

CAPÍTULO



10

Redes de cooperação: a dinâmica da gestão e interdependência entre empresas Associadas e Evadidas

Anelise Schmitz Athaide¹

Ingridi Vargas Bortolaso¹

Otávio Gonzatti Fernandes²

¹*Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)*

²*OGF Assessoria Empresarial*

DOI: 10.47573/aya.88580.2.10.10

CAPÍTULO 10

Resumo: As Redes de Cooperação Empresarial vem sendo uma estratégia viável e diferenciada para muitas organizações dos mais variados segmentos de negócios. Nesse sentido, buscou-se analisar os elementos de gestão e interdependência da rede de cooperação que promoveram a continuidade e manutenção das empresas associadas em uma rede ativa em comparação as empresas evadidas de uma rede descontinuada. A pesquisa caracteriza-se como exploratória qualitativa a partir de um estudo de caso envolvendo duas redes de cooperação empresarial. As entrevistas foram realizadas com seis associados de uma rede ativa e seis ex-associados de outra rede descontinuada. As análises empregadas permitiram comparar o conteúdo das respostas dos ex-associados da Rede A aos associados da Rede B a partir de duas categorias de análise: Gestão da Rede e Interdependência da Rede. Os resultados obtidos confirmam que a Rede B continua ativa em decorrência de apresentar elementos positivos na gestão da rede.

Palavras-chave: redes de cooperação empresarial. gestão de redes. interdependência da rede. evasão de associados.

INTRODUÇÃO

Estabelecer relações interorganizacionais cooperativas tem sido uma importante estratégia para empresas de todos os portes e segmentos de atividades. A dinâmica dos mercados atuais exige novos formatos para o enfrentamento dos desafios em relação à manutenção e sobrevivência das médias e pequenas empresas, nos mercados globais. Tais alternativas estratégicas têm o intuito de possibilitar ganhos de escala para as empresas envolvidas, mantendo a sua flexibilidade proporcionada pelo seu porte enxuto (BALESTRINI; VERSCHOORE, 2016).

Desta forma, os relacionamentos interorganizacionais possibilitam vantagens competitivas no mercado, em virtude de que as relações estabelecidas possibilitam redução de custos, troca de tecnologias e informações, diminuição da incerteza e a capacidade de responder numa velocidade maior as demandas do ambiente externo. De modo que os relacionamentos interorganizacionais e as formas de cooperação entre empresas representam um método que permite que pequenas empresas possam competir dentro da economia globalizada. Possibilitando uma redução de custos, uma promoção a um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de habilidades e de recursos para o processo de inovação (PINHEIRO; WILDNER; FAVRETTO, 2018).

CAPÍTULO 10

A formação de relações empresariais a partir de Redes de Cooperação Empresarial (RCEs), tem se apresentado como uma alternativa viável e diferenciada para as organizações, em especial, para as pequenas e médias empresas, pois permite reunir atributos empresariais em cooperação para atuação no ambiente de mercado competitivo dentro de uma estrutura dinâmica, pautada por iniciativas empreendedoras, grau de padronização e descentralização. A constituição de redes de cooperação entre empresas é uma forma de descrever organizações que cooperam entre si, para obtenção de resultados positivos, não no seu formato individual, isoladas e independentes, mas como um conjunto mutuamente dependente e inserido em um contexto econômico, histórico, político, cultural e social de cooperação.

Os Elementos da interdependência são de constituição mais subjetivos e influenciam diretamente para a coesão do grupo de associados, com destaque aos elementos: relacionamento, confiança e comprometimento dos associados. Tendo o individualismo e o imediatismo como um fator importante no processo de continuidade das redes. Desse modo, este estudo teve o objetivo de analisar a dinâmica dos elementos operacionais de interdependência da rede de cooperação que promoveram a continuidade e manutenção das empresas associadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Relações interorganizacionais

As ações coletivas originárias de relacionamentos interorganizacionais são uma alternativa relevante no mercado globalizado. Pois muitos são os desafios enfrentados pelas organizações para sua sobrevivência no mercado onde a necessidade na atuação conjunta de empresas objetiva competir e se desenvolver de maneira mais promissora (PINHEIRO; WILDNER; FAVRETTO, 2018).

Nesse sentido as relações interorganizacionais e as entidades interorganizacionais, existem desde que existem organizações que se relacionam umas com as outras. Pois à medida que o estudo da economia, das sociedades e dos

CAPÍTULO 10

governos estabeleceu-se e a relevância das organizações formais tornou-se clara. De acordo com Cropper *et al.* (2008, p. 290):

Uma das novas tendências que vem se solidificando no processo de reestruturação industrial é a que se refere às formas de relações intra e inter empresas. Os movimentos de reestruturação, conduziram à reformulação das estratégias das grandes empresas. Partindo dessa reformulação, as articulações entre os agentes econômicos ganham novos contornos e passam a integrar o rol dos condicionantes do aumento da competitividade industrial.

Desta forma a pedra fundamental para o estudo das relações interorganizacionais está relacionada ao desenvolvimento da teoria geral dos sistemas por von Bertalanffy, em 1968, e sua aplicação a uma gama de problemas das ciências sociais por Boulding, em 1956. Sob a ótica dos campos de estudo, as relações interorganizacionais têm sido pesquisadas por diferentes lentes teóricas, incluindo administração pública, marketing, economia e sociologia. Além da estratégia competitiva. Essa pluralidade de interesses deu origem a várias perspectivas distintas sobre relações interorganizacionais, como ecologia populacional, dependência de recursos, custos de transação, teoria institucional, entre outras (CROPPER *et al.*, 2008).

Desta forma, um relacionamento interorganizacional inicia quando duas ou mais empresas, durante um período relativamente duradouro, negociam recursos, como por exemplo, dinheiro, referências de clientes, serviço técnico de funcionários, facilidades físicas e materiais (PERIM; FILHO, 2007). O comportamento entre os membros é apontado visando ao alcance dos objetivos coletivos e individuais.

Relacionamentos interorganizacionais e as formas de cooperação entre empresas representam um método que permite que pequenas empresas possam competir dentro da economia globalizada. Possibilitando uma redução de custos, uma promoção a um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de habilidades e de recursos para o processo de inovação (PINHEIRO; WILDNER; FAVRETTO, 2018).

As empresas se envolvem em relações de cooperação em função dos ganhos potenciais da ação conjunta entre os agentes. Porém, nem todas as formas de cooperação têm efeitos benéficos. A obtenção de ganhos relacionais e vantagem competitiva dependem do desenvolvimento e da manutenção de competências relacionais existente no impacto negativo no crescimento da empresa por meio da

CAPÍTULO 10

resolução de problemas de forma compartilhada com consumidores e o impacto também negativo na sua rentabilidade por meio da resolução de problemas de forma compartilhada com fornecedores (DAL SOTTO et al, 2017).

As relações de cooperação são incrementadas visando reduzir justamente as dificuldades que se traduzem como “custos de transação” para as empresas, isto é, os custos que vão além dos custos de produção. A cooperação oferece a possibilidade de dispor de tecnologias e reduzir os custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, aumentando a competitividade (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Os relacionamentos interorganizacionais têm se constituído como importante lócus de vantagem competitiva, de forma complementar às tradicionais abordagens *outsidein* e *insideout*. Localizadas entre as fronteiras da empresa ou organização e a estrutura da indústria, essas relações revelam fontes de vantagem competitiva que não estão disponíveis internamente nas organizações e tampouco na estrutura da indústria. São, de fato, elos intermediários que podem gerar vantagens particulares e indisponíveis àquelas que não participam da díade ou rede. Logo, a posição de *insider* ou *outsider* pode ser determinante no alcance de uma determinada vantagem competitiva (DAL SOTTO et al., 2017, p. 291).

