrado da empresa que já passou por diversas fases e também teve vários nomes. Para Porter (1996), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse somente uma posição ideal, não haveria nenhuma necessidade de estratégia. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes dos rivais. Ainda segundo o autor, é fundamental diferenciar eficácia operacional de posicionamento estratégico.

A participação dos clientes também na literatura se apresenta determinante nas práticas de qualidade, pois, segundo Swift (2001), os clientes leais que indicam outro cliente geram negócios a um custo muito baixo (ou sem custo). E geralmente os clientes indicados permanecem mais tempo, utilizando mais produtos e tornam-se clientes mais rapidamente.

A questão da cultura pode-se verificar nas considerações a respeito dos aspectos da sociedade, onde, a norma de uma sociedade é o padrão mais comum e aceitável de valores, atitudes e comportamentos, entretanto isso não significa que todas as pessoas tenham as mesmas atitudes e comportamentos durante todo o tempo, apenas a maioria delas exibirá atitudes e comportamentos semelhantes na maior parte do tempo, e é isto que define a orientação cultural de um grupo ou sociedade.

A variável gestão do conhecimento está intimamente relacionada ao fator sucesso na tomada de decisões, o qual tende a aumentar à medida que aumenta a interação entre gestão do conhecimento e as tecnologias de informação (ROSSETTI; MORALES, 2007). Nesse sentido Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que apesar dos termos “informação” e “conhecimento” serem usados com frequência como termos intercambiáveis, existem uma nítida distinção entre os dois. O conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos, ele é uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica. E o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana. Assim como a informação, o conhecimento diz respeito ao significado, levando-se em consideração a informação semântica, que se concentra no significado transmitido, e não a informação sintática.

Dentro desta perspectiva entende-se que se faz necessário compreender e definir cada um dos processos que compõem a comunicação organizacional. Para tanto, fomos buscar em vários autores as definições, uma vez que muitos são as utilizadas e prestando-se a vários sentidos.

2.1 Fatores de integração entre as práticas

Love *et al.*, (2002) fornece um quadro de parceria estratégica em referência a gestão da qualidade. Eles argumentaram que a rede de negócios bem-sucedida requer sistemas de pensar, uma cultura de aprendizagem, conhecimento e comunicação, mudança de modelos mentais, aprendizagem conjunta estrutura/processo, e o desenvolvimento de relações de aprendizagem. A fim de beneficiar do conhecimento e experiência do parceiro (s) em redes, uma abordagem sistemática ao aprendizado em rede precisa ser estabelecida. O desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem requer um compromisso de liderança no processo de aprendizagem (INKPEN, 2005).

A capacidade da organização em desenvolver a gestão da qualidade e evoluir para uma organização de aprendizagem pode melhorar o desenvolvimento de redes estratégicas. Garvin (1993) aponta que as organizações que se comprometem com prepara-se para a aprendizagem. De acordo com Crossan e Inkpen (1995), a capacidade de aprender é fundamental para o sucesso das redes estratégicas. A implementação bem sucedida de gestão da qualidade melhora a aprendizagem em redes. No entanto, a partir da perspectiva da teoria institucional, as empresas precisam adotar práticas de sua gestão da qualidade às forças ambientais. Tanto o gestor de topo e as perspectivas institucionais da rede são fatores importantes para a implementação novas práticas de gestão (Young *et al.*, 2001). No entanto, a literatura não abordar como essa adaptação acontece.

Gestão da qualidade em de redes estratégicas tem sido definido como: "A coordenação e a integração de todas as atividades de negócios (processos, por exemplo, procedimentos, técnicas), envolvendo todos os parceiros (empresas) na rede por meio de melhoria contínua dos processos para melhorar o desempenho e alcançar satisfação do cliente, parte essencial do que é o aprendizado contínuo" (MELLAT-PARAST; DIGMAN, 2007).

A definição anterior reflete uma orientação do processo para o entendimento de qualidade em redes estratégicas, abordagem que tem sido recomendada por Robinson e Malhotra (2005). A abordagem de processo é fundamental para a compreensão da qualidade no que diz respeito à ênfase na aprendizagem em redes. Tal definição de qualidade resolve as deficiências dos métodos anteriores para relacionar qualidade de redes estratégicas em uma rede de empresas, na medida em que ela incide sobre os processos e não somente no produto. (ROBINSON; MALHOTRA (2005).

