

# O relacionamento sustenta a cooperação empresarial? Uma análise do relacionamento interno em duas redes horizontais

*Does relationship sustain business cooperation?  
An analysis of business relationships within two horizontal networks*

Ingridi Vargas Bortolaso<sup>a</sup>  
Jorge Renato Verschoore<sup>b</sup>  
Álvaro Sergio Enes do Vale Jr.<sup>c</sup>

**RESUMO:** As redes de cooperação tornam-se essenciais para as pequenas e médias empresas (PMEs) se manterem competitivas no mercado. À medida que as redes foram se desenvolvendo surgiram novos desafios e entraves, como por exemplo, os problemas relacionados a gestão da rede como um todo. Neste sentido, foi proposto um Modelo de Referência para Avaliação de Redes de Cooperação Empresariais, sendo desenvolvido sete critérios para avaliar a gestão das redes, oferecendo formas de melhor gerir através de boas práticas identificadas. Esta trabalho apresenta um dos sete critérios: o relacionamento. Assim, analisa comparativamente o nível de relacionamento de duas redes previamente escolhidas, Redes R e P. O método empregado foi o estudo de caso múltiplos em virtude de propiciar aos pesquisadores um estudo em profundidade de poucos objetos de forma ampla e detalhada. Para analisar os dados coletados, foram selecionados três subcritérios que foram comparativamente analisados entre as redes escolhidas quanto ao seu nível de desenvolvimento. Nos resultados a Rede R apresentou nível superior a Rede P, sugerindo-se a esta ações praticadas pela Rede R para melhorar seu relacionamento visto a importância deste critério para manutenção das redes.

**Palavras-chave:** Pequenas Empresas. Cooperação. Redes. Relacionamento.

**ABSTRACT:** Cooperation networks are becoming essential for small and medium enterprises (SMEs) to remain competitive in the market. As networks have evolved new challenges and obstacles have arisen, for example, problems relating to the management of the network as a whole. In this sense, we propose a Reference Model for the Assessment of Enterprise Networks Cooperation, with the development of seven criteria to assess the management of networks, offering ways to better manage them through good practices which have been identified. This paper presents one of the seven criteria: the relationship. Thus, it presents a comparative analysis of the level of relationship of two previously selected networks. The method used was the multiple cases by virtue of providing researchers with a in depth study of a few objects in an extensive and detailed way. To analyze the data collected, we selected three sub-criteria which were comparatively analyzed between the chosen networks as to their level of development. In the results session, the R Network showed a superior level in comparison to the Network P, suggesting that the latter put in practice the actions taken by the R Network to improve its relationship, given the the importance of this criterion for network maintenance

**Keywords:** Small Business. Cooperation. Networks. Relationship.

<sup>a</sup> Doutora em Administração. <[ingridibortolaso@yahoo.com.br](mailto:ingridibortolaso@yahoo.com.br)>.

<sup>b</sup> Doutor em Administração. <[jorgevf@unisinus.br](mailto:jorgevf@unisinus.br)>.

<sup>c</sup> Bacharel em Administração. <[alvarovalejr@gmail.com](mailto:alvarovalejr@gmail.com)>.



## 1 Introdução

Com a expansão das redes de cooperação apresentam-se inúmeras dificuldades que podem dificultar a colaboração entre os membros de uma rede. Para o sucesso das redes, muitos aspectos são importantes, dentre eles relacionam-se o comportamento não oportunista de cada membro (NEVES; GUERRINI; CAZARINI, 2007), redução de rivalidades internas e também a construção de parcerias com visão futura tanto no interior da rede, ou com outro tipo de arranjo organizacional (BALESTRO et al., 2004). Na tentativa de se inserir neste novo contexto, as PMEs começam a buscar novas formas de gestão de operações, através da adoção de processos de desintegração vertical, focalização, terceirização, horizontalização e parcerias, resultando em agrupamentos empresariais sobre várias configurações (AMATO NETO, 2000). Através das redes de cooperação as PMEs têm a possibilidade de superar suas dificuldades e potencializar suas vantagens competitivas.

A partir do ano 2000, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul buscando fomentar a formação de redes de cooperação, criou por intermédio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) o Programa de Redes de Cooperação. Este programa já ajudou na formação de mais de 200 redes distribuídas por todo o Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI, 2007). Buscando unir empresas do mesmo segmento, desenvolver a colaboração e a cooperação, este programa visa também o desenvolvimento de parcerias com universidades locais trabalhando em conjunto com as mesmas para formação destas redes colaborativas de PMEs. As redes já formadas até o momento são em sua grande maioria, pertencentes ao segmento do varejo sendo responsáveis por mais de 61 mil postos de trabalho, com faturamento anual de 5,5 bilhões divididos entre 5.000 empresas aproximadamente (SEDAI, 2007).