No entanto as relações interorganizacionais, como o nome sugere, são relacionamentos entre organizações. Pois o estudo das relações interorganizacionais tem como objetivo entender o caráter e padrões, as origens, a lógica e as consequências de tais relacionamentos. As organizações podem ser públicas, de negócios ou sem fins lucrativos, e os relacionamentos podem ir de didáticos envolvendo apenas duas organizações, a múltiplos, envolvendo enormes redes de muitas organizações. Casos empíricos de relações interorganizacionais são ubíquos e muito podendo envolver relações entre empresas; empresas e empresas estatais; empresas e agências governamentais; agências governamentais; parcerias de cuidados comunitários; empresas e organizações não governamentais (ONGs); agências governamentais e o terceiro setor ou organizações comunitárias (p. ex.: contratos de entrega de serviços; parceiras de planejamento de comunidade); organizações sem fins lucrativos (CROPPER et al., 2008).

No âmbito mundial, esse movimento de mudanças nas relações industriais vem se intensificando nas duas últimas décadas à medida em que se acumulam e consolidam às transformações técnicas, organizacionais e econômicas. Todas essas mudanças provocam alterações na forma de produzir, de administrar, de distribuir e etc. Essas alterações criam novas relações entre empresas, entre empresas e trabalhadores e entre empresas e instituições (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

CAPÍTULO 10

No que tange os diferentes tipos de pesquisas sobre relações interorganizacionais são diferenciados pelas formas específicas que caracterizam as organizações e seus interrelacionamentos. Assim, duas outras peças são importantes, o macro e o micro contexto, onde ambas as organizações e suas relações são imersas, e o processo por meio do qual as relações interorganizacionais são estabelecidas, mantidas, alteradas, dissolvidas e produzindo resultados (CROPPER et al, 2008).

A partir deste contexto as ferramentas dos processos podem enriquecer a precisão da teorização das relações interorganizacionais, especificando fatores e processos que restringem e permitem os relacionamentos interorganizacionais, assim obtém a melhor compreensão das propriedades nas organizações participantes, suas relações e resultados. Os contextos relevantes para o estudo das RIO compreendem condições que facilitam e restringem a emergência, o funcionamento, a evolução e a dissolução dos RIOS. Eles têm tanto micro como macro dimensões. Os contextos micro referem-se a níveis de análise mais baixos do que os das organizações engajadas nos RIOS, a grupos e indivíduos. Os pesquisadores investigam como características de membros de grupos organizacionais e de organizações individuais impactam o funcionamento e os resultados dos RIOS (CROPPER et al, 2008).

Os micro e macro contextos nos quais as EIOs operam podem ou não mudar ao longo do tempo e podem, portanto, estar relacionadas ao contexto histórico específico no qual ocorrem. Os processos também têm macro e micro dimensões. Os processos de macroescala estão interessados na evolução das situações interorganizacionais com o passar do tempo, ao passo que, no micronível, o foco são os processos pelos quais passam participantes individuais na tentativa de negociar, facilitar ou interromper processos de larga escala (CROPPER et al, 2008).

Os atributos contextuais de micronível comumente estudados incluem as características específicas de equipes interorganizacionais; as interligações entre conselhos (os casos em que indivíduos são membros dos conselhos de mais de uma organização dentre organizações relacionadas); o histórico de carreira, o status e as relações anteriores dos gestores; a natureza dos laços entre os membros da organização; as metas que os indivíduos buscam dentre das RIO e a cognição que eles desenvolvem; o capital social dos membros da organização e a estrutura da organização na qual eles operam; a ligação entre os *boundary spanners* das organizações (indivíduos que trabalham com membros de outras organizações) (CROPPER et al., 2008, p. 356).

CAPÍTULO 10

Assim tais atributos microcontextuais (ou endógenos) podem ser utilizados para explicar a probabilidade das organizações de colaborar entre si ou que uma EIO seja dissolvida. O interesse deve ser quanto ao impacto sobre processos, ao desempenho, ao desenvolvimento dinâmico, à eficácia ou ao tipo de resultados. Os macrocontextos são os ambientes institucionais de nível mais alto nos quais os RIOs e as EIOs estão situadas. Eles compreendem, por exemplo, o ambiente legal no qual uma EIO opera, seu ambiente político, econômico, nacional cultural e espacial; e seus contextos históricos (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Os exemplos de atributos nessas dimensões de ambientes dos RIOs são de propriedade intelectual; político, o uso de RIOs em domínios políticos específicos; econômico munificência de recursos ambientais; industrial onde as posições de rede das empresas ou seu nicho específico; nacional/cultural as particularidades das RIO em seus contextos nacional e cultural; nas diferenças entre EIOs internacionais e as nacionalmente homogêneas; espacial de natureza de contextos espaciais e específicos (CROPPER *et al.*, 2008, p. 359).

Para fazer jus ao desenvolvimento do estudo acerca das relações interorganizacionais, torna-se pertinente tratar neste momento sobre as redes interorganizacionais e o seu processo de expansão.

Interdependência da rede em relação à cooperação das empresas associadas

A rede de cooperação depende das empresas associadas que são formadas por pessoas e influenciadas por elementos subjetivos de coesão social e psicológica, as quais são imprescindíveis para a união e cooperação do grupo de associados em prol de um objetivo comum. Para abordar a categoria interdependência da rede, foram selecionados a partir da literatura alguns elementos que influenciam na coesão do grupo de associados, dentre os quais destaca-se: o relacionamento, a confiança, o comprometimento, o individualismo e o imediatismo.

CAPÍTULO 10

Relacionamento entre associados na rede

As redes proporcionam ganhos competitivos que fortalecem as empresas associadas. Esses são obtidos por meio de diversos benefícios, sendo um dos principais o processo de relacionamento coletivo. Uma das formas de fortalecer esta competitividade advém de uma forte vantagem gerada por essa cooperação: o relacionamento coletivo, que impulsiona as empresas participantes rumo à diversificação de produtos, à atratividade de preços, à maior divulgação da marca coletiva, tudo isso em prol do maior objetivo das relações: captar e manter clientes, aumentando assim às vendas (BORTOLASO; SELLITTO, 2009).

Redes de cooperação entre empresas são um conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscritos a uma região. Quando estas empresas se encontram em uma mesma região, pode-se afirmar que estas assumem características de “empresas irmãs” como propõem Casarotto Filho e Pires (2001).

Portanto a gênese das redes está no relacionamento e na cooperação, conforme esclarece Jank *et al.* (1999), citado por Garcia Junior (2005, p. 35): “Redes de cooperação são formas de relacionamentos que visam uma cooperação intensa e duradoura entre empresas, não se caracterizando pelo anonimato das relações de mercado nem mesmo por relações hierárquicas formalizadas”. Complementa Cândido e Abreu (2000, p. 54), “os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de gestão de redes são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade”.

Os estudos de relacionamentos de cooperação proporcionam um escopo de novas oportunidades competitivas para os atores que estabelecem esses tipos de relacionamento como uma nova forma de coordenação de atividades, a cooperação interorganizacional surge em resposta às contingências econômicas e sociais, de forma a solucionar determinados problemas práticos das organizações imersas no mercado (ZANCAN, 2010). Pois percebe-se a necessidade de estar conectado por meio de relacionamentos, buscando deste modo apoio econômico para que se possa trabalhar de forma coletiva, interligada, maximizando benefícios para as organizações que cooperam (ZONATTO, 2014).