2.2 Síntese do Modelo de Gestão da Qualidade em Redes

O modelo de gestão da qualidade para redes de empresas proposto por Mellat-Parast e Digman (2007), tem como definição de qualidade em redes, o grau em que as empresas podem desenvolver um ambiente de aprendizagem, ou seja, quanto maior o nível de aprendizagem colaborativa que a rede estiver, maior será a possibilidade de melhoria nos processos e conseqüentemente melhoria do desempenho e satisfação da rede.

Para os autores, a qualidade é resultado do perfil da liderança da rede em conjunto com a cultura e a intenção estratégica dos parceiros. Estes fatores levam a construção de um ambiente de confiança entre os associados, que, é elemento fundamental para a evolução da aliança. A partir do nível de confiança desenvolvido, o ambiente em rede fica propício as trocas de conhecimentos que geram a aprendizagem coletiva, resultando em melhoria nos processos e gerando mais confiança. A partir da melhoria dos processos e do nível de

confiança entre os pares, a qualidade da rede é ampliada, resultando em maior desempenho e satisfação dos associados a rede.

A seguir apresenta-se o modelo adaptado de Mellat-Parast e Digman (2007) o qual sintetiza o processo de Gestão da Qualidade em Redes.

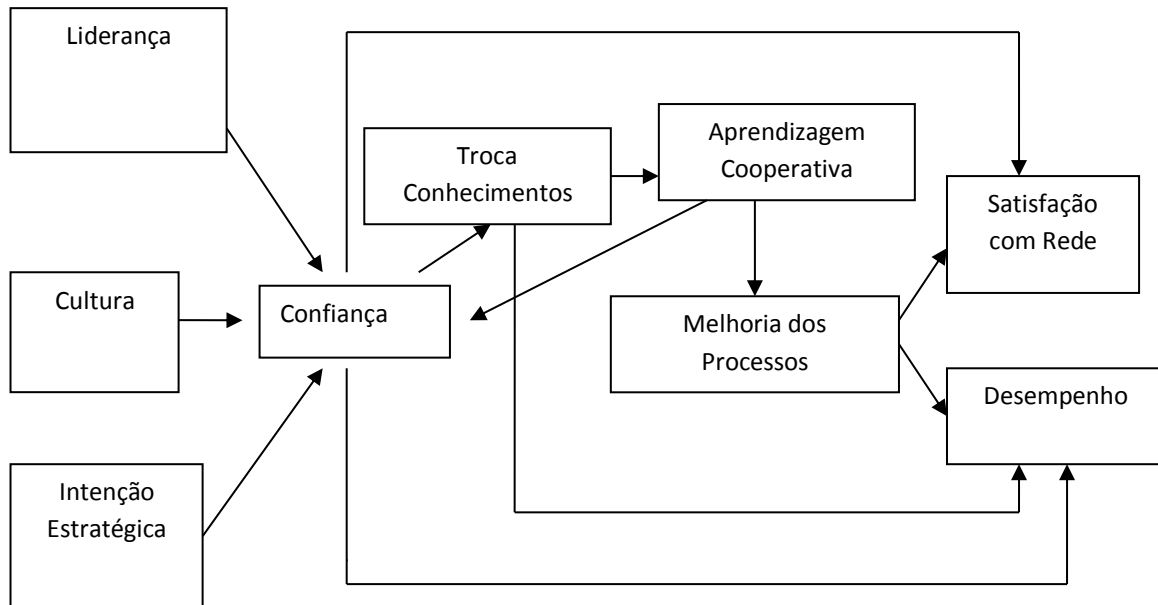


Figura 1. Modelo da Pesquisa (MELLAT-PARAST e DIGMAN, 2007).

No modelo desenvolvido por Mellat-Parast e Digman (2007), entende-se que os associados à rede são parceiros na construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento dos negócios individuais e também são clientes da rede. Nesse sentido, entende-se que a qualidade é obtida com a satisfação e desempenho dos parceiros na rede.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa foi executada em duas etapas qualitativas subseqüentes. Ressalta-se que os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos. GODOY (1995a, p.62) ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber: (1) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; (2) o caráter exploratório-descritivo; (3) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; (4) enfoque indutivo.

O desenvolvimento de um estudo de pesquisa qualitativa supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador (NEVES, 1996). Esse corte define o campo e a dimensão em que o trabalho desenvolver-se-á, isto é, o território a ser mapeado. O trabalho de descrição tem caráter fundamental em um estudo qualitativo, pois é por meio dele que os dados são coletados (MANNING, 1979).