Destas redes de cooperação constituídas, cerca de 50 deixaram de atuar em rede, estando ativas em torno de 150 redes de cooperação (SEDAI, 2008). É possível verificar que um dos fatores responsáveis pela manutenção e permanência das redes parece estar relacionado ao desenvolvimento de boas práticas de gestão. Sensível a isto o Governo do Estado do Rio Grande do Sul buscando verificar a real situação das redes lançadas, bem como seu

estágio atual, seu grau de desenvolvimento, dificuldades e práticas de sucesso desenvolveu através da SEDAÍ em convênio com a UNISINOS a Proposta de Construção de um Modelo de Referência para Avaliação de Redes de Cooperação Empresariais (BORTOLASO, 2009). Este modelo busca identificar o que levou ao sucesso, ou insucesso das redes pesquisadas, visto que estas informações tornam-se de extrema importância, pois através de boas práticas apresentadas por alguma rede, pode-se corrigir erros, servir também de orientação para a comunidade colaborativa e envolvida nas redes de cooperação.

Este Modelo de Referência para Avaliação de Redes de Cooperação Empresariais (BORTOLASO, 2009), detém-se nas redes e na forma com que sua gestão se desenvolve tornando-se meio de avaliação pelo governo, que é o grande idealizador deste programa. Este modelo determinou, validou e testou alguns critérios para avaliação das redes de cooperação quanto a sua gestão. Estes critérios são: estratégia, coordenação, liderança, estrutura da rede, processos, relacionamento e resultados.

Desta forma, o presente artigo está pautado em um dos critérios apresentados na Proposta de Construção de um Modelo de Referência para Avaliação de Redes de Cooperação Empresariais (BORTOLASO, 2009), o critério relacionamento analisando especificamente o relacionamento interno. Assim, o relacionamento interno da rede será o foco dessa análise. Foram objeto de estudo a Rede R, que atua no setor varejista de móveis e a Rede P, do setor alimentício. Cabe salientar que o estudo proposto realizará a avaliação das redes de cooperação citadas, identificando o grau de desenvolvimento do seu relacionamento e destacando as práticas relevantes analisando-as em forma de comparação. Assim entende-se que este critério que será analisado é de fundamental importância para a manutenção e desenvolvimento das redes de cooperação. Assim, o principal objetivo desse artigo é analisar comparativamente o nível de desenvolvimento do relacionamento como prática de gestão da Rede R e da Rede P.

O critério Relacionamento foi determinado pelos pesquisadores em virtude de sua importância nas relações pessoais, nas redes de relações para gerar também a confiança (GRANOVETTER, 1985, apud BORTOLASO, 2009) no relacionamento interno das redes de

empresas. Posto isto, o presente artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente será apresentado as redes de cooperação empresarial e o relacionamento interno. Na sequência serão apresentados os Subcritérios para avaliação do relacionamento interno nas redes. Também será apresentado a metodologia e a apresentação e a análise dos dados. Por fim, será apresentada a análise comparativa entre as redes estudadas e também as considerações finais.

## 2 As Redes de Cooperação Empresarial e o Relacionamento Interno

O propósito das redes de PMEs é reunir atributos que permitam adequação ao cenário competitivo atual dentro de uma estrutura dinâmica por ações conjuntas e uniformes, mas descentralizadas, que possibilitem ganhos de escala como a união, mas mantendo nas empresas envolvidas a flexibilidade. Assim sendo, as redes de cooperação tem nos relacionamentos o enfrentamento das dificuldades comuns e a busca de soluções conjuntas por meio das diversas capacitações reunidas originadas pela sinergia coletiva (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

As redes de cooperação são estruturas complexas necessitando de um estudo não só sobre seus conceitos, tipologias, estruturas, mas também sobre como ocorre seu relacionamento interno. O desenvolvimento do relacionamento nas redes de cooperação busca o fortalecimento dos laços e o estabelecimento de confiança entre os membros da rede. Segundo Balestro et al. (2004), a capacidade relacional dentro de uma rede devido a sua importância, pode tornar-se um ativo estratégico se houver uma construção de parcerias de futuro como pré-condição para o desenvolvimento deste critério. Colaborando com o tema, Möller e Halinen (1999, apud BORTOLASO, 2009) colocam que os relacionamentos são vistos como janelas de oportunidades, visto que os recursos são escassos, o melhor caminho é o desenvolvimento de ótimos relacionamentos.

O relacionamento interno das redes de cooperação é um campo amplo de estudo em vista de sua complexidade e das características de estrutura buscou-se apresentar referências para servir de base para o estudo de caso do relacionamento interno das redes de cooperação, tendo em vista alguns pontos específicos deste tema. No relacionamento interno,

Granovetter (1985 apud BORTOLASO, 2009) coloca a importância das relações pessoais e as redes de relações para gerar a confiança nos relacionamentos internos das redes. Em concordância com esta questão, Marcon e Moinet (2000 apud REYES; BORGES, 2007), apresenta que a confiança é uma das regras universais das redes independente da cultura. O aumento desta confiança no relacionamento interno da rede de cooperação pode gerar novas atividades em conjunto, diferentes das definidas no início da constituição da rede. Estas atividades, segundo os autores, são resultado de um aumento no fluxo de informações, o que também ocorre com o passar do tempo, onde o fluxo de informações entre os atores tende a ser estendido facilitando a comunicação interna podendo gerar a confiança entre eles.