CAPÍTULO 10

O critério relacionamento é determinado em virtude de sua importância nas relações pessoais, nas redes de relações para gerar também a confiança no relacionamento interno das redes de cooperação empresariais. As redes de cooperação têm nos relacionamentos o enfrentamento das dificuldades comuns e a busca de soluções conjuntas por meio das diversas capacitações reunidas originadas pela sinergia coletiva (KLEIN, 2016).

A cooperação gera vantagens a partir do relacionamento compartilhado, proporcionando ganhos de visibilidade no mercado, pois são vistas mais vezes pelos consumidores e passam a ter uma vantagem competitiva (SEBRAE, 2002).

Confiança entre associados em rede

A confiança gera a garantia de que uma das partes não aproveitará a vulnerabilidade da outra, ou seja, o objetivo entre as empresas é se protegerem do oportunismo (SCHILKE, 2013). Com 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. O individualismo é um dos grandes problemas causados pela falta de confiança entre associados das redes e um grande fator para dificultar a consolidação de uma rede. 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 (GIACOBELLI, 2016).

As ações coletivas representam uma das melhores oportunidades de desenvolvimento econômico, pois essas ações são promovidas com o intuito de manter a tomada de decisões coletivas, permitem, além do crescimento dos laços de confiança, gera e amplia a percepção de que as soluções conjuntas trazem inúmeros benefícios. O ponto inicial de todo o processo centra-se nos esforços de disseminação da ideia de eficiência coletiva (BURT, 1992).

De modo que a confiança pode ser explicada como um aspecto de relação que reflete a vontade de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas

CAPÍTULO 10

sobre as intenções do outro ou do seu comportamento. Provan, Kenis e Human (2008), argumentam que a confiança não só pode ser vista como um conceito de nível de rede, mas também que a governança da rede deve ser compatível com o nível geral de densidade de confiança que ocorre em toda a rede como um todo.

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, reuniões formais e informais, amizades, participações na comunidade e a confiança depositada um no outro (TAVARES, 2017).

Quanto maior for a proximidade da empresa e do associado com a diretoria da rede, mais informações este associado pode ter, pois segundo Giacobelli (2016), 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. De acordo com Tavares (2017), torna-se provável que um grande número de empresas vinculadas a rede pode enfraquecer a qualidade dos relacionamentos entre associados da rede. Contrariamente, Giacobelli (2016) defende 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.

Numa situação de risco, a confiança é depositada pelo indivíduo na expectativa de que a outra parte execute determinada ação. Logo, expectativas positivas em relação à conduta das pessoas propiciam o exercício da confiança. No contexto dos relacionamentos empresariais, a dimensão temporal influencia a intensidade da incerteza e altera a sua natureza, no entanto, permanece estável na interação entre os indivíduos. A confiança aparece associada à propensão do indivíduo a confiar, associada à existência de elementos constitutivos da confiança, identificados no outro (MADRUGA, 2018).

Em concordância com Giacobelli (2016), a confiança está relacionada à ausência de informação plena no tempo e no espaço, e o seu exercício pelos atores

CAPÍTULO 10

sociais, além de basear-se em experiências de êxito junto aos sistemas abstratos, chamados de sistemas peritos. Apesar dos indivíduos não terem contato permanente com os sistemas, o conhecimento gerado pelos profissionais ali inseridos e a confiança na eficácia desses sistemas, influencia as decisões tomadas na vida cotidiana da rede de cooperação empresarial.

A falta de informações completas sobre o comportamento futuro do ator é a própria razão da existência do ato de confiar. A confiança é adquirida no cotidiano da relação entre os indivíduos e implica em mutualidade de experiências, não sendo um processo construído unilateralmente. A formação da confiança está, a todo o momento, sendo negociada entre as partes (MADRUGA, 2018).

Comprometimento entre associados em rede

A cooperação de empresas em redes pode ser vista como uma série de processos de tomada de decisões envolvendo a interação entre as firmas, isso porque a insuficiente compreensão ou a falta de comprometimento de uma das partes pode levar a uma variedade de erros e vieses, e afetar a estabilidade do processo cooperativo, e em alguns casos a continuidade da rede (CHAO, 2001). O comprometimento e a confiança entre os parceiros da rede para a efetividade da colaboração entre associados é de suma importância para a rede (KLEIN; PEREIRA, 2012).

O comprometimento em redes de negócios é essencial para a governança da rede, pois permite relações de trocas não contratuais como recursos e informação. O comprometimento, em um aspecto instrumental, possui uma ação positiva que significa muito mais que uma simples promessa, ele somente se revela a longo prazo. Para que o comprometimento seja possível, a associação desse com a confiabilidade nas empresas parceiras, é fundamental (TAVARES, 2017).

Conforme Tavares (2017, p. 15), “comprometimento possui as dimensões de credibilidade e proporcionalidade, cuja definição envolve um aspecto instrumental, assim sendo, uma ação positiva que signifique mais do que uma simples promessa”. Visa demonstrar, por meio de uma atitude, o interesse no relacionamento de longo prazo, desse modo, o aspecto temporal, pelo fato de que o comprometimento só se revela em longo prazo. Dentro da mesma ideia Madruga (2018), alega que o

CAPÍTULO 10

comprometimento e a confiança são os principais elementos para a qualidade da relação entre empresas. Seus argumentos se baseiam no fato de que o comprometimento e a confiança estimulam as empresas a cooperar, a preferir relacionamentos de longo prazo em detrimento aos de curto prazo e a enxergar menores riscos nas transações, devido à certeza de que seus parceiros não serão oportunistas.

O nível de comprometimento nas relações interorganizacionais incorre na dinâmica social das relações, pois induz a renegociações entre empresas. As empresas parceiras aprendem com as sucessivas interações, buscando a eficiência, equidade e adaptabilidade, resultando no aumento ou diminuição do nível de comprometimento (CROPPER et al, 2008).

Individualismo entre associados em rede

A cooperação pode assegurar sua sobrevivência de um desenvolvimento equilibrado entre associados em uma rede, no entanto, essa forma de cooperação necessita troca de informação entre várias empresas, do estabelecimento de intercâmbio de ideias, do desenvolvimento de visão estratégica, da definição de áreas de atuação, da análise conjunta dos problemas e solução das especialidades dos parceiros, o que em síntese significa abandonar o individualismo, ser tolerante e ocultar o concorrente como um semelhante (TASCH; GARCIA; LOPES, 2010).

No entanto uma rede cooperativa, a gestão é o resultado de um processo de negociação entre os respectivos dirigentes das empresas participantes no acordo (WEGNER; PADULA, 2010). Estas empresas concordam em perder sua liberdade, até certo ponto, e permitem que a gestão da cooperação coordene alguns aspectos de seus negócios, sob o sistema de regras criadas pelo grupo (ALBERS, 2005).

Muitas dificuldades inerentes ao processo na formação de redes são devido ao fato de que a cooperação demanda grandes esforços de coordenação para o alinhamento de objetivos e propósitos, gerando complexidade gerencial e incerteza (PARK; UNGSON, 2001). Nesse contexto, a tomada de decisão conjunta, se refere ao envolvimento conjugado dos parceiros no planejamento dos serviços e na definição de metas, para o bom andamento das atividades desenvolvidas na rede. Anderson,

CAPÍTULO 10

Lodish e Weitz (1987) e Dwyer, Schurr e Oh (1987), propuseram que a tomada de decisões e o envolvimento de todos na formulação dos objetivos são aspectos fundamentais da colaboração e nas parcerias de sucesso. Contrariamente, uma gestão individualizada e centrada nas decisões de alguns integrantes da rede priorizando suas necessidades, tende a tornar-se manifesta a existência de conflitos e desajustes quanto às decisões tomadas.

