

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DE  
EMPRESAS PARCEIRAS**

**INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS: AN ANALYSIS OF  
BUSINESS PARTNER**

Gabriela Beltrame, Jonas Cardona Venturini e Felipe da Silva Ravello

**RESUMO**

O objetivo do presente estudo é identificar e analisar as estratégias de cooperação desenvolvidas em micro e pequenas empresas, participantes do programa redes de cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI). A pesquisa é caracterizada como exploratória e quantitativa, o método utilizado foi o estudo de caso. A amostra foi constituída por 110 empresas do setor do comércio, indústria e serviços, localizadas em diversas cidades do estado do Rio Grande do Sul. A coleta de dados ocorreu através da pesquisa de campo, com aplicação de questionários diretamente aos gestores responsáveis pelas empresas. Os principais resultados mostram que a formação de redes de cooperação pode ajudar a aumentar a competitividade das pequenas empresas, através da união de esforços. Muitos benefícios foram alcançados, como o maior poder de negociação, redução de custos, troca de informações, comercialização mais eficiente, treinamento, além de um maior poder de mercado, os quais dificilmente conseguiriam se continuassem trabalhando individualmente.

**Palavras-chave:** Redes de cooperação; Relacionamentos Interorganizacionais e Parcerias

**ABSTRACT**

The aim of this study is to identify and analyse the strategies of cooperation developed in micro and small enterprises, cooperation networking program participants from the Secretariat of the development and International Affairs (SEDAI). The research is characterized as exploratory and quantitative and the method used is a case study. The population was constituted of 110 companies from the sectors of trade, industry and service, located in several cities in the State of Rio Grande do Sul. The data collection occurred through the field research, with questionnaires application directly to the responsible managers. The main results showed that the formation of networks of cooperation might help increase the competitiveness of small businesses, through the Union of efforts. Many benefits have been achieved, as the largest trading power, cost reduction, information exchange, more efficient marketing, training, and a greater market power, which could hardly if continued working individually.

**Keywords:** Cooperation networks, Inter-organizational Relationships, Partnerships

## 1 Introdução

Nos últimos anos a globalização possibilitou a abertura de novos mercados, o que tem sido um fator importante e ao mesmo tempo preocupante quando se refere a micro e pequenas empresas. Nessa conjuntura, empresas necessitam acompanhar a todo momento as mudanças mundiais para poderem permanecer no mercado altamente competitivo. A concorrência global tem exigido um alto nível de qualidade, produtividade e inovação de produtos e serviços.

Nesse cenário, estão as micro e pequenas empresas que ainda não se furtaram completamente dessa realidade, e buscam a todo o momento alternativas para se manterem competitivas e atuantes. A insuficiência de recursos financeiros, além de outros fatores, impede as micro e pequenas empresas de encararem as políticas de inovações através de suas competências internas e individuais.

As dificuldades em criar novos produtos e serviços, alcançar novos mercados e ter acesso a conhecimentos específicos, faz com que os empresários percebam que competir sozinho está cada vez mais difícil. Por conseguinte, as organizações percebem que é necessário somar forças e desenvolver novas formas de otimizar os seus recursos, conhecimentos e potencialidades, unindo esforços com outras organizações através de ações de cooperação.

O formato das redes interorganizacionais ganha força nesse contexto devido à sinergia que emerge de sua estrutura. Estar em rede permite potencializar as competências individuais e aumentar as oportunidades coletivas. Deste modo, empreendimentos com esta conotação despontaram em diversos setores e entre empresas de variados portes e perfis (OLIVEIRA, REZENDE e CARVALHO, 2011).

As diversas estruturas interorganizacionais 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 (PEDROZO e PEREIRA 2006). O surgimento dos relacionamentos interorganizacionais tem sido alvo de estudos pelas mais diferentes áreas, insurgindo como alternativa para as empresas se firmarem nesse contexto competitivo e global. Analisar a dinâmica da cooperação é importante porque permite compreender quais mudanças ocorrem em redes interorganizacionais com o passar do tempo e que mecanismos provocam ou influenciam essas mudanças (AHUJA, SODA e ZAHEER, 2012).

Neste sentido, tendo o intuito de 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 foi guiado pelo seguinte problema de pesquisa: “Quais as principais estratégias de cooperação desenvolvidas por micro e pequenas empresas participantes do programa redes de cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do Estado do Rio Grande do Sul?”.