Na primeira etapa da pesquisa documental e bibliográfica, teve como objetivo realizar através um exame dos materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar. Podendo com isso, oferecer base útil para outros tipos de estudos qualitativos. Na segunda etapa da pesquisa empírica de caráter qualitativo, o instrumento de coleta de dados foi aplicado a

quatro empresas participantes de redes de empresas no município de Cruz Alta/RS. Foram entrevistados os quatro gestores destas organizações, as empresas entrevistadas foram dos seguintes segmentos: Materiais de Construção, Supermercados, Livrarias e Materiais Esportivos, caracterizando-se por um estudo de caso.

Segundo Yin (2005), os protocolos de pesquisa definem procedimentos padronizados para o estudo de caso poder ser replicado por outros pesquisadores de modo a se obter os mesmos resultados, para um mesmo estudo de caso. Ou seja, os protocolos viabilizam a reprodutibilidade da pesquisa. O protocolo de estudo de caso deve definir a questão da pesquisa, a hipótese sendo validadas, as fontes de informação e as questões para serem respondidas pela pesquisa. Note-se que as questões levantadas no protocolo de estudo de caso não são direcionadas às pessoas entrevistadas pelo pesquisador, mas são questões direcionadas ao próprio pesquisador, para guiá-lo de modo a obter o conjunto de evidências necessárias e suficientes para se responder às questões do protocolo (YIN, 2005). A escolha destas empresas foi através de amostragem intencional em função da acessibilidade aos gestores, do tamanho da rede a que pertencem e da disponibilidade de participar da entrevista.

Em se tratando da entrevista semi-estruturada, atenção tem sido dada à formulação de perguntas que seriam básicas para o tema a ser investigado (TRIVIÑOS, 1987). Porém, uma questão que antecede ao assunto perguntas básicas se refere à definição de entrevista semi-estruturada. Autores como Triviños (1987) procuram definir e caracterizar o que vem a ser uma entrevista semi-estruturada. Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semi-estruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987).

As entrevistas da segunda etapa da pesquisa foram realizadas no período de janeiro a fevereiro de 2013. Após foram gravadas e transcritas, utilizando *software* específico. Esse procedimento facilitou a categorização das informações e identificação de elementos, dimensões e indicadores para composição do modelo proposto. Inicialmente, cada entrevista foi analisada individualmente, gerando informações que permitam enquadrar na investigação dos objetivos estabelecidos.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentadas a descrição e análise dos resultados da pesquisa.

4.1 Perfil das empresas entrevistadas

Quanto ao perfil das empresas entrevistadas, verificou-se que todos os gestores são do sexo masculino, apresentam média de idade 55 anos, possuem em média 25 funcionários e suas organizações apresentam três, quatro, oito e treze anos de participação em uma rede de empresas, sendo que no decorrer deste período, não mudaram em nenhuma oportunidade de rede. Observa-se que apenas um dos entrevistados não ocupa cargo de gestão na rede que participa, os demais entrevistados possuem os seguintes cargos: departamento financeiro, gestor administrativo e presidente. Referente à satisfação em relação à rede que participam, observa-se que dois entrevistados estão satisfeitos em parte e dois consideram-se satisfeitos.

Já em relação ao número de treinamentos que sua empresa participou, promovido pela rede a qual é associada, uma relatou que participou de apenas um treinamento e as demais de três a quatro treinamentos.

4.2 Aspectos de Liderança

Em relação aos aspectos de liderança observados, na rede em que atuam, verificou-se que o desempenho da rede não é analisado criticamente, em alguns momentos, são considerados, de forma sucinta alguns indicadores de desempenho, principalmente os relacionados a compras realizadas. No que se refere ao relacionamento entre os participantes da rede, evidencia-se que esta é uma preocupação que os gestores das redes possuem. Segundo um dos entrevistados, esta questão é importante e trabalhada sistematicamente na rede, como pode-se perceber no relato de um dos entrevistados “possuímos esta preocupação e contamos com um consultor que auxilia nesse processo”.

A percepção dos entrevistados em relação a liderança dos membros gestores da rede em que atuam, é de que, as redes são geridas por pessoas com liderança e competência, considerando o perfil da liderança como empreendedores dinâmicos e que buscam a inovação nos processos desenvolvidos na rede. Quando questionados sobre a existência de algum tipo de sistema de qualidade implementado pelos gestores da rede, verifica-se que as empresas entrevistadas não observam esta atividade nas redes em que participam. Em relação a abertura de espaço para a contribuição dos associados na rede que pertencem, apenas um dos entrevistados respondeu que esta prática não ocorre na rede que pertence, os demais demonstram que este espaço é oferecido nas reuniões mensais que ocorrem. Evidencia-se esta questão no comentário de um dos entrevistados “sim, possuímos abertura para colocarmos nossas ideias e sugestões, isto ocorre mensalmente nas reuniões da rede. As pessoas que participam mais das reuniões são as que apresentam maior número de sugestões”.