Além disso, a confiança é um importante ponto da análise em virtude do seu papel importante para a sustentação das redes de cooperação. Alguns autores colocam que a confiança limita a ação oportunista de um parceiro (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; GULATI, 1995). Em consequência a falta de confiança, apresenta-se o oportunismo de cada associado que pode ser a fonte de fracasso para uma rede de cooperação, pois deve haver um grau de confiança para que a rede permaneça (GILL; BUTLER, 2003; DAELLENBACH; DAVEPORT, 2004 apud NEVES; GUERRINI; CASARINI, 2007).

Neste mesmo sentido, foi considerado que o individualismo é um dos grandes problemas causados pela falta de confiança entre associados das redes e grande fator para dificultar a consolidação de uma rede (WITTMANN; VENTURINI; SCHMITT, 2004). Os autores ainda colocam que as culturas individualistas impedem de enxergar no seu concorrente um parceiro, dificultando a criação de laços de confiança. Sobre a falta de confiança, esta pode aumentar os custos de governança das atividades da rede, contribuindo para aumentar também os custos de transação nas redes (TEIXEIRA, GUERRA; GHIRARDI, 2005). Assim, o quão efetivo é a gestão do relacionamento internos da rede irá determinar os custos de governança e de transação.

Outra ação que pode favorecer o relacionamento interno das redes é a conectividade. Esta, por meio de ações de comunicação como os encontros além das assembleias e reuniões formais da rede, promoção de atividades sociais, cursos, palestras e outros frequentados pelo

grupo e realizados periodicamente com os associados e colaboradores da rede favorece a conectividade e fluxo de informações necessárias para o bom relacionamento da rede aumentando o grau de contribuição do associado (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

Desta forma, os relacionamentos organizacionais para acontecerem dentro das redes de empresas necessitam de uma extrema conscientização da interdependência potencial ou real entre as organizações envolvidas. Esta conscientização parte do conhecimento mútuo entre os empresários, participação nas assembleias e reuniões formais e informais, amizades, participações na comunidade. Segundo Van de Ven e Ferry (1980 apud Hall, 2004) níveis mais elevados de conscientização têm probabilidade de resultar níveis mais altos de interação. Corroborando com isto, Hall (2004) coloca que elos interpessoais são fundamentais para os relacionamentos entre empresas em uma rede.

Apresenta-se outro aspecto para o relacionamento interno das redes é a proximidade geográfica. Segundo Hall (2004), a distância pode facilitar ou inibir interações. O autor coloca que mesmo existindo atualmente muitos meios de comunicação facilitadores para as interações quando as organizações estão distantes em uma rede, a proximidade promove a familiaridade sendo essenciais para a rede os encontros regulares e frequentes, bem como os encontros informais entre os empresários. Também se pode considerar esta proximidade geográfica como um fator de inibição de interações em virtude da falta de confiança que pode existir e o pensamento de que aquele que está próximo fisicamente de uma empresa da rede pode ter uma atitude oportunista.

Já Vale (2007), coloca que a proximidade espacial não é fator determinante de um maior

relacionamento entre as empresas, colocando que realmente o que é determinante é no relacionamento interno o desenvolvimento dos laços fortes de interação. A mesma autora ainda coloca que esta proximidade pode se tornar, eventualmente, um fator adicional visto a presença de paixões, preferências, inimizades e rivalidades locais. Venturini et al. (2008), corrobora ainda sobre o tema colocando que quanto maior for a proximidade da empresa e do associado à diretoria da rede, mais informações este associado pode ter e informações de grande relevância, pois segundo o autor, o fluxo de informações pode ser maior sendo esta assimetria de informações um dos motivos de desconfiança e possível insucesso se praticado nas redes.

O tamanho da rede tem se demonstrado também como fator de estudo, e apresenta-se como um fator situacional, visto que existe sempre um número finito de organizações disponíveis para as interações. Torna-se provável, segundo Hall (2004), que um grande número de empresas vinculadas a rede pode enfraquecer a qualidade dos relacionamentos entre estas empresas da rede. Vale (2007), em contrapartida coloca que o tamanho da rede não importa, mas sim o desenvolvimento nas redes de laços fortes de interação, o que com um bom nível de confiança pode superar tamanhos e distâncias.

## 2.1 Subcritérios para avaliação do Relacionamento nas Redes

Dentro do referencial teórico visto até o momento, os autores determinaram três subcritérios a partir de Bortolaso (2009) e do referencial teórico apresentado até o momento. No Quadro 1 é realizada a apresentação dos subcritérios utilizados e as respectivas definições e referências.