## 2 Referencial Teórico

A diversidade de abordagens pertinentes ao estudo das redes interorganizacionais ressalta seu caráter interdisciplinar e complexo (OLIVEIRA, REZENDE e CARVALHO, 2011). Segundo Aguiar, Cândido e Araújo (2008), redes de empresas têm se tornado um tema estudado na literatura e compreendido pelos diversos autores como uma nova direção que está sendo tomada por muitos países em todo o mundo, em detrimento dos tradicionais modelos organizacionais que apresentam restrições e limitações na atual conjuntura empresarial.

Diversos elementos podem influenciar a dinâmica de desenvolvimento de uma rede, tanto no nível das empresas individuais como em termos dos relacionamentos entre os participantes (WEGNER, ROSSI e SCARANO, 2014). O desenvolvimento da rede caracteriza-se pela elaboração de um planejamento estratégico, como guia de ações e fortalecimento da cooperação. Nessa etapa, surge a necessidade da criação de mecanismos de

governança, além do estabelecimento de práticas de gestão, sem as quais os objetivos dificilmente serão alcançados (ALBERS, 2010).

Redes interorganizacionais podem ser definidas como “um conjunto de nós e interseções formadas por pessoas e por grupos ligados a diferentes sistemas de relações sociais” (MOTTA e VASCONCELOS, 2008, p. 374), formando “uma cadeia interligada e inter-relacionada de conceitos e relações” (MASTERALEXIS, BARR e HUMS, 2009, p. 507). São criadas, na visão de Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), para melhorar relacionamentos com empresas do mesmo setor, ter acesso a diferentes recursos e melhorar o relacionamento com fornecedores.

Relações interinstitucionais cooperativas ou redes de relacionamento visam principalmente ao aproveitamento das oportunidades existentes no desenvolvimento das áreas de atuação. As relações interorganizacionais dizem respeito à interação entre organizações tendo a prerrogativa de criar valor para as empresas que se comprometem a participar (ALVES e PEREIRA, 2013). Visam também ao enfrentamento das ameaças, do acirramento e das dificuldades ambientais. Todas as redes têm em comum a necessidade de gerir o conhecimento de seus membros para que os seus objetivos possam ser alcançados com menos esforço do que seriam individualmente (ALVES *et al.*, 2013).

Para muitas empresas, as redes são uma estratégia empreendedora, sendo um requisito fundamental para permanecerem no mercado, gerando vantagens competitivas que poderão futuramente agregar valor as empresas. Um objetivo das redes de cooperação entre empresas é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo, por meio de uma estrutura dinâmica, que utilize ações uniformizadas, descentralizadas, e que evitem que as empresas envolvidas percam sua flexibilidade (BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES Jr, 2010).

Redes horizontais englobam empresas de um mesmo setor, as quais permanecem legalmente independentes e cooperam em aspectos predefinidos (WEGNER e PADULA, 2010). Esse tipo de rede, também apresenta princípios de isonomia e insubordinação, ou seja, direitos e deveres são iguais e não há relação hierárquica, o poder dentro da rede é descentralizado e prima pela coordenação e pela democracia (OLIVEIRA, REZENDE e CARVALHO, 2011). Para Sorenson e Audia (2000), redes horizontais cruzam organizações similares, são organizações do mesmo segmento, pertencentes a um elo da cadeia produtiva que combinam as suas atividades para alcançar fins coletivos. Teoricamente são empresas concorrentes e buscam a associação para potencializar ações em benefício de todas, utilizam os recursos e as capacidades existentes e exploram novas oportunidades.

As redes potencializam as competências individuais e aumentam as oportunidades coletivas (OLIVEIRA, REZENDE, CARVALHO, 2011) e podem diminuir a incerteza no mercado e suprir as necessidades de recursos das empresas parceiras, além de serem um importante meio de obter vantagem competitiva (CORSTEN, GRUEN e PEYINGAUS, 2011).

### 3 Método

A presente pesquisa, caracterizou-se como exploratória de natureza quantitativa e utilizou o método de multicaseos.

A amostra desse trabalho foi constituída por 110 micro, pequenas e médias empresas que desenvolvem ações de cooperação e estão inscritas no programa redes de cooperação implementado pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do Estado do Rio Grande do Sul, totalizando 24 redes de cooperação com estruturas horizontais. Essas entidades foram agrupadas de acordo com seu porte e setor de atividade. Para fazer parte dessa pesquisa, as redes de cooperação ou alianças, deveriam existir em grupos de três ou mais empresas que estejam cadastradas junto aos núcleos de redes de cooperação do

SEDAI. As unidades da amostra foram definidas após se ter o mapeamento das redes de cooperação e o número de empresas cadastradas por setor.