Referente a disseminação dos valores e das diretrizes organizacionais pelo grupo gestor da rede, percebe-se que, no entendimento dos entrevistados, isto é disseminado, para alguns, não de forma objetiva, pode-se perceber esta afirmação nas palavras de um dos entrevistados que entende que são disseminados os valores e diretrizes “sim, é pregado a transparência e a humildade, mas não há como saber se estão sendo cumpridos”. Esta afirmativa leva a entender que não há um entendimento claro sobre diretrizes e valores, são trabalhados de forma informal nas redes em que as empresas entrevistadas participam.

Nota-se que, em relação ao comprometimento do grupo gestor da rede e a interação destes com os demais integrantes, os entrevistados entendem que existe certa carência neste sentido. Relatam que as relações são transparentes, mas que em alguns aspectos isto poderia ser melhorado. Esta carência fica evidente no relato de um dos entrevistados “sim, com transparência. Poderia ser melhorado com um acompanhamento de troca de resultados”. Outro entrevistado relata que “sim, com comprometimento, mas poderia passar mais segurança aos integrantes”. Estas percepções demonstram que no caso dos entrevistados não existe pleno comprometimento e interação entre os gestores e demais participantes da rede, resultando em certa desconfiança na apresentação dos resultados, gerando algum tipo de insegurança. Quando questionados se seu papel como integrante da rede é valorizado pelos gestores, apenas um dos entrevistados entende que não e faz a seguinte colocação “não, pois creio que muitos pensam somente em vender”, caracterizando assim que nesta rede o principal valor está na comercialização e na capacidade dos integrantes em comprar maiores quantidades para obter maior benefício dos fornecedores. Os demais entrevistados afirmam

que se sentem valorizados, mas, destacam que “na medida do possível”. Esta relação de valorização entre os gestores e integrantes, não apresenta uma clara e objetiva afirmativa por parte dos entrevistados, podendo ser considerado como algo ainda a evoluir.

Em relação aos aspectos de liderança da rede, observa-se que, na percepção das empresas entrevistadas, ainda há espaço para avançar. De certa forma, entendem e identificam o papel da liderança, mas, encontram carência em alguns aspectos, como a clareza nas informações e segurança demonstrada aos associados.

4.3 Aspectos de Aprendizagem Cooperativa

Quanto às melhorias proporcionadas nos métodos de trabalho da rede, um dos entrevistados entende que não ocorreram melhorias desde o momento que ele ingressou na rede. Os demais relatam que ocorrem melhorias e estas são observadas através dos resultados alcançados e pelo aumento nas vendas. Estas melhorias estão exemplificadas na fala de um dos entrevistados “tem ocorrido melhoria significativa, posso exemplificar isto através da criação de site que busca fornecedores, isto auxilia a empresa a realizar melhores negociações”. Nota-se que a percepção de melhoria está presente nas empresas que possuem maior tempo de rede, isto fica evidenciado pelas considerações feitas pela empresa que está a treze anos na rede. Este fato pode ser relacionado ao maior tempo de convivência entre os integrantes da rede e a maior confiança que existe entre eles, gerando assim maior aprendizagem cooperativa.

Outro aspecto a ser destacado em relação a aprendizagem cooperativa, é em relação ao número de cursos ou momentos de treinamento para gestores e funcionários das empresas associadas a rede. Nesse sentido, observa-se que, mesmo a empresa com maior tempo de participação na rede, não relata significativo número de cursos. Destacam que o oferecimento destas atividades é realmente baixo e que este é um aspecto que deveria ser melhorado na rede. Por outro lado, entendem que o momento das reuniões é uma oportunidade de troca de experiências e de aprendizagem, embora isto esteja restrito aos gestores das empresas.

Em relação aos mecanismos disponíveis nas redes que permitam avaliar e melhorar as práticas de gestão e respectivos padrões na rede e de seus integrantes percebe-se que, em geral, existe algum tipo de mecanismo, embora o mecanismo mais citado seja o desempenho das vendas. Apenas um dos entrevistados, que possui maior tempo de participação em uma rede menciona um software de gestão como mecanismo que permite avaliar e melhorar as práticas. Além disso, pode-se perceber que as melhorias das práticas de gestão estão mais relacionadas a troca de experiências entre os integrantes da rede nas reuniões, como demonstra o comentário de um dos entrevistados “ocorre várias melhorias em nossas práticas de gestão a partir da participação na rede, mas, estas melhorias são obtidas através das informações trocadas entre os integrantes da rede, principalmente nas reuniões mensais.