**Quadro 1** – Subcritérios para avaliação do Relacionamento nas redes de cooperação

Subcritérios de avaliação	Descrição	Referência
Nível de Cooperação	Expressa se os associados tem a mesma intensidade de cooperação na rede.	Marcon; Moinet (2000) apud Reyes; Borges, (2007); Venturini et al. (2008); Wittman; Venturini; Schmitt, (2004); Vale (2007).
Integração dos Associados e Funcionários	Identifica se são realizados eventos anuais de integração entre associados e funcionários. Também apresenta se os associados se reúnem fora das assembleias, regularmente, para discutir e resolver questões relativas a rede.	Granovetter (1985) apud Bortolaso, (2009); Balestrin; Vargas; Fayard, (2005); Hall (2004); Vale (2007).
Contribuição do Associado	Apresenta se os associados contribuem para o desenvolvimento e crescimento da rede. Também expressa se os associados estão envolvidos no processo de relacionamento com a direção da rede implementando novas propostas.	Verschoore; Balestrin, (2008); Gulati (1995); Vale (2007); Venturini et al. (2008); Van de Ven; Ferry (1980) apud Hall (2004).

Fonte: Bortolaso (2009).

### 3 Metodologia

Para a escolha do método a ser estudado, Yin (2005) afirma que, existem três condições para escolha da estratégia de pesquisa, sendo elas as seguintes: o tipo de questão proposta, a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais e o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos ou históricos. Este trabalho terá caracteriza-se como um método qualitativo, consistindo em um estudo de caso descritivo de casos múltiplos relacionado a duas redes de cooperação denominadas Rede R e Rede P.

De acordo com Yin (2005), os estudos de casos múltiplos são considerados mais convincentes, e é tarefa fundamental para o pesquisador escolher se será utilizado um estudo de caso único ou de casos múltiplos. Yin (2005) ainda afirma que, um estudo de dois casos, como neste trabalho, tem muito mais chance de sucesso do que um estudo de caso só. Ainda para justificativa de um estudo de casos múltiplos, Gil (2008, p.139) considera que a escolha de múltiplos casos “proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade”.

Segundo Gil (2008 p.139), “a delimitação da unidade-caso não constitui tarefa simples”. Os casos escolhidos para a análise foram a Rede R e a Rede P, tendo em vista que a diversidade entre elas: ramo de atuação, tamanho, tempo de existência, área de atuação e características internas de cada rede fundamentam a escolha dos casos. Além das ricas características das redes escolhidas, a localização na região de Porto Alegre e arredores das redes também foi considerado para sua escolha, visto que foi de fácil acesso ao pesquisador frente ao tempo e recursos reduzidos do mesmo.

Mesmo com tempo de atuação sendo diferente entre as redes escolhidas, o que as torna semelhantes são as datas em que ambas tiveram o apoio do Programa Redes de Cooperação via parceria com a SEDAI e universidades locais. A Rede R iniciou suas atividades em 2005 com o apoio da SEDAI, Centro Universitário Feevale (FEEVALE) e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Já a Rede P iniciou suas atividades em 2002, porém em 2004 teve o apoio do Programa de Redes de Cooperação via SEDAI em parceria com a PUCRS. Sendo o relacionamento o tema central deste estudo,

torna-se interessante a análise comparativa entre elas.

A Rede R no Estado do Rio Grande do Sul, conta com sessenta lojas associadas alocadas em trinta e um municípios. Já a Rede P possui vinte e quatro associados espalhados entre Porto Alegre e o Vale dos Sinos. Dentro desta realidade, optou-se pela seleção de uma amostra intencional que mesmo sendo menos precisa que a amostra probabilística, seu uso justifica-se em virtude da limitação do tempo, recursos e acesso do pesquisador a um número maior de elementos para a pesquisa. A amostra intencional foi composta por cinco entrevistados de cada rede. Destes, foram entrevistados dois membros da diretoria de cada uma das redes, um executivo de cada rede, e também dois associados de cada rede, totalizando dez entrevistas.

Para este estudo de caso, foram realizadas além de entrevistas como técnica de coleta de dados, a técnica da observação direta. Conforme Yin (2005), as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informações e essenciais para passar informações necessárias para uma boa pesquisa. Segundo o mesmo autor, uma visita de campo o pesquisador cria a oportunidade de fornecer informações adicionais sobre o objeto de estudo.

As entrevistas foram utilizadas semiestruturadas, em profundidade com a amostra já citada anteriormente de dez entrevistados. Os entrevistados da Rede R, bem como os da Rede P, foram entrevistados no período de setembro e outubro do ano de 2009. Seu tempo médio de duração foi de uma hora. As entrevistas, então realizadas, foram compiladas e analisadas com o propósito de tornar possível uma comparação entre o relacionamento das duas redes estudadas. Nestas entrevistas procurou-se entender o contexto de cada entrevistado qualitativamente, buscando informações para sanar as dúvidas que o presente estudo apresenta. Segundo Roesch (1999, p. 260), os dados obtidos “precisam ser organizados, comprimidos e montados de forma a permitir extrair conclusões e alternativas para a ação”.