A relação da predominância do coletivismo versus individualismo de uma pessoa é uma característica que pode servir para o entendimento das relações por ela estabelecidas ou na sua adaptação e permanência no grupo. Argumenta-se que, quanto mais individualista o sujeito for, maior é a sua tendência a agir de forma oportunista. Os insucessos de iniciativas em estruturas associativistas devem-se, principalmente, ao fato de um componente do grupo tenta levar vantagem sobre os demais, caracterizando uma visão individualista (CAMPOS, 2006).

O individualismo é um dos grandes problemas causados pela falta de confiança entre associados das redes e um grande fator para dificultar a consolidação de uma rede. As culturas individualistas impedem de enxergar no seu concorrente um parceiro, dificultando a criação de laços de confiança. Sobre a falta de confiança, essa pode aumentar os custos de governança das atividades da rede, contribuindo para aumentar também os custos de transação nas redes (GIACOBELLI, 2016).

Na visão de Doney, Cannon e Mullen (1998), sujeitos com orientação individualista tendem a interagir de forma competitiva, com baixa lealdade para com os outros e com as organizações parceiras, dificultando a formação de relações de confiança. Em relações de pessoas em grupos (o que se aplica também às redes), que determinadas ações aumentam a vulnerabilidade do conjunto, pois aquele que não está sob o controle do outro abusa de tal vulnerabilidade em troca de um benefício próprio, e o outro não faz o mesmo, ocorre a desilusão, o desentendimento no grupo e a quebra da confiança (ZAND, 1972).

O indivíduo egoísta recebe benefícios do altruísmo de outro e não arca com os custos de ser generoso em retribuição (AXELROD, 1990). Na literatura econômica, as diferentes práticas oportunistas são combatidas por meio de salvaguardas contratuais ou do controle burocrático instituído pelas estruturas hierarquizadas (WILLIAMSON, 1985). Contudo, os elevados custos e a reduzida eficiência transformam esses controles burocráticos em novos problemas. As redes de

CAPÍTULO 10

cooperação constituem-se em uma alternativa para a redução das ações oportunistas sem os custos burocráticos e contratuais. Essa característica é proporcionada tanto pelas salvaguardas endógenas, geradoras de pressões sociais em prol da manutenção dos relacionamentos, quanto pelo risco da perda dos benefícios coletivos, em decorrência de sanções ou de exclusão da rede (LADO; BOYD; HANLON, 1997).

A união das empresas por meio da rede de associados representa a saída do individualismo no mercado em que estavam para uma nova forma de desenvolvimento na qual várias empresas cooperam por meio da rede (CÂNDIDO; ABREU, 2000).

Imediatismo entre associados em rede

A questão inerente ao oportunismo é a atitude de quebra de acordos, normas e princípios que guiam a rede (EDELMAN *et al.*, 2004). Essa atitude oportunista, geralmente, é motivada pela possibilidade de ganhos num prazo mais curto, ou até em imediato, em detrimento de ganhos futuros, o que impacta na confiança do grupo e aumenta a dificuldade de gestão e coordenação das atividades e a incerteza nas redes de empresas onde a situação em que um ou mais parceiros decidem quebrar acordos de compra conjunta para obter descontos particulares maiores de outro fornecedor, imediatamente (WEGNER; ZEN; ANDINO, 2008).

No estudo de Klein e Pereira (2012), a partir de uma pesquisa exploratória envolvendo a opinião de sete presidentes de redes de empresas, os pesquisadores identificaram esse mesmo determinante como uma possível causa da saída de empresas de redes. A perspectiva de empresários em auferirem ganhos imediatos ao entrarem em uma rede interorganizacional pode levá-los à frustração e ao abandono da rede, uma vez que, muitas redes quando formadas, geram retornos aos seus integrantes no médio ou longo prazo.

Interdependência das Redes: essa categoria traz aspectos de ordem mais sociológica e psicológica, a partir dos elementos de relacionamento dos associados, confiança, comprometimento, individualismo e o imediatismo. Apesar da subjetividade desses elementos, são eles que influenciam diretamente na coesão e cooperação dos

CAPÍTULO 10

associados na qual a rede empresarial possui dependência, pois são as pessoas que se organizam em redes em busca de atingir os seus objetivos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracterização da pesquisa

No tocante à abordagem, o estudo é qualitativo, pois foi analisado a partir de opiniões de empresários, no que diz respeito aos processos utilizados na retenção e integração de novos associados nas redes de cooperação empresarial. De acordo com Denzin e Lincoln (2005), os estudos qualitativos são importantes para o desenvolvimento da área de administração. Dessa forma, existe a possibilidade de interpretação de eventos que nem sempre podem ser quantificados, mas sim, compreendidos a partir de uma reflexão mais crítica (GUBA; LINCOLN, 2005).

Para Marconi e Lakatos (2008), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito em estudo, que não pode ser trazido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados visa à busca do processo qualitativo, que não permite o uso de métodos estatísticos. O ambiente natural é a fonte para coleta dos dados, sendo o pesquisador o instrumento chave, onde o processo e o significado são os focos principais da abordagem, para isso foi utilizado o método de estudo de caso.

No caso da utilização da abordagem qualitativa, Collis e Hussey (2005) explicam que este método consiste em uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de outro modo entender o significado das informações coletadas. Muniz Junior, Maia e Viola (2011) salientam que as pesquisas qualitativas geralmente abrangem amostras pequenas, intencionais e utiliza-se como ferramentas de análise o estudo bibliográfico ou documental. Por esse motivo, para que fosse viável complementar de maneira mais abrangente e satisfatória, o presente estudo, se fez necessária a fundamentação teórica.

CAPÍTULO 10

As pesquisas qualitativas devem atentar para dois atributos: validade e confiabilidade. Conforme Paiva Junior, Leão e Mello (2011) a validade se refere à capacidade de os métodos utilizados propiciarem o alcance fidedigno de seus objetivos. Em relação à confiabilidade, por sua vez se refere à garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante, chegando a resultados aproximados.

Apesar das potenciais contribuições dos estudos qualitativos, alguns cuidados devem ser observados, a fim de dar maior consistência a seus achados. A validade deste instrumento de pesquisa é alcançada mediante a realização de um roteiro de entrevistas semiestruturado desenvolvido a partir de referências teóricas, aplicado a vários atores das redes pesquisadas, sendo estes, os presidentes das redes pesquisadas, e proprietários das empresas participantes da rede. Em relação à confiabilidade desta pesquisa, todas as aplicações das entrevistas realizadas, bem como as transcrições e interpretações destas, foram realizadas pela mesma pessoa.

Quanto aos objetivos, o estudo pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, uma vez que a contribuição dos resultados nos processos de evasão, retenção e integração de associados carece de investigação. De acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. As pesquisas de natureza exploratória envolvem levantamento bibliográfico e entrevistas, sendo geralmente realizadas sob a forma de estudos de caso.

Quanto ao tipo de pesquisa, este estudo é caracterizado como estudo de caso, envolvendo duas redes. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é um estudo aprofundado e exaustivo que permite conhecimentos amplos e detalhados de objetos. O objetivo em estudar as redes está no fato de que é uma associação de empresas prestadoras de serviço, que sofreu evasão. Os procedimentos adotados para a seleção do caso analisado na pesquisa serão apresentados a seguir. Reforça Gil (1999), que os estudos de caso são empíricos, podendo ser utilizados tanto em pesquisas exploratórias como descritivas e explicativas. Assim como em qualquer método de pesquisa, existem suas vantagens e desvantagens. A principal vantagem é a possibilidade de combinar diferentes técnicas de coleta de dados, e permitir ao pesquisador manter-se atento a novas descobertas.