Quando questionados sobre a existência de avaliações de desempenho, objetivando a melhoria na produtividade dos integrantes e da rede, verifica-se que apenas uma empresa relata a existência de processos avaliativos e normatização de processos entre os integrantes da rede, para os demais estes processos não existem em suas redes.

Percebe-se que no aspecto referente a aprendizagem coletiva, ainda é insipiente os métodos institucionalizados através de ferramentas que possibilitem ampliar a aprendizagem cooperativa. O que se destaca neste aspecto é a percepção dos entrevistados em relação aos momentos de trocas de informação, informais, seja nas reuniões ou em outros momentos que proporcionam aprendizagem aos integrantes.

4.4 Aspectos Culturais

Em relação aos aspectos culturais das redes, verificou-se que existe uma preocupação na integração dos funcionários das empresas associadas a rede, buscando construir uma cultura de participação, troca de experiências e de cooperação. Apesar disso, evidencia-se nas entrevistas que existe pouca participação dos funcionários em atividades que contribuam para a troca de experiências entre funcionários de um mesmo setor. Além disso, destaca-se a percepção dos entrevistados em relação aos aspectos relacionados às decisões tomadas na rede, que, geralmente são conduzidas pelo consenso e dificilmente necessitam realizar algum tipo de votação. Isto pode ser entendido como uma forma de cultura do consenso, onde se analisam todas as ideias e informações e a partir disso, buscam uma solução ou posicionamento que satisfaça os anseios de todos.

Quanto à influência da rede na cultura das empresas participantes, observa-se que os entrevistados consideram que existiu algum tipo de mudança na cultura organizacional a partir do ingresso na rede. Pode-se observar esta situação nas considerações de um dos entrevistados “a partir do ingresso na rede tivemos que mudar algumas coisas na empresa, que certamente influenciaram na mudança da nossa cultura, como, para seguir os padrões da rede tivemos que mudar muitas coisas”. Além disso, pode-se observar que a partir do ingresso na rede as empresas entrevistadas aumentaram a preocupação em criar uma percepção de valor para os clientes em relação a seus produtos e a marca da rede.

Verifica-se que em relação aos aspectos culturais, a principal percepção de mudança na cultura da empresa está relacionada à cultura de cooperação, que destaca-se a partir das relações obtidas pelos gestores que participam periodicamente das reuniões da rede, tomando decisões de forma consensual. Estas experiências influenciam nas tomadas de decisões diárias das empresas e de certa forma é sentida pelos colaboradores, que passam a compreender a necessidade de algumas mudanças para garantir a agregação de valor aos produtos e a marca da rede.

4.5 Intenção Estratégica

A intenção estratégica entre os parceiros da rede caracteriza-se pela escolha de parceiros adequados, com semelhanças em sua orientação estratégica. Este tipo de similaridade facilita a compreensão dos objetivos e expectativa mútua, possibilitando maior integração entre os envolvidos na aliança (MELLAT-PARAST; DIGMAN, 2007).

No que se refere a este aspecto, verifica-se que as organizações entrevistadas possuem maior preocupação com as questões operacionais da rede, como o controle dos registros de alterações de preços dos produtos pela rede, controle de negociações com fornecedores, buscando saber as vantagens obtidas nas negociações.

Em relação ao fortalecimento das relações comerciais entre as empresas e a rede, observa-se que existe esforço nesse sentido, como destaca um dos entrevistados “o fato de nos dispormos a entrar nossos colegas de rede em outras cidades já é um esforço, pois, deixamos nossa empresa para procurar trocar experiências com os demais”. Destaca-se que os investimentos para aproximar os associados são escassos, tendo como maior prioridade os que retornam maior resultado em curto prazo para os associados. Nesse sentido, percebe-se que os investimentos no fortalecimento dos relacionamentos e na criação de um foco estratégico ainda são incipientes.

Em relação à escolha dos parceiros para o ingresso na rede, observa-se que não existe algum tipo de seleção pela orientação estratégica da empresa convidada a participar da rede. A prática de observar a orientação estratégica dos parceiros da aliança, pode ser um dos fatores importantes para potencializar o desempenho da aliança (MELLAT-PARAST; DIGMAN, 2007).