Para este presente estudo foi utilizada como técnica de análise de dados a análise de conteúdo, típica em método qualitativo, busca uma melhor compreensão das respostas obtidas. De acordo com Roesch (1999), este método busca classificar palavras, frases ou parágrafos

em categorias. A autora ainda ressalta que ao final da coleta de dados o pesquisador tem uma quantidade imensa de depoimentos que se expressam posteriormente em forma de textos os quais devem ser organizados para posterior interpretação. Gil (2008) menciona que a interpretação dos dados consiste em estabelecer a ligação entre os resultados com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

Para analisar as entrevistas foi usado um dos critérios definidos e validados pelo Modelo de Referência para Avaliação de Redes de Cooperação Empresariais (Bortolaso, 2009) criado para avaliar as redes de cooperação conforme o convênio SEDAI/UNISINOS, uma vez que este trabalho está inserido nesta proposta. Desta forma, estudo fundamentou-se na avaliação comparativa das redes escolhidas em relação ao critério relacionamento, sendo subdivididos em subcritérios criados pelos autores conforme se verifica no Quadro 1. Para análise destes subcritérios, de cada uma das redes estudadas, foram classificadas segundo cinco níveis de desenvolvimento, baseados no Modelo já citado e adaptados pelos autores, variam de um a cinco, gradativamente, e pode ser visto no Quadro 2.

A partir destes cinco níveis de desenvolvimento, se viabilizou a análise comparativa do critério relacionamento entre a Rede R e a Rede P, utilizando-se de subcritérios iguais e nos respectivos níveis de desenvolvimento e padrões de referência. Desta forma efetuou-se a análise comparativa entre as respostas obtidas nas redes citadas, de maneira a propiciar um levantamento da semelhança e práticas afins,

ou não, do relacionamento das redes e por qual motivo se dá.

#### 4 Apresentação e análise dos dados

Esta seção tem por objetivo apresentar as duas redes estudadas, seus dados coletados na pesquisa confrontando com o referencial teórico estudado. A Rede R é uma rede de cooperação de PMEs que reúne empresas tradicionais do varejo de móveis, algumas com mais de trinta anos de história. No ano de 2005 através do estímulo do Governo do Rio Grande do Sul através da SEDAI em convênio com as instituições FEEVALE e PUCRS iniciou-se a Rede R com quarenta e seis lojas dispostas em vinte e três municípios do Rio Grande do Sul. Atualmente a Rede R consiste em sessenta lojas espalhadas por trinta e um municípios do estado do Rio Grande do Sul.

A Rede P é uma associação de empresas do ramo alimentício que reúne empresários do setor alimentício congregando restaurantes, fast-foods, pizzarias, lancherias, bares, sorveterias, hotéis e etc. Esta rede nasceu no ano de 2002, porém somente no ano de 2004 a rede aderiu ao Programa Redes de Cooperação do governo do Estado do Rio Grande do Sul através do convênio SEDAI via PUCRS, sendo que somente nesta data começaram a atuar sob o apoio do governo e organizadamente como uma rede recebendo o suporte técnico necessário. Inicialmente, esta rede atuava somente em Porto Alegre com poucos associados. Em 2008 a rede se uniu com uma associação que estava iniciando no Vale dos Sinos, desta forma ampliando o número de associados para vinte e quatro associados buscou-se obter uma vantagem maior devido a operação da rede ter ampliado significativamente.

**Quadro 2** – Níveis de desenvolvimento e padrões de referência para gestão em redes

Nível	Desenvolvimento	Descrição
1	Principiante	Este nível caracteriza-se pela presença mínima do critério analisado no estágio atual da rede. Não detém os requisitos básicos para o relacionamento ser disseminado na prática.
2	Em construção	Apresenta-se no estágio inicial para implantação do relacionamento na rede. Compreende a sistemática de planejar e coordenar iniciativas que venham a virar prática no futuro.
3	Em aprendizagem	Busca-se promover o entendimento da prática buscando a disseminação em toda a rede. Busca identificar ações para sustentar a prática implantada, assim buscando garantir a continuidade do processo.
4	Em prática	A rede já tem desenvolvido e disseminado o relacionamento. Busca-se diminuir as incoerências e ineficiências identificando os limitadores para consolidar a aderência na prática das redes.
5	Referência	Totalmente consolidada, incrementada e alinhada com os objetivos da rede, contribuindo de forma eficaz para o sistema de gestão da rede sendo referência para outras redes.

Fonte: Elaborado pelos Autores (adaptado de Bortolaso, 2009).

Como já foi citado anteriormente, foram realizadas dez entrevistas, sendo cinco em cada uma das redes estudadas. Cabe salientar que todos os entrevistados são respondentes relevantes, visto que, têm-se dois membros da diretoria, um gestor executivo e dois associados de cada rede, conforme combinação entre as partes, estes ficarão no anonimato.

Outra questão importante sobre os respondentes é de que os mesmos em sua totalidade têm um grande apreço pela rede, porém de diferentes pontos de vista todos estão satisfeitos de modo geral com a rede, mesmo após grande parte destes respondentes terem salientado que gostariam de se dedicar mais a rede, e que por falta de tempo, compromissos particulares acabam por não participar da melhor forma da rede da qual fazem parte.

A avaliação do subcritério *nível de cooperação* busca identificar se todos os associados apresentam a mesma intensidade de cooperação. Sobre este subcritério, foi possível perceber que na Rede R há certo consenso quanto a dificuldade de conseguir uma igualdade na intensidade de cooperação entre os associados desta rede. Mas os entrevistados apontam que um grande grupo, aproximadamente 80% dos associados apresentam a mesma intensidade de cooperação.