CAPÍTULO 10

O objeto de estudo da pesquisa são as redes de cooperação empresarial, envolvendo dois casos selecionados por conveniência, a partir de duas redes da cidade de Santa Maria do Estado do Rio Grande do Sul (RS). Considerando o objetivo geral do estudo, a escolha exigiu a utilização de uma rede de cooperação empresarial aberta (em atuação), e outra rede fechada (descontinuada). Entende-se que uma rede aberta comparada a uma rede fechada constitui um objeto de análise adequado para compreender os elementos de sucesso e/ou fracasso na gestão e interdependência da rede em relação as empresas associadas e ex-associadas.

As redes foram denominadas anonimamente de Rede A (Fechada) e Rede B (Aberta), ambas fundadas na cidade de Santa Maria (RS) e pelo auxílio acadêmico e técnico da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e o SEBRAE.

Para cada caso, foram realizadas seis entrevistas, com os gestores das empresas associadas em manutenção e com os gestores das empresas que passaram pelo desligamento da rede, totalizando doze entrevistados. A coleta de dados ocorreu através de entrevista semiestruturado, elaborados de modo flexível a partir do referencial teórico do estudo, permitindo ao investigador explorar de maneira ampla algumas questões, fornecendo maior liberdade no desenvolvimento da entrevista. Não exigindo rigidez de roteiro e liberdade por meio de perguntas abertas, possibilitando dessa forma a obtenção de maiores informações (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Destaca-se que as questões foram elaboradas com fundamento na literatura do referencial teórico, intentando atender o incentivo de Selltitz (1987), o qual menciona que as perguntas de uma entrevista o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. Após elaborado, o roteiro foi avaliado e validado por dois especialistas doutores.

As entrevistas foram realizadas no mês abril de 2019, em um período de 15 dias em que foram realizadas com os 12 participantes que autorizaram anonimamente a aplicação, sendo seis entrevistados da Rede A e seis da Rede B. Cada entrevista teve duração aproximada de 33 minutos. O local escolhido para realização das entrevistas ocorreu nas empresas de cada associado, conduzidas pela pesquisadora a partir do roteiro e gravadas para posterior transcrição.

CAPÍTULO 10

Análise dos dados

Para a análise dos dados utilizou-se como base a descrição de Goldenberg (2004), a qual defende que a essência de uma pesquisa qualitativa consiste na sua potencialidade de explicar uma gama ampla de fenômenos com base em um esquema conceitual abrangente e sintético. Godoy (2006), complementa e explica que o autor se move conforme os dados que obtém para o nível conceitual, dessa forma, a pesquisa é classificada de acordo com conceitos previamente estabelecidos.

A técnica adotada para análise qualitativa das respostas dos entrevistados de ambas as redes envolveu a análise de conteúdo e a trianguladas com a teoria a partir dos resultados conclusivos da análise de conteúdo para cada um dos elementos investigados das categorias de análise: gestão de rede e interdependência da rede, na intenção de buscar respostas aos objetivos estabelecidos ao estudo. A utilização da análise do conteúdo com a triangulação teórica possibilita ao pesquisador uma maior conexão e discussão dos resultados, dando mais consistência analítica.

Para analisar a efetividade da utilização dos elementos de gestão nas redes e para avaliar a interdependência da rede a partir do envolvimento entre as empresas evadidas em comparação com as empresas associadas, foi empregado uma análise individual para cada um dos elementos (questões) das categorias, comparando o desempenho entre a rede descontinuada (Rede A) com a rede ativa (Rede B). A análise do desempenho foi realizada ao final de cada análise de conteúdo para cada uma das questões do roteiro de entrevistas, com uma transcrição brevemente analisada dos doze entrevistados, o que possibilitou uma avaliação crítica do pesquisador ao final de cada questão a partir da atribuição de uma das três notas: (-1) resultado negativo para a rede, resultante de respostas da maioria contrárias ao benefício da gestão ou interdependência da rede. (0) resultado nulo, resultante da neutralidade ou divergências na resposta dos entrevistados sobre o elemento de análise. (+1) resultado positivo para a rede, resultante do comprometimento e de ações benéficas da maioria dos entrevistados no elemento de análise. A utilização desse critério tornou a avaliação mais objetiva para uma análise comparativa conclusiva do estudo, auxiliando no entendimento e apresentação dos resultados finais a partir da utilização de quadros e tabelas.

CAPÍTULO 10

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Interdependência da Rede

Na categoria de interdependência da rede serão analisados os elementos de cooperação que apresentaram menor e maior envolvimento entre as empresas evadidas da rede descontinuada em comparação com as empresas associadas da rede ativa. Essa seção está subdividida em analisar os elementos: Relacionamento dos ex-associados e associados; Confiança dos ex-associados e associados; Comprometimento dos ex-associados e associados; Individualismo dos ex-associados e associados e; Imediatismo dos ex-associados e associados.

Relacionamento dos ex-associados e associados

As redes de cooperação têm nos relacionamentos o enfrentamento das dificuldades comuns e a busca de soluções conjuntas por meio das diversas capacitações reunidas originadas pela sinergia coletiva (KLEIN, 2016).

O primeiro elemento de interdependência da rede a ser analisado é o relacionamento dos ex-associados da Rede A. O entrevistado 1A relatou que participou apenas de uma janta em 2015. O entrevistado 2A relatou que tinham confraternizações de final de ano, jantares e apresentação de resultados. A empresária 3A mencionou também que no início da rede existiam jantares e que com o tempo se desgastou e pararam de participar da rede. O entrevistado 4A disse que havia trabalhos de integração entre associados. Foram realizados até jantares na casa de cada associado, treinamento com os corretores, existia um bom relacionamento com os colegas. A entrevistada 5A disse que houve um tempo que aconteciam mais integrações, e por muito tempo havia um relacionamento bom de amizade, encontros, jantas para congregar as famílias dos associados.

CAPÍTULO 10

Para os entrevistados 1A, 3A e 5A, que relataram a mesma percepção quanto ao relacionamento da rede, que durante muito tempo havia uma boa relação e com o tempo isso foi se perdendo. Para a compreensão dos relacionamentos interorganizacionais também é necessário entender o que os motivam, ou seja, os resultados que esses relacionamentos trazem para as organizações, como também compreender os fatores facilitadores e dificultadores (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). Os fatores podem ser representados por aspectos ambientais e organizacionais que instigam ou inibem um determinado relacionamento, ou seja, influenciam a sua formação e manutenção (OLIVER, 1990; CÂNDIDO; ABREU, 2004).

O entrevistado 6 mencionou que havia reuniões semanais e convivência pessoal entre os ex-associados.

Tínhamos eventos também pontuais de integração, tínhamos festas, final do ano, nós tínhamos algumas campanhas, que premiava os corretores por melhor desempenho e fazíamos eventos de entrega dos prêmios, tínhamos várias atividades, sim! Inclusive a maioria tinha convivência pessoal, de ir na casa do outro [6].

Na Rede B, o entrevistado 7B mencionou que os associados se reúnem no final de ano e realizam vídeo conferências, mas que não participa. Já o entrevistado 8B mencionou que as relações andam fracas entre associados: *“Essas ações até a gente vai discutir isso dia 15, já em uma reunião agendada para agora, dia 15 e a gente deve discutir esse assunto até porque já foi abordado, tem coisas que devem ser mudadas. Então é um assunto, tá bem fraco dentro da Rede* [8B]. A entrevistada 9B relatou que existe um plano para melhorar o relacionamento, mas nenhuma ação foi realizada.