4.6 Aspectos de confiança

A confiança em alianças estratégicas é uma das características importantes para o seu desenvolvimento. Ela está relacionada com os valores, atitudes e sentimentos envolvidos entre as partes, quanto maior for a semelhança das culturas entre os participantes, maior poderá ser a confiança existente entre eles (JONES; GEORGE, 1998).

Em relação a este aspecto, as empresas entrevistadas entendem que existe certa confiança entre os associados das redes a que pertencem. Alguns dos entrevistados afirmam que a confiança existe em parte, sendo que confiam mais nos empresários que conhecem e possuem relacionamentos a mais tempo, anterior a participação na rede.

Neste sentido, observa-se a consideração de Jones e George, (1998), quanto mais próximos os parceiros das alianças, maior a possibilidade de confiança entre eles. Já em relação a forma com que os parceiros da aliança são escolhidos, verifica-se maior preocupação em relação ao passado e histórico das relações comerciais do parceiro.

Existe pouca preocupação em relação aos demais valores, atitudes e os relacionamentos deste novo parceiro. Isto pode ser observado no depoimento de um dos entrevistados “Antes de um empresário fazer parte da rede, é feita uma pesquisa de mercado do histórico comercial, para sabermos se podemos confiar”. Nesse sentido, outros aspectos culturais, valores e atitudes não são observados no momento da prospecção de um novo parceiro da aliança.

4.7 Troca de Conhecimentos

A partilha de conhecimentos entre os associados de uma rede é um dos importantes aspectos para o desenvolvimento das redes. Segundo Gulati (1998), a confiança é um dos fatores que facilita a troca de conhecimentos entre os integrantes de uma rede. Quanto maior o nível de confiança entre os parceiros, melhor a capacidade de troca de experiências entre as partes.

Observa-se nas empresas entrevistadas que a partilha de conhecimentos é entendida como um aspecto importante para as empresas participantes da rede, mas, isto ocorre de forma limitada nas redes onde os entrevistados participam. Este entendimento pode ser verificado na declaração de um dos entrevistados “sim, ocorre troca de experiências, mas acho que deveria ser compartilhado aquilo que o integrante fez, e que deu certo, com os demais”.

Segundo Mellat-Parast e Digman (2007), A troca de experiências entre os integrantes de uma aliança melhora o nível de aprendizagem destas organizações, resultando na melhoria do desempenho das empresas. Verifica-se que nas empresas entrevistadas, a troca de conhecimentos é algo que ainda poderá ser melhor explorada. Esta constatação pode ser relacionada com as características da confiança existente na rede, verificada na pesquisa, que, segundo os entrevistados, a confiança é relativa entre os participantes de suas redes.

4.8 Melhoria de Processos

A melhoria contínua e a satisfação dos clientes são princípios fundamentais da gestão da qualidade. Nesse sentido, todo trabalho importante realizado em uma empresa faz parte de um processo, não existe produto ou serviço oferecido por uma organização sem um processo (GONÇALVES, 2000). A melhoria contínua destes processos leva ao aumento da *performance* organizacional. No caso das redes de empresas, onde as empresas são vistas como clientes uns dos outras, verifica-se que a melhoria contínua dos processos da rede aumenta a satisfação da aliança (MELLAT-PARAST; DIGMAN, 2007).

As empresas entrevistadas demonstram que a visão de processo na rede ainda é incipiente, não observam claramente se existe algum tipo de investimento em melhoria nos processos internos da rede e das empresas participantes. Para os entrevistados, em algumas situações podem ser verificadas algum tipo de processo que melhorou a organização da rede, como explica um dos entrevistados “posso citar o exemplo do sistema financeiro implantado para a rede, que padronizou o processo entre os associados da rede, padronizando de acordo com as diretrizes da rede”.

Observa-se que algumas iniciativas de melhorias de processos ocorrem nas redes das empresas entrevistadas, mas de forma aleatória, sem um direcionamento estratégico para isso. A visão estratégica da melhoria contínua dos processos na rede pode ser um oportunidade de melhorar a satisfação dos associados e o desempenho da rede (MELLAT-PARAST; DIGMAN, 2007).