Na primeira fase desse estudo foi realizada a coleta de dados secundários, através de pesquisa documental em arquivos públicos, particulares, fontes estatísticas e pesquisas junto aos núcleos de redes de cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAÍ. Na segunda fase foi feita uma coleta de dados primários através de pesquisa de campo com aplicação de questionários fechados aos gestores das empresas.

Na apreciação e análise dos dados quantitativos, os questionários foram 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, foram utilizados tabelas, histogramas e ferramentas estatísticas.

#### 4 Resultados

Nesta parte do trabalho, faz-se uma explanação dos principais resultados obtidos na pesquisa.

Foram realizadas pesquisas com cento e dez empresas participantes do Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram colhidos através da aplicação de um questionário aos responsáveis por cada empresa. O programa possui convênio com Universidades Gaúchas: Universidade Católica de Pelotas - UCPEL, Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS - UNIJUÍ, Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, Universidade de Caxias do Sul – UCS e 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, Panambi, Chiapeta, Três de Maio, Fontoura Xavier, Cruzeiro e Doutor Ricardo.

Nessas cidades, visitou-se as empresas das seguintes redes: RedeFort (mercados e mercearias); MixPaper (papelerias); Sulvest (malharias e confecções); Redemac e Rede Construir (lojas de material de construção); Auto Legal (lojas de auto peças e serviços automotivos); Panimel e Ampac (padarias e confeitarias); Agivest (confecções, malharias e decoração); Afamutil (fabricantes de móveis e utilitários para escritório); Rede Moda Gaúcha e Rede Vest (malharias e confecções); Agametal e Rede Metal (metalúrgicas e serralherias); Rede Mundi (lojas de calçados); Aproflo (produtores de flores); Rede Maxsul (lojas e serviços de informática); Unimate (ervateiras); Chef Carnes (açougues); Infosul (informática); Rede Fitwell (academias); Rede Segura (corretoras de seguros); Cena 1 (vídeo locadoras) e Agapel (papelerias e livrarias).

##### 4.1 Caracterização das empresas

Nas Tabelas 1 e 2, serão identificadas as principais características das empresas entrevistadas.

Tabela 1:

**Setor de atividade das empresas**

Setor	Quantidade	Porcentagem (%)
Indústria	32	29
Comércio	59	54
Serviço	19	17
TOTAL	110	100

**Fonte:** Dados obtidos com a pesquisa

De acordo com a Tabela 1, a maioria das empresas pesquisadas se considerou comercial e industrial, pois além de fabricar, também comercializam seus produtos. Nesse contexto, aparecem empresas de redes de móveis, malharias e confecções e metalúrgicas.

Tabela 2:  
**Número de funcionários das empresas**

Nº de funcionários	Quantidade	Porcentagem (%)
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

#### 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**

Tipo de aliança/parceria	Quantidade	Porcentagem (%)
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
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados obtidos com a pesquisa

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 das empresas integrantes de cada rede serem do mesmo setor, possuindo assim, necessidades semelhantes de matérias-primas ou produtos para venda.

Grupos de exportação é o segundo tipo de parceria que obteve maior aceitação, 31% das empresas entrevistadas tem interesse em participar. Esse tipo de parceria possibilita oferecer uma gama maior de produtos e serviços, com melhor qualidade, visto que para exportar é preciso adequar-se às exigências do mercado internacional, o que obriga as empresas pertencentes ao grupo tornarem seus produtos e serviços mais competitivos. Quanto as redes de alianças, obtiveram interesse de 27% das empresas visitadas. Segundo estas, seria interessante participar porque as empresas envolvidas sabem da importância de trabalhar em cooperação, onde todos possuem objetivos similares e trabalham em grupos afins.

Os acordos de distribuição tiveram 23% de aceitação, pois é 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. Já 21% dos entrevistados demonstraram interesse em acordos de representação, que possibilitam certa flexibilidade as empresas, pois não obrigam 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. Isso demonstra o interesse das empresas em firmar parcerias mais duradouras.

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

A Tabela 4 mostrará quais são os fatores mais influentes na formação e imersão em redes, segundo as empresas participantes da pesquisa. Para tanto, solicitou-se aos entrevistados que dessem notas de 1 a 7 aos fatores influenciadores.