Já na Rede P não se observa este mesmo nível de cooperação, pois nesta rede, os entrevistados colocam que consideram normal a cooperação não alcançar a totalidade entre os associados, aspectos como falta de um consultor para desenvolver mais este nível de cooperação e aumento da confiança na rede, problemas de assiduidade nas assembleias, e a colocação de que existem poucos associados ativos por mais de um associado. Alguns autores argumentam que para aumentar o nível de cooperação entre os associados é essencial o desenvolvimento de laços de confiança. Segundo Marcon e Moinet (2000 apud REYES; BORGES, 2007), a confiança é uma das regras universais das redes independente da cultura. Esta confiança pode gerar novas atividades em conjunto, diferentes das definidas no início da constituição da rede. Pode-se relacionar que esta confiança tem ligação direta com o nível de cooperação dos associados.

A avaliação deste subcritério *Integração dos Associados e Funcionários*, especificamente busca verificar se a rede promove eventos

de integração social entre os associados e funcionários. E ainda, se os associados se reúnem fora das assembleias, regularmente, para discutir e resolver questões relativas à rede. Na Rede R, os entrevistados são enfáticos em colocar como diferencial o fórum de gestores para “projetar estrategicamente o próximo ano”. Sobre as reuniões fora as assembleias, os mesmos corroboram destacando que além das reuniões semanais também são realizados encontros informais como: almoços e momentos de confraternização.

Na Rede P, os entrevistados quando questionados sobre os eventos entre associados responderam com algumas divergências. As maiorias dos entrevistados afirmaram que não há a necessidade de encontro entre os funcionários porque as trocas devem ocorrer entre empresários e gerentes. Apenas um entrevistado afirma que ocorre a realização de encontros de convivência, onde todos os associados e funcionários são convidados a participar o que ocorre geralmente no fim de ano.

Ainda sobre este subcritério, algumas questões importantes para o relacionamento interno das redes de cooperação devem-se novamente ser refletidas. Sobre os eventos de integração social entre associados e funcionários, e as reuniões fora das assembleias para tratar assuntos das redes, Granovetter (1985 apud BORTOLASO, 2009) coloca a importância das relações pessoais e as redes de relações para gerar a confiança nos relacionamentos internos das redes. A conscientização da participação frequente dos associados parte do conhecimento mútuo entre os empresários, participação nas assembleias e reuniões formais e informais, amizades, participações na comunidade. Segundo Van de Ven e Ferry (1980 apud HALL, 2004) níveis mais elevados de conscientização têm probabilidade de resultar níveis mais altos de interação. Corroborando com isto, Hall (2004) coloca que elos interpessoais são fundamentais para os relacionamentos entre empresas em uma rede.

Nas redes estudadas neste subcritério, também identifica-se uma grande diferença em seu desenvolvimento. Na Rede R tem-se mais de um evento anual de integração entre associados e funcionários. Já as reuniões onde os associados se reúnem para tratar assuntos da rede fora as assembleias, a Rede R conseguiu

adotar uma reunião semanal onde todos os associados independente da distância e de seu tamanho, se reúnem para estreitar os laços d'interação e cooperação e traçar as ações da rede. Amparados teoricamente, Vale (2007) coloca esta questão que os laços fortes de interação em um bom nível de confiança vencem todas estas barreiras.

Já a Rede P, apresenta dificuldades em virtude de ter um único evento para associados. Para os funcionários não existe nenhum evento, contrapondo toda a teoria estudada deste subcritério. Com relação às reuniões fora as assembleias, os respondentes colocaram dificuldades de frequência nas assembleias, e nenhuma outra reunião que os associados pudessem resolver questões sobre a rede. Desta forma identifica-se que no relacionamento interno desta rede, relações pessoais com a criação de elos de cooperação, reuniões informais, conectividade, frequência, laços fortes de interação baseados na confiança interna, estão necessitando de desenvolvimento.

A avaliação do subcritério *Contribuição do Associado* centra-se na percepção quanto o envolvimento e contribuição para o desenvolvimento e crescimento da rede. Expressa também, se os associados estão envolvidos no processo de relacionamento com a direção da rede implementando adequadamente as ações propostas. Identifica-se a teoria para clarear a contribuição do associado para o desenvolvimento e crescimento da rede. Assim, os relacionamentos organizacionais para acontecerem dentro das redes de empresas necessitam de uma extrema conscientização da interdependência potencial ou real entre as organizações envolvidas. Esta conscientização parte do conhecimento mútuo entre os empresários, participação nas assembleias e reuniões formais e informais, amizades, participações na comunidade. Segundo Van de Ven e Ferry (1980 apud HALL, 2004) níveis mais elevados de conscientização têm probabilidade de resultar níveis mais altos de interação. Níveis mais altos de interação geram associados contribuindo cada vez mais com a sua rede de cooperação. Ainda sobre esta contribuição, autores colocam que a confiança limita a ação oportunista de um parceiro (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; GULATI, 1995).