A entrevistada 10B enfatizou que os relacionamentos não são tão frequentes, não é um ponto positivo da Rede B:

Não muito, eu não vejo assim um ponto muito positivo. Todos são amigos, mas assim, não existe um trabalho. Nós temos um Executivo que é o Rubem, ele que faz a coordenação, existe encontros, inclusive encontros sociais, encerramentos de ano, mas não existe especificamente um estudo para permanecer, para integração não tem, acontece normalmente, flui de acordo com a naturalidade das coisas [10B].

O entrevistado 11B também destaca que *“isso não está acontecendo, teria que dar uma injeção de ânimo, mais agressivo um pouco”* [11B]. O entrevistado 12B mencionou que que não sabia informar, porque não tem participado da rede, sabe apenas que ocorrem reuniões.

CAPÍTULO 10

Em ambas as redes, o relacionamento é informal e amistoso. Na Rede A, as relações não eram tão próximas com os funcionários e ocorriam de modo mais próximo entre ex-associados. Com o tempo essas relações foram reduzindo ao ponto de uma neutralização das relações na Rede A (0). A Rede B pensa em reforçar o relacionamento entre associados, nem todos participam dos encontros e consideram como um ponto negativo da Rede B (-1).

Há de se considerar também que os resultados dos relacionamentos interorganizacionais dependem dos resultados das organizações que estão inseridas na rede. Assim, o resultado econômico acrescido da organização individual oferece a base para qualquer estratégia cooperativa (PEREIRA, 2005; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

Confiança dos ex-associados e associados

A confiança gera a garantia de que uma das partes não aproveitará a vulnerabilidade da outra, ou seja, o objetivo entre as empresas cooperadas é se protegerem do oportunismo (SCHILKE, 2013). Com 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 (GIACOBELLI, 2016).

Para o entrevistado 1A a confiança existia e era muito forte na rede:

Os imóveis eram integralizados, então ninguém agenciava o imóvel de outro, quando tinha algum problema interno, sentava e resolvia um com o outro, bem tranquilo. Tanto que muitos colegas, de outras imobiliárias trataram diretamente com clientes meus, com a minha permissão, com o meu conhecimento, mas sem eu saber qual o teor da reunião ou eu estar na reunião [1A].

O entrevistado 2A menciona que prevalecia a confiança na rede: *“(...) porque para ter um bom relacionamento com redes, tem que ter uma confiança, se não existe confiança acaba”* [2A]. Já para a entrevistada 3A relatou que havia: *“(...) a falta de confiança, por alguns não seguirem as regras, a confiança foi se perdendo, colegas que pegavam imóveis de outros e colocavam a venda, sem o mesmo saber”* [2A].

CAPÍTULO 10

O entrevistado 4A menciona que prevalecia a confiança na rede. Ressalta que para qualquer comportamento a confiança deve estar presente, ainda mais tratando-se de negócios: *“(...) muitas vezes tu passavas a chave do teu imóvel para um colega, para que ele pudesse iniciar a negociação. Então, isso foi algo muito importante para seguirmos o trabalho”* [4A]. A entrevistada 5A salienta que a confiança foi um dos primeiros pontos da rede, que todos tinham confiança integral pelos associados da rede, pelos corretores, pelos proprietários e que isso foi mantido por muito tempo: *“(...) até porque existia um sistema de cadastramento dos imóveis que te dava exclusividade interna na rede, então eu tinha cesso ao proprietário, mas meu colega não tinha. A confiança prevaleceu até o fim”* [5A]. O entrevistado 6A menciona que a confiança era um fator determinante que sempre segurou a rede: *“(...) confiança foi primordial, e é uma confiança que permanece até hoje, porque a gente conhece as pessoas”* [6A].

Praticamente todos os entrevistados da Rede A informaram que era positiva a relação de confiança entre os ex-associados, sendo um dos elementos que prolongaram a continuidade da Rede, corroborando com os autores Klein e Pereira (2012), que destacam que o comprometimento e a confiança entre os parceiros da rede para a efetividade da colaboração entre associados é de suma importância.

Na Rede B, o entrevistado 7B menciona que o grupo é seletivo, os associados da rede tem confiança um nos outros e não aceitam qualquer um: *“(...) eu sei de empresas que quiseram entrar na Rede e a rede não aceitou, então mesmo ele querendo entrar não foi aceito pela Rede”* [7B]. O associado 8B ressalta que a confiança é o básico para a rede:

O dia que você perder a confiança no colega, você não vai mais conversar com ele. Hoje nós não somos concorrentes, nós somos parceiros, então se você é parceiro, você tem que ser parceiro em todas as horas, não tem como você não gerar confiança no teu colega, isso é primordial [7B].

Já as entrevistadas 9B e 10B relataram que existe confiança por parte de alguns, na grade maioria, mas não por parte de todos os associados. O entrevistado 11B informa que em um grupo sempre irá existir divergências de ideias, mas que todos respeitam e que a confiança é um fator fundamental na rede: *“(..) sempre no grupo tem pessoas que muitas vezes não tem o perfil comum do social, o que dificulta um pouco, mas a nossa rede dá para fazer um concito bom”* [11B]. O entrevistado 12B salienta que a confiança é um dos fatores, se não o mais importante da rede: *“(...) ”*

CAPÍTULO 10

dentro do nosso ramo, não são muitas empresas e todo mundo se conhece a muitos anos, então a confiabilidade, a confiança - todo mundo já sabe se pode confiar ou se não pode confiar na informação” [12B].

Ambas as redes convergem para o mesmo resultado, com predominância da confiança entre associados, salvo alguma leve desconfiança por parte de alguns, portanto a confiança foi positiva para a Rede A (+1) e para a Rede B (+1).

A confiança prevaleceu entre os ex-associados e associados das redes estudadas. Giacobelli (2016) defende 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.

Comprometimento dos ex-associados e associados

O comprometimento e a confiança entre os parceiros para a efetividade da colaboração entre associados é de suma importância para a rede (KLEIN; PEREIRA, 2012). Nesse sentido, o entrevistado 1A menciona que a rede apenas cobrava seus associados. Sugeri que a rede devia funcionar com um sistema administrativo terceirizado, contratar um executivo, ter um secretário:

Esse executivo montaria um plano de estratégia, e tu cobra dele e não de ti, como uma empresa normal, agora os diretores estarem envolvidos no processo diretamente, certamente é que nem uma sociedade, tu trabalha mais que eu, fulano tá em casa sentado, porque que eu vou ir na reunião? Entendeste? Se tu tens um executivo, um gerente e os diretores ficam como acionistas, ok! Tanto que existe muitas, vamos mudar o nome de Rede para Cooperativa, muitas Cooperativas funcionam, e todas as Redes estão se acabando [1A].

O entrevistado 2A relata que no começo da rede os associados eram comprometidos, mas com o passar do tempo ocorreu um esvaziamento natural: *“(...) o mercado é muito complicado, fatores econômicos, muita coisa aconteceu e ela foi se desgastando aos poucos, e acabou que tivemos que fechar, porque estava dando inclusive prejuízo. Então vamos fechar!” [2A].* Já para a entrevistada 3A não havia comprometimento na rede, nem nas reuniões os associados participavam. No entendimento do entrevistado 4A, era um desafio, todos estarem comprometidos na mesma intensidade, da mesma forma que pessoal que era da diretoria:

Tinham pessoas que a participação era extremamente financeira, pagavam a parcela que tinham no mês e não queriam se envolver com o gerenciamento do negócio. O maior desafio, era manter todo mundo focado, estar ali era um grande desafio, mas por muitos anos a gente conseguiu [4A].