4.9 Aspectos relativos ao desempenho

Quanto a este aspecto, observa-se que os entrevistados não possuem um consenso em relação à avaliação do desempenho nas redes em que participam. Para uma das empresas entrevistadas, “o desempenho não pode ser medido, a rede é para dar suporte”. Entretanto, outros entrevistados observam que existe um consenso entre os participantes da rede de que melhoraram o desempenho de suas empresas a partir do ingresso na rede e de que a rede como um todo possui maior desempenho do que as empresas individualmente. Isto pode ser entendido a partir do relato de um dos entrevistados “dentro da própria rede há um monitoramento, mas como empresa observa-se cada vez mais a rede crescer e apresentar cada vez mais vantagens”, outro entrevistado observa que “creio que é um crescimento mútuo, quando a rede cresce, as empresas, por ter preços baixos em produtos vindo da rede, aumentam as vendas e crescem”.

Conforme explicam Mellat-Parast e Digman (2007), o modelo proposto para a Gestão da Qualidade em redes utiliza como princípio para atingir o desempenho as variáveis endógenas e exógenas, abordadas por Gulatti *et al.*, (2000), onde para os autores, estas variáveis podem explicar como alianças estratégicas e redes evoluem ao longo do tempo. Nesse sentido, as variáveis, intenção estratégica e cultura afetam a construção de confiança entre os parceiros da rede, que por sua vez, afeta a troca de conhecimentos, que afeta aprendizagem coletiva, que afeta o desempenho da rede e dos associados.

4.10 Satisfação

No modelo de Gestão da Qualidade em rede, proposto por Mellat-Parast e Digman (2007), a satisfação da rede ocorre paralelamente ao desempenho e também é resultado do nível de confiança entre os parceiros, da troca de conhecimentos, da aprendizagem coletiva e da melhoria dos processos.

Em relação à satisfação, os entrevistados observam que nas redes das quais participam, não existe acompanhamento do nível de satisfação dos associados, como observa um dos entrevistados “Não realizamos pesquisa sobre a satisfação dos associados. Deveria ser feita uma pesquisa com a opinião sobre a satisfação e com isso, verificar se realmente estamos satisfeitos”.

Além disso, quando questionados sobre a percepção de qualidade na rede que atuam, os entrevistados entendem que de certo modo existe qualidade. Por fim, quando questionados se estão satisfeitos com a rede que participam, verifica-se que alguns destacam que estão satisfeitos em parte, enquanto outros estão satisfeitos.

Nesse sentido partindo do pressuposto de que a satisfação é acumulada através da experiência total de consumo (ROSSI; SLONGO, 1998). Podem-se observar as relações existentes entre a liderança, cultura, intenção estratégica, confiança, troca de conhecimentos, aprendizagem coletiva e melhoria de processos, pode-se verificar que as empresas que responderam que sua satisfação não é ampla, possuem maiores problemas em relação a estes fatores dos que demonstraram satisfação com a rede.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da necessidade de avançar nos estudos relativos aos processos de gestão em organizações em rede, o presente trabalho buscou verificar e analisar as práticas de gestão de qualidade em redes de empresas.

O processo de cooperação empresarial tornou-se uma das formas de ampliar a capacidade competitiva das empresas de pequeno porte. As experiências do processo e desenvolvimento deste modelo organizacional foram estudadas em profundidade nas últimas décadas. Destacam-se as iniciativas de formação de redes de empresas no Itália, keiretsu Japoneses entre outros. No Brasil, o Estado do Rio Grande do Sul destaca-se pela criação de uma política pública de incentivo a estes modelos organizacionais, que, vem promovendo avanços na competitividade das organizações de pequeno porte.

Considerando que grande parte dos estudos está concentrada no entendimento e nos benefícios da participação inicial das organizações parceiras no processo de cooperação (ALVES; PEREIRA, 2013). Esse estudo procurou avançar abordando os processos de gestão das organizações em rede, especificamente por meio da aplicação do modelo de gestão da qualidade, neste estudo, que este modelo de gestão deve ser entendido de forma diferenciada de uma organização individual, e que, aspectos de liderança, intenção estratégica e cultura afetam na construção da confiança entre participantes de uma rede de empresas. A confiança torna-se um importante fator neste modelo de gestão da qualidade, pois, permite aos integrantes da rede melhor relacionamento e amplitude nos processos de aprendizagem colaborativa, resultando em melhoria nos processos e melhoria da satisfação e desempenho da rede.

Pôde-se observar que a aplicação dos fatores constantes neste modelo, em empresas que participam em rede empresas, apresentou resultados que corroboram com o modelo proposto por Mellat-Parast e Digman (2007), tendo assim uma diferença apenas no sentido de que algumas organizações demonstraram maior evolução nos processos de aprendizagem colaborativa e percepção de desempenho em função de demonstrarem maior nível de confiança na rede que participam do que outras.