Em consequência a falta de confiança, apresenta o oportunismo de cada associado

que pode ser a fonte de fracasso para uma rede de cooperação. A confiança é base fundamental para o relacionamento interno das redes. Sobre o envolvimento dos associados no processo de relacionamento com a direção da rede e na implementação de ações propostas, Venturini et al. (2008), corrobora sobre o tema colocando que quanto maior for a proximidade da empresa e do associado à diretoria da rede, mais informações este associado pode ter e informações de grande relevância, pois segundo o autor, o fluxo de informações pode ser maior sendo esta assimetria de informações um dos motivos de desconfiança e possível insucesso se praticado nas redes.

Já na Rede P, identificaram-se as contribuições dos associados para a rede, porém como foi colocado nas entrevistas anteriores, a frequência nas assembleias, e a dificuldade de reunir os associados de Porto Alegre e os do Vale dos Sinos juntos torna-se um grande problema. Isto acaba por diminuir o grau de contribuição destes associados na rede, visto que os mesmos quase não se encontram não exercendo por completo a cooperação. Identificam-se algumas semelhanças e alguns aspectos a estas redes, mas principalmente da questão de contribuição do associado que já fica restrita.

#### 4.1 Avaliação dos Subcritérios nas Redes Estudadas

Nesta seção sintetiza-se a análise já efetivada, mas de forma comparativa entre as duas redes estudadas, a Rede R e a Rede P sob o critério Relacionamento dividido nos três subcritérios: Nível de Cooperação, Integração dos Associados e Funcionários e Contribuição dos Associados. Cabe salientar que para estas análises foram utilizadas as entrevistas, a observação direta do pesquisador, bem como uma base teórica para elucidar as avaliações. No Quadro 3 abaixo apresenta-se a avaliação detalhada de cada rede em cada subcritério.

O Nível de Cooperação da Rede R, apresenta-se em desenvolvido 4, ou "em prática", pois a rede tem desenvolvido e disseminado este subcritério. A mesma já tem disseminado um alto nível de confiança o que torna o nível de cooperação de seus associados bem mais avançado, diminuindo o oportunismo entre os associados e automaticamente estimulando a cooperação na rede. Na Rede P por sua vez, este Nível de Cooperação é classificado no nível



**Quadro 3** – Avaliação dos subcritérios nas Redes Rede R e Rede P

Subcritérios de avaliação	Descrição	Rede R	Rede P
Nível de Cooperado	Expressa se os associados tem uma mesma intensidade de cooperação na rede.	Em prática	Em aprendizagem
Integração dos Associados e Funcionários	Identifica se são realizados eventos anuais de integração entre associados e funcionários. Também apresenta se os associados se reúnem fora das assembleias, regularmente, para discutir e resolver questões relativas à rede.	Referência	Em construção
Contribuição do Associado	Apresenta se os associados contribuem para o desenvolvimento e crescimento da rede. Também expressa se os associados estão envolvidos no processo de relacionamento com a direção da rede implementando novas propostas.	Em prática	Em construção

Fonte: Elaborado pelos Autores.

3 ou “em aprendizagem”, pois foi observado algumas dificuldades não sendo esta prática disseminada em toda a rede. Torna-se latente a promoção de ações para aumentar o nível de confiança entre toda a rede, para que se desenvolva a cooperação na rede como um todo, não só onde há a proximidade física. Ações de integração entre associados e funcionários podem aumentar o nível de confiança da rede e diminuir o oportunismo dentre os associados.

A Integração Associados e Funcionários na Rede R é considerada “referência”, nível 5, em virtude de ter ações para associados, funcionários, ações regulares que também integram famílias e reuniões semanais para todos os associados desenvolverem a integração interna da rede tornando-se consolidada e exemplo a ser seguido por outras redes. Enquanto que a Rede P apresenta-se no nível 2, “em construção”, pois apresentou somente a integração com associados e uma vez ao ano. Esta necessita de planejamento e coordenação para disseminar o relacionamento e integração tão importantes para a sustentação da rede, favorecendo a conectividade e o grau de contribuição dos associados. Podem ser feitas ações com associados internamente ou por um consultor externo para integrar melhor a rede como um todo.

A Contribuição do Associado na Rede R apresenta-se no nível 4, “em prática”, pois a rede já tem desenvolvido e disseminado este subcritério. A rede busca diminuir algumas pequenas falhas na questão do envolvimento dos associados nas propostas apresentadas pela direção da rede. Já a contribuição dos associados se apresenta como efetivamente desenvolvida. Na Rede P, apresenta-se o nível 2 “em construção”, em virtude da rede ter pouca frequência dos associados nas assembleias

diminuindo a contribuição do associado para a rede, até em virtude dos associados do Vale dos Sinos não participarem quase que em sua totalidade das assembleias. Quanto ao relacionamento com a direção e suas ações, não foram identificadas ações consideráveis apesar de todos destacarem um bom relacionamento com a direção. Necessita-se de uma ação específica para tornar mais efetiva esta contribuição através de assembleias com a presença de todos e da divulgação das ações desenvolvidas pela direção e que foram apresentadas por estas.