A entrevistada 5A ressaltou que a falta de comprometimento foi a grande falha da rede, principalmente no último ano da rede:

Até nesta questão de irmos montar uma loja no shopping, era considerado algo sério da rede, mas eles pareciam não dar importância, parece que faltou assumir aquela loja como sendo a sede administrativa da rede, ele deixavam simplesmente o corretor lá fazendo plantão, foi o maior erro da rede, a falta de comprometimento de todos [5A].

O entrevistado 6A menciona que os associados não estavam comprometidos com a rede: *“(...) nós tínhamos reuniões semanais, dos onze ou doze, sempre tinha sete ou oito, geralmente eram os mesmos, então não tinha um comprometimento de todos. Nós tínhamos um grupo forte, mas faltou também”* [6A].

Segundo a maioria dos entrevistados da Rede A, o comprometimento aconteceu pouco na Rede. Para Chao (2001), a falta de comprometimento de uma das partes pode levar a uma variedade de erros e vieses, afetando a estabilidade do processo cooperativo e em alguns casos a continuidade da rede.

Na Rede B, o associado 7B não participa ativamente da rede. Para o entrevistado 8B, todos associados tem bastante acesso direto, pela ferramenta de WhatsApp que facilita muito: *“(...) a gente passa mensagem para um e para o outro, e tenta agregar todos eles juntos. Sempre tem os que participam mais e os que participam menos, [...]. Mas não temos tido problema não, com isso”* [8B].

A entrevistada 9B menciona que ela tenta sempre estar comprometida com a rede, complementa:

A reunião presencial é sempre mais atrativa, e uma das coisas que a gente tinha começado a fazer, era a cada dois meses mais ou menos, fazer reuniões nas empresas. Nós fomos a Viamão outra vez, a gente foi na Mata, e a gente ia começar a fazer isso nas empresas, até pra conhecer a empresa do colega, para quem não conhece. Então essa era uma das ações para tentar engajar a coisa, mas não saiu [9B].

A entrevista 10B não enxerga este trabalho na rede, mas considera o grupo transparente dentro da rede.

CAPÍTULO 10

O entrevistado 11B relatou que havia um secretário que cobrava a participação dos associados, mas para reduzir custos optaram por eliminar, mesmo assim ele seguiu prestando o serviço para a rede: “(...) *essa pessoa vai atrás de cada um, se tem uma reunião importante ele coloca no grupo de WhatsApp e convoca, mas depois se vê que não teve retorno ele liga para cada um, então ele busca sempre agregar, pegar o grupo, isso é fundamental*” [11B]. O entrevistado 12B menciona que acontecem mais trabalhos de interação e o presidente tem exigido mais nesse sentido.

A falta de comprometimento de uma das partes associadas pode levar a uma variedade de erros e vieses, e afetar a estabilidade do processo cooperativo, e em alguns casos a continuidade da rede (CHAO, 2001).

Os associados da Rede A não eram comprometidos, sobretudo nos últimos anos da rede pela ausência de um centro administrativo da rede ou pela falta de funcionários, razão pela qual esse desempenho foi considerando negativo para a rede (-1). Já os associados da Rede B estão mais comprometidos, porém a distância é uma crítica que impõe a necessidade de reuniões presenciais para um maior comprometimento dos associados, nem todos são comprometidos, gerando um efeito nulo para a rede (0). Madruga (2018), alega que o comprometimento e a confiança são os principais elementos para a qualidade da relação entre empresas. Seus argumentos se baseiam no fato de que o comprometimento e a confiança estimulam as empresas a cooperar, a preferir relacionamentos de longo prazo em detrimento aos de curto prazo e a enxergar menores riscos nas transações, devido à certeza de que seus parceiros não serão oportunistas.

Individualismo dos ex-associados e associados

O individualismo é um dos grandes problemas causados pela falta de confiança entre associados das redes e um grande fator para dificultar a consolidação de uma rede. As culturas individualistas impedem de enxergar no seu concorrente um parceiro, dificultando a criação de laços de confiança. Sobre a falta de confiança, essa pode aumentar os custos de gestão das atividades da rede, contribuindo para aumentar também os custos de transação nas redes (GIACOBELLI, 2016).

CAPÍTULO 10

Para o entrevistado 1A, o perfil individualista era um problema para a Rede A, na visão dele precisaria de um gestor terceirizado para que os diretores não estivessem envolvidos na gestão. O entrevistado 2A mencionou que a rede tinha muitos problemas com o individualismo:

Cada um queria puxar brasa para o seu assado, e a gente começa a perder a confiança. Uma das coisas também foi isso aí, começou a perder confiança com o colega, nas ações, nas atitudes. Um dos motivos também foi esse, de atitudes de colegas, e coisas fora de ética, e coisas assim que a gente acabou falando: 'olha assim não dá' [2A].

A entrevistada 3A mencionou que o perfil individualista era um problema para a rede, que inclusive duas imobiliárias tiveram conflitos fortes por isso e acabaram saindo da rede. O entrevistado 4A também salientou que o perfil individualista era um problema para a rede, que o associado enxerga apenas o seu lado, e quer que a sua empresa tenha só vantagem sobre aquilo: *"(...) eu faço isso na minha empresa e não vou fazer o que a Rede me propunha a fazer, e aí começou a criar as situações negativas"* [4A]. A entrevistada 5A reforçou que era um problema na rede o perfil individualista, que cada associado queria colocar a sua empresa em evidência: *"(...) o que adiantou, tem empresas que nem existem mais e na época colocavam isso como algo importante. Foi difícil isso, tanto que algumas imobiliárias fecharam, foi uma crise interna mesmo no mercado, que afetou a rede"* [5A]. Já o entrevistado 6A menciona que não enxergava como um problema, que nenhum associado tinha esta posição acentuada, que sempre foram respeitadas as opiniões, as peculiaridades de cada empresa.

Para os entrevistados da Rede A, o individualismo era um problema na rede, indo em acordo com Campos (2006), que menciona que os insucessos de iniciativas em estruturas associativistas devem-se, principalmente, ao fato de um componente do grupo tentar levar vantagem sobre os demais, caracterizando uma visão individualista.

Na Rede B, o associado 7B relatada que não sabe responder, pois não tem participado da rede. O entrevistado 8B menciona que é um problema o perfil individualista: *"(...) quando você participa de uma associação, você deixou de ser só você, não pensa mais só por você, você tem que pensar pela entidade. Então o perfil individualista passa a ser problema, sim!"* [8B]. A entrevistada 9B ressalta que isso é o maior problema da rede, o egoísmo: *"(...) temos tentado trazer aqueles que são*

CAPÍTULO 10

confiáveis, aqueles que realmente falam a verdade para nós, unir mais” [9B]. A entrevistada 10B relatou: “(...) *claro que todas as empresas tu poderá ter teus segredos, alguma coisa que tu não acha necessidade de abrir, a maior parte eu não vejo problema [...]. Sempre que possível nos reunimos para aumentar a força do grupo e diminuir a individualidade*” [10B]. O entrevistado 11B ressalta que o individualismo não soma nada para a rede: “(...) *esse associado vai na rede só sugar a rede, tem que ter o espírito cooperativo numa rede, assim o associado vai doar informações. E a pessoa individualista ela só busca, nós temos um caso atualmente na rede*” [11B]. O entrevistado 12B salienta que quando o associado leva mais para o lado pessoal, mais para o indivíduo, pode se tornar um problema para a rede: “(...) *temos que saber contornar, sempre irá existir em um grupo alguém que é mais individualista*” [12B].