Tabela 4:

#### Nível de influência dos fatores de decisão para se inserir 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

Nas empresas pesquisadas, constatou-se que a maioria resolveu participar do Programa Redes de Cooperação através do convite dos organizadores do programa e consultores das universidades. Os mesmos realizaram prospecções junto as empresas, com o intuito de identificar pessoas interessadas em formar redes de cooperação. Por conseguinte, a aliança empresarial não estava nos planos da maioria dessas empresas. Verificou-se que o principal motivo que levou as empresas a se associarem foi a possibilidade de aumentar o poder de negociação com fornecedores e clientes, comprovando as dificuldades de negociação que enfrentam junto aos fornecedores.

Necessidade de novos conhecimentos, tanto técnicos quanto gerenciais, foi o segundo fator mais expressivo para as empresas formarem uma 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, visto que estão diretamente associados a todas as atividades da empresa, com a sua redução conseguem investir em outras áreas da empresa, obter mais lucro e se manter sustentável no mercado. Com 5,83 de média, o acesso a novas tecnologias foi o quarto fator mais importante na decisão de ingressarem na rede. Observou-se que um reduzido número de empresas tem acesso facilitado à tecnologia, possuindo poucos equipamentos essenciais as suas funções, além da inexistência, em muitas empresas, de softwares operacionais ou gerenciais que introduziriam processos mais eficazes. Contudo, verificou-se grande interesse e disposição para aprender e aplicar novos conhecimentos.

Obter acesso a novos mercados e economia de escala alcançou relevante importância na hora de decidir ingressar na rede, devido ao fato da maioria das empresas atuarem em restritos mercados da sua região ou cidade apenas. A participação em feiras de negócios e encontros setoriais, após a inserção na rede, tem proporcionado às empresas, embora gradativamente, aumento no número de clientes e atuação em novos mercados. O item de menor relevância citado foi os concorrentes já estarem unidos por alianças, visto que as redes entrevistadas são as únicas do seu ramo de atuação, na sua cidade ou região. Outros dois fatores que obtiveram médias relativamente baixas foram a insatisfação com o desempenho da empresa e a 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 uma rede de empresas são confiança, comprometimento e respeito mútuo entre os membros, existência de valores éticos, motivação das partes envolvidas, integração e definição clara dos objetivos e regulamento da rede, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5:

##### Nível de influência dos fatores determinantes para o sucesso de uma rede de empresas

Fatores	Nível de influência
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 objetivos e regulamento 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

Observou-se uma relação de interdependência muito forte entre confiança, motivação e comprometimento. Independente do 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, facilitando a troca de informações e experiências entre os cooperados.

Existência de valores éticos foi o terceiro fator de maior relevância. A ausência de tais valores tornaria ineficiente o funcionamento de uma rede, pois este é baseado em decisões conjuntas e transparentes. Definição clara dos objetivos e regulamentos teve

significativa importância, como fator determinante para o sucesso e permanência de uma rede. As empresas devem definir as suas pretensões para a formação de redes, como por exemplo, conseguir melhores preços, ter acesso a novas tecnologias, maior poder de negociação, etc. 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, bem como as definições de direitos e deveres.

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 isso, observou-se que os entrevistados valorizam mais as características subjetivas e comportamentais dos parceiros, do que 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.

Tabela 6:

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

Fatores	Nível de influência
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

De acordo com a Tabela 6, a falta de comprometimento com a rede foi o fator mais expressivo para dificultar o êxito da mesma, perfazendo uma média de 5,8. As notas solicitadas aos entrevistados foram de 1 a 7. Conforme depoimento de um integrante da Rede Afamutil, se a empresa não está comprometida com a rede, deve sair. É preferível ter poucas empresas, e que estas sejam realmente comprometidas com a rede do que ter muitos associados e os mesmos não se envolverem ou não participarem ativamente. Segundo os entrevistados, o descumprimento de acordos é um fator com forte impacto no andamento de uma rede, quando acordos são definidos, com contrato ou verbalmente, gera-se uma expectativa de que sejam cumpridos, caso contrário as empresas prejudicadas perdem a confiança na rede e ocorre desagregação e insatisfação.

O individualismo foi considerado o terceiro fator mais importante que dificulta a permanência em uma rede, média 5,69. Segundo um dos entrevistados, não é tarefa fácil enxergar o concorrente como um aliado [...] alguns parceiros parecem estar mais preocupados em esconder informações do que em se deter aos benefícios que o trabalho em conjunto



proporciona. Tudo isso exige mudança cultural, uma vez que a maioria das empresas possui cultura individualista, opostas a cultura empresarial exigidas pelas redes empresariais, visto que as mesmas baseiam-se no associativismo e união para gerar fortalecimento.