## 5 Considerações Finais

Dentro do objeto do estudo, a Rede R e a Rede P apresentam-se com características relevantes para o estudo do relacionamento de ambas. Quanto à localização e tamanho, a Rede R se estende por trinta e um municípios do Estado do Rio Grande do Sul, com sessenta lojas amplamente espalhadas. Já a Rede P, atua em quatro municípios do Rio Grande do Sul, porém concentrados em Porto Alegre e Vale dos Sinos, com vinte e quatro associados. Sendo varejistas consideradas de mesma estrutura com uma formação de uma entidade administrativa autônoma para o gerenciamento da rede, tendo profissionais contratados para auxiliar na gestão da rede independente e com uma gestão executiva para o apoio da rede, inicialmente pode-se esperar que o relacionamento das mesmas seja semelhante. Porém os dados obtidos expressam grande discrepância no nível de desenvolvimento do relacionamento entre as duas redes. Em todos os subcritérios definidos do relacionamento interno das redes, ambas se diferenciam, mostrando-se mais consolidados e desenvolvidos na Rede R.

A Rede R apresenta-se em um Nível de Cooperação já disseminado, e ainda busca uma maior uniformidade de intensidade de cooperação entre eles. Na Interação com Agentes Externos, considera-se referência em virtude das práticas estarem disseminadas contribuindo de forma eficaz para a gestão da rede. Quanto a Integração Associados e Funcionários na rede praticam-se todas as interações necessárias para ser referência nesta prática. Na Contribuição do Associado tem-se disseminada e bem desenvolvida esta prática, porém necessita diminuir algumas falhas na implementação de ações propostas pela direção da rede, assim considera-se em prática na rede. Sobre as Parcerias da Rede, a Rede R já desenvolveu projetos com outros parceiros exceto fornecedores, porém não tem um processo para identificar potenciais parceiros, necessitando desta melhoria, considera-se em aprendizagem. Já nas Parcerias com outras Redes a Rede R tem desenvolvido ações e pode-se considerar em prática esta ação.

Por fim, sugere-se que, através do tema e da metodologia empregada neste estudo, novas pesquisas sejam efetuadas, fazendo um comparativo com outros tipos de redes de empresas, contribuindo para o desenvolvimento das redes de cooperação e da comunidade interessada.

## Referencias

- AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALESTRO, M. V. et al. A experiência da Rede PETRO-RS: uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 8, p. 181-202, 2004.
- BALESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, J. R. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lia Maria; FAYARD, Pierre. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, FGV, v. 45, n. 3, p. 52-64, 2005.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, J. R. *Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BORTOLASO, Ingrid V. *Proposta de construção de um modelo de referência para avaliação de redes de cooperação empresariais*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, RS, 2009.
- GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GULATI, Ranjay. Does Familiarity Breed Trust? The implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances Ranjay Gulati. *Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.
- HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- NEVES, F. V. F.; GUERRINI, F. M.; CAZARINI, E. W. *Modelo de objetivos para apoiar a formação de redes entre empresas da construção civil*. Foz do Iguaçu: XXVII EnGEP, 2007.
- REYES, Edgar J.; BORGES, Maria de Lourdes. *O impacto do tempo de rede na confiança entre membros nas redes do SEDAI/RS*. Foz do Iguaçu: XXVII EnGEP, 2007.
- ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SEDAI. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul. Disponível em: <[www.sedai.rs.gov.br](http://www.sedai.rs.gov.br)>. Acesso em: 24 nov. 2007.
- SEDAI. Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul. Disponível em: <[www.sedai.rs.gov.br](http://www.sedai.rs.gov.br)>. Acesso em: 07 jul. 2008.
- TEIXEIRA, Francisco; GUERRA, Oswaldo; GHIRARDI, André. Barreiras para a implantação de uma Rede de Aprendizado em um sistema complexo de produção: o caso Maxpetro. In: TEIXEIRA, Francisco (Org.). *Gestão de Redes de Cooperação interempresariais*. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.
- VALE, Gláucia M. V. *Territórios vitoriosos: o papel das Redes Organizacionais*. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.
- VENTURINI, Jonas C. et al. *Assimetria de informação em redes de empresas horizontais: um estudo das diferentes percepções de seus atores*. Rio de Janeiro, XXXII EnANPAD, 2008.
- VERSCHOORE, Jorge R.; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 12, p. 1043-1069, out.-dez. 2008.
- WITTMANN, Milton L.; VENTURINI, Jonas C.; SCHMITT, Paola. *A influência das redes empresariais na competitividade de micro e pequenas empresas*. Florianópolis, XXIV. EnGEP, 2004.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

Recebido: 09/06/2014

Aceito: 19/12/2014

### Autor correspondente:

Ingridi Vargas Bortolaso  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS  
Rua Jacob Wiewckert, 526, apto. 204  
CEP 93020-610 São Leopoldo, RS, Brasil  
E-mail: <[ingridibortolaso@yahoo.com.br](mailto:ingridibortolaso@yahoo.com.br)>