Entende-se que este estudo possibilitou a análise do modelo pela visão de empresas que participam de redes, nesse sentido, verificou-se a possibilidade de ser utilizado como um

modelo de gestão de redes. Cabe salientar que este estudo observou o caso de apenas quatro empresas, limitando conclusões mais robustas. E também pelo fato de não ter realizado em um estudo longitudinal, o que corroboraria para uma melhor visão da evolução dos relacionamentos e bem como da confiança e das melhorias dos processos.

Por fim, novos estudos relacionados ao modelo de gestão da qualidade em redes de empresas são pertinentes e poderão auxiliar na melhoria do desenvolvimento destas organizações. Também sugere-se a inclusão de novas variáveis no modelo como moderadoras da qualidade para com isso verificar se o modelo não possibilita uma visão mais aprofundada do tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Configuração dos estudos em relacionamentos interorganizacionais no Brasil: por onde caminhamos?. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, 2013, p.169-198.

ARINO, A.; DE LA TORRE, J.; RING, P. S. Relational quality: management trust in corporate alliances, **California Management Review**, v. 44, ed. 1, 2001, pp. 109-131.

BALESTRIN, A.; J. VERSCHOORE. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman v. 1 n. 1, p., 2008.

BELEI, R. A. *et al.* O uso de entrevista, observação e vide gravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de Educação**, v. 30, p. 187-199, 2008.

BENNIS, W. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERTERO, C. O. **Rumos da estratégia empresarial**. RAE-Light: 20-25, 1995.

CROSSAN, M.; INKPEN, A. The subtle art of learning through alliances, **Business Quarterly**, v. 60, ed. 2, 1995, p. 68-78.

FOSTER, D.; JONKER, J. Towards a third generation of quality management: Searching for a theoretical re-conceptualization of contemporary organizations based on the notions of stakeholders and transitivity, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 24 Ed. 7, 2007, pp.683 -703.

GARVIN, D. Building a learning organization, **Harvard Business Review**, v. 71, ed. 4, 1993, pp. 78-91.

GARVIN, D. A. What does 'product quality' really mean? **Sloan Management Review**, v. 26, n. 1, 1984, pp. 25-43.

GODOY, A. S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995a, p. 57-63.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n. 1, p. 6-19, 2000.

GULATI, R.; N. NOHRIA, *et al.*. Guest editors' introduction to the special issue: Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21 n. 3, p. 199-201, 2000.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19 n. 4, p. 293-317, 1998.

INKPEN, A.C. Learning through alliances: General Motors and NUMMI, **California Management Review**, v. 47, ed. 4, 2005, pp. 114-136.

JONES, G.R.; GEORGE, J.M. (1998), “The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork”, **Academy of Management Review**, Vol. 23 No. 3, pp. 531-46.

LOVE, P. D.; IRANI, Z.; CHENG, E.; LI, H. A model for supporting inter-organizational relations in the supply chain, **Engineering, Construction, and Architectural Management**, 9 (1), 2002, pp. 2-15.

MANNING, P. K. Metaphors of the field: varieties of organizational discourse, In **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, December 1979, pp. 660-671.

MELLAT-PARAST, M.; DIGMAN, L. A. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 114, ed. 2, 2008, pp 820-829.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROBINSON, C. J., MALHOTRA, M. K. Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice, **International Journal of Production Economics**, v. 96, 2005, pp. 315-337.

ROSSETTI, A.; MORALES, A. B. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, jan./abr. 2007.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 101-125, 1998.

SAMPSON, R. C. Experience effects and collaborative results in R&D alliances, **Strategic Management Journal**, v. 26, ed. 11, 2005, pp. 1009-1031.

SINGH, K.; MITCHELL, W. Growth dynamics: the relationship between interfirm collaboration and business sales in entrant and incumbent alliances, **Strategic Management Journal**, v. 26, ed. 6, 2005. pp. 497-521.

SINGH, P. J.; SMITH, A. An empirically validated quality management measurement instrument, **Benchmarking: An international Journal**, Volume 13, Number 4, 2006 , pp. 493-522(30). 2006.

SWIFT, Ronald. **CRM: Customer Relationship Management**, o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001. p. 3-4, 12, 331.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação: 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Método**. Porto Alegre, Bookman, 2005.

YOUNG, G. J.; CHARNS, M. P.; SHORTELL, S. M. Top manager and network effect on the adoption of innovative management practices: a study of TQM in a public hospital system, **Strategic Management Journal**, v. 22, 2001, pp. 935-951.