Inexistência de valores éticos e 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. Observa-se também que a falta de credibilidade junto a clientes obteve relevante importância, sendo que a média das respostas foi 5,48. A credibilidade junto a clientes é importante, visto que as empresas dependem dos clientes para a sua sobrevivência. A credibilidade de uma rede depende da credibilidade que os integrantes da aliança têm perante a comunidade.

Outro fator que obteve média alta, de 5,44, foi comunicação deficiente. Trabalhar em uma rede sem compreender a cultura de seu parceiro é um fator negativo. A falta de comunicação clara, aberta e regular, poderá ocasionar choques entre as empresas envolvidas e as informações podem chegar distorcidas ou mesmo não chegar. Com média 3,86, experiência em redes mal sucedidas recebeu a menor importância como fator que dificulta a competitividade de uma rede. Para alguns entrevistados, seria bom identificar e analisar os erros cometidos em redes existentes a mais tempo, para não os repetir na nova aliança. E, por conseguinte, o fator que não foi considerado como dificultador de sucesso da rede foi o dos 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 menor tempo. As redes estão cientes da importância da existência de um processo de comunicação eficaz, o que pode ser comprovado pelo fato de todas as empresas 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 7, 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 as redes têm conhecimento ou utilizam os meios de comunicação existentes.

Tabela 2:

#### Processos criados para promover a comunicação na rede

MEIO DE COMUNICAÇÃO	QUANTIDADE*	PERCENTAGEM (%)
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
TOTAL	110	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa

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 são 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. Preço, atendimento e padronização também foram considerados pelos entrevistados da RedeFort, como elementos que poderão proporcionar aos associados diferenciação perante a concorrência. O preço e a qualidade foram citados também pelas 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 disso, mencionaram que a rede oferece cursos gerenciais e treinamentos aos funcionários, que auxiliam no melhor funcionamento da empresa e no atendimento ao cliente. Preços mais competitivos e maior qualificação profissional foram considerados pelos entrevistados da rede Autolegal, pois comprando em conjunto eles terão um maior poder de barganha perante seus fornecedores, conseguem adquirir produtos de boa qualidade com preços mais reduzidos. Segundo o entrevistado os maiores beneficiados são seus clientes.

Na Agivest, os entrevistados responderam que através da rede a qualidade dos produtos tende 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. Para as empresas da Rede Moda Gaúcha, a formação de redes pode diferenciar a empresa através da abertura de novos mercados, por meio da participação em feiras, contratação de representantes comerciais, elaboração de catálogos e contatos pessoais. Já os entrevistados da Rede Construir 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.

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. A criação de produtos diferenciados e exclusivos, também foram considerados, já que tais estratégias são uma maneira de divulgar e fortalecer a marca. Para os membros da rede, outro fator que poderá diferenciar sua empresa, seus produtos ou serviços perante a concorrência é o comprometimento e a ajuda dos órgãos governamentais. Segundo os entrevistados da Afamutil e Sulvest a união entre as empresas, proporcionada pela formação da rede, é o principal diferencial perante a concorrência.

Na Maxsul, os entrevistados responderam que através da rede a credibilidade e a confiabilidade da marca tendem a melhorar, constituindo o principal diferencial perante a concorrência. Custos reduzidos, decorrentes das compras conjuntas, também são fatores de diferenciação. Na Aproflor, os entrevistados responderam consolidação da marca 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. A empresa entrevistada representando a Rede Cena 1, afirma que a formação de redes de cooperação é a melhor oportunidade para 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. A partir de tais dados, 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.

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

Este subitem trata dos resultados obtidos separadamente por rede, visto que cada rede possui suas particularidades, fato que não justificaria a análise dos resultados em conjunto.

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 como sendo detentores de maiores benefícios.

De acordo com 85,71% das empresas da Agivest, o departamento de produção é o que está sendo beneficiado mais significativamente, seguido pelos departamentos comercial, com 71,43% de respostas, 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, também mereceram destaque os departamentos de produção, comercial e desenvolvimento e pesquisa, com 31% cada. 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. Para 50% dos membros da rede, o departamento comercial vem apresentando resultados significativos. O departamento de logística e distribuição é o de melhor resultado na rede Aproflor, pois 100% dos entrevistados o citaram. Já 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, isso 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. Esse departamento vem obtendo significativos resultados, devido aos constantes treinamentos realizados pela maioria das redes para as empresas que as integram. Entrevistados das redes Ampac, Infosul e Chef Carnes, dizem que os departamentos de financeiro, marketing e comercial alcançaram melhores resultados.

Através da visita realizada as empresas, constatou-se que ocorreram melhorias em 86% das empresas após a sua inserção na rede. Algumas melhorias eram condições para as empresas se associarem a rede, outras eram apenas sugestões. 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% como melhorias consideráveis a partir da entrada da empresa na rede.

A partir dos dados observados anteriormente, juntamente com a análise das respostas das empresas que não foram citadas na análise individual, pode ser inferido que o departamento de marketing foi o que obteve melhores resultados para a grande maioria das empresas após a sua inserção na rede, comprovando que as redes fortalecem a sua marca e expandem seus negócios.

#### 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 3:

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

Tópicos	Classificação*
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

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, entre outros. Pode-se inferir que a satisfação não foi atingida plenamente, visto que os empresários esperam adquirir mais vantagens em decorrência de sua participação na rede. Marketing aparece 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. Em seguida aparecem a melhoria na organização da empresa, com média de 4,64 e o atendimento ao cliente que apresenta uma média de 4,5. Tais melhorias no atendimento foram consequência de treinamentos e cursos oferecidos por algumas redes.

Observa-se que na outra ponta da Tabela 8, 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, demonstrado através do baixo índice de satisfação, (3,93). Resultados financeiros foi o item de menor média (3,85), isso demonstra que o baixo poder aquisitivo, que dificulta a situação de muitas empresas, ainda não conseguiu ser superado mesmo com a união de esforços, presente na formação de redes. Contudo, deve ser levado em consideração que a união ameniza significativamente os impactos da realidade econômica enfrentada pelas empresas.

## 5 Considerações finais

Devido ao já citado aumento da concorrência e competitividade empresarial, as micro e pequenas empresas procuram formas de se tornarem mais competitivas e permanecerem atuando, ou até mesmo, atingir novos mercados. As alianças empresariais tem sido uma boa alternativa para essas empresas não perderem espaço diante de grandes corporações, um exemplo são as 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 ter ingressado em uma rede. 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 seus 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, tornam 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 como um aliado. Essas adequações não são fáceis de serem alcançadas, já que envolvem uma grande mudança na cultura por parte dos empresários e colaboradores. Sendo assim, faz-se necessário um certo período de tempo para que haja a conscientização de todos os envolvidos, quanto a necessidade de mudança dos 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 necessárias 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 a rede e, conseqüentemente, a todas as empresas que dela fazem parte. Comprometimento e cooperação mútua, tendo em mente que todos os associados estão engajados na obtenção dos mesmos objetivos e serão 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.

## Referências



AGUIAR, V. do S. M.; CÂNDIDO, G. A.; ARAÚJO, G. M. de. Fatores críticos de sucesso no processo de formação e desenvolvimento de consórcios de exportação no setor de confecções. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 138-156, maio/jun. 2008.

AHUJA, G.; SODA, G.; ZAHEER, A. The genesis and dynamics of organizational networks. **Organization Science**, v. 23, n. 2, p. 434-448, 2012.

ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, p. 204-233, 2010.

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos 2004-2009. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 169-198, abr./jun. 2013.

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D; ANDRADE, T.; REIS, E. Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre. Online), ed. 76, p. 709-737, set./dez. 2013.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, R. V.; REYES Jr., E. O Campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-477, 2010.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 15, n. 1, p. 25-46, Jan./Fev. 2011.

CORSTEN, D.; GRUEN, T.; PEYINGAUS, M. The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance – an empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. **Journal of Operations Management**, v.29, p.549-560, 2011.

MASTERALEXIS, L.; BARR, C.; HUMS, M. **Principles and practice of sport management**. 3 ed. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Publishers, 2009.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, A. L.; REZENDE, D. C.; CARVALHO, C. C. Redes interorganizacionais horizontais vistas como sistemas adaptativos complexos coevolutivos: o caso de uma rede de supermercados. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, art. 4, p. 67-83, 2011.

PEDROZO, E. A.; PEREIRA, B. A. D. Empreendedorismo Coletivo é Possível? Uma Análise do Processo de Constituição de Relacionamentos Cooperativos em Rede. **READ. Revista Eletrônica de Administração**. v. 12, n. 4, p. 204-228, jul./ago. 2006.



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.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 221-237, 2010.

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