A Rede A apresenta maior incidência de críticas diretas aos associados com perfil individualista, considerado por alguns como a causa da evasão de associados e um efeito negativo para a Rede A (-1). Na Rede B, o individualismo e o egoísmo por não repassar informações ao grupo existe por parte de alguns associados e é considerado como ruim para a Rede B, que busca contornar o problema por meio de reuniões conjuntas para maior cooperação, o individualismo de alguns associados acaba neutralizando em parte os benefícios para a Rede B (0). Para Doney, Cannon e Mullen (1998), sujeitos com orientação individualista tendem a interagir de forma competitiva, com baixa lealdade para com os outros e com as organizações parceiras, dificultando a formação de relações de confiança.

O individualismo contraria a lógica da cooperação em rede, nas qual os associados buscam a saída do individualismo no mercado em que estavam (CÂNDIDO; ABREU, 2000).

Imediatismo dos ex-associados e associados.

O imediatismo é motivado por ganhos em prazos curtos ou imediatos, o que impacta na confiança do grupo e aumenta a dificuldade de gestão e coordenação das atividades e a incerteza nas redes de empresas (WEGNER; ZEN; ANDINO, 2008).

O entrevistado 1A relata que era um problema a visão imediatista para a rede, em função do alto investimento financeiro que realizaram, esclarece ele:

Nós mudamos para o shopping, fizemos um investimento de mais de cem mil reais, com uma empresa de porte médio, cada um teve que aportar com trinta mil digamos, mais ou menos isso aí. Tu tiras trinta mil do giro de uma empresa do tamanho da minha hoje, é um absurdo, mas tirei e investi, ok! Eu e os outros buscávamos um resultado mais imediato, o que não é difícil no nosso mercado, com os produtos que a gente trabalha. Só que dá Rede não estava vindo esse retorno. Hoje tu vendes um imóvel de porte médio em Santa Maria, tu alavanca vinte mil em honorários, entendeste? Então era esse imediatismo que nós tínhamos, tá - vamos investir, vamos abrir o shopping, beleza! Em trinta dias a gente tem que ter uma venda de porte médio, pra entrar vinte mil, seja pra quem for, pra entrar pro outro, isso não aconteceu. Nós ficamos meses sem nenhuma venda, e todos os meses botando três, quatro mil, aí é brabo. Aí eu pego três, quatro mil e coloco em marketing no meu escritório e faço chover [1A].

O entrevistado 2A menciona que sempre analisava com frieza as situações da rede, nunca tomou nenhuma posição precipitada, sem ter uma prova ou alguma coisa concreta, sobre alguém: *“(...) nunca acusei ninguém, sem ter alguma coisa concreta, sempre fui muito bem ponderado nessa parte. A gente teve assim, problemas com confiança, investimentos que a gente fez e não deu resultado”* [2A]. A entrevistada 3A ressalta que a visão imediatista era um problema na rede: *“(...) muitos associados explodiam e falavam sem pensar, queriam resolver tudo correndo”* [3A]. O entrevistado 4A percebe a visão imediatista como um ponto negativo para a rede, pelo rápido retorno financeiro que buscam os associados: *“(...) foi feito um investimento, e qualquer investimento ele demora para ter um retorno financeiro. Foi algo que foi plantado e ainda não deu tempo de colher”* [4A].

A entrevistada 5A menciona a questão da nova loja, do novo investimento que a rede dispôs no novo shopping, que os associados buscavam um retorno imediato: *“(...) por exemplo, um shopping para se concretizar leva uns três anos, não tinha nem um ano a nossa loja lá e eles queriam resultados de coisas que nem mesmo se comprometiam. Os associados não esperaram o tempo de maturação”* [5A]. O entrevistado 6A, acreditava que não havia uma visão imediatista, mas sim, a necessidade imediata:

Não se caracterizava por ser uma visão imediatista, nós pensávamos em longo prazo, sim. Talvez se eu tivesse imaginado, de que alguma forma a saída da minha empresa, pudesse ter influenciado isso, eu teria ficado na Rede, eu acho que foi realmente uma perda para nós, no mercado, enfim... [6A].

CAPÍTULO 10

Para os entrevistados 1A, 3A, 4A e 5A, era um problema a visão imediatista na Rede A, pois eles esperavam por resultados rápidos, sem a paciência para o tempo de maturação. Para Klein e Pereira (2012), a perspectiva de empresários por ganhos imediatos pode levá-los à frustração e ao abandono da rede.

Na Rede B, o entrevistado 7B não enxerga como uma questão negativa a visão imediatista na rede. O entrevistado 8B informou que se algum associado tem uma visão imediatista, já nem começa neste ramo de atividade, porque a indústria arrozeira trabalha com prazos longos, não tem resultado a curto prazo:

Os investimentos são muito altos e a rentabilidade da indústria de arroz é muito pequena, é uma das menores que eu conheço. Então você tem que fazer um planejamento a longo prazo, e ser muito eficiente naquilo que você quer. Então se você é imediatista, você já está fora do mercado [8B].

A entrevistada 9B também percebe o imediatismo como algo muito ruim, não só no ramo das arrozeiras, mas para qualquer negócio, inclusive para a Rede B: A entrevistada 10B mencionou que não percebe a rede como imediatista, que sua empresa não trabalha desta forma também e que não existe nada que possa ser dito sobre visão imediatista. Já o entrevistado 11B menciona que neste ramo de atividade o imediatismo não funciona: *“(...) como trabalhamos com mercado e nós temos que ser pacientes e também dependemos de muitas medidas governamentais, então nós temos que ser pacientes, o imediatismo não soma nada para nós!”* [11B]. O entrevistado 12B menciona que neste momento ele não percebe a rede com uma visão imediatista, no início foi mais forte, as pessoas esperavam muito da rede, hoje entendem que tudo tem seu tempo.

A Rede A teve problemas com o imediatismo, a rede investiu alto em busca de um retorno imediato que não ocorreu, fazendo com que houvesse evasão por parte de algumas empresas com interesse imediatista nos resultados, gerando um efeito negativo para a Rede A (-1). Na Rede B, em decorrência da característica do ramo de negócio da rede que exige resultados no longo prazo, o imediatismo não prevalece entre os associados, gerando um efeito positivo para a Rede B (+1).

A Rede A teve mais imediatistas e associados evadidos, corroborando com o estudo de Klein e Pereira (2012), que identificaram esse mesmo determinante como uma possível causa da saída de empresas de redes. A perspectiva de empresários em auferirem ganhos imediatos ao entrarem em uma rede interorganizacional pode

CAPÍTULO 10

levá-los à frustração e ao abandono da rede, uma vez que, muitas redes quando formadas, geram retornos aos seus integrantes no médio ou longo prazo apenas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes de cooperação empresarial exercem uma função social importante na geração de empregos e na economia de mercado, despertado o interesse acadêmico por estudos que possam contribuir para o aprimoramento teórico e gerencial dessa atividade colaborativa empresarial. De modo que essa dissertação se propôs a contribuir e ampliar os estudos já realizados sobre o tema, objetivando avaliar os elementos de gestão e interdependência da rede de cooperação que promoveram a continuidade e manutenção das empresas associadas em uma rede ativa em comparação as empresas evadidas de uma rede descontinuada. Esse capítulo encerra o trabalho dissertativo e subdivide-se em: Alcance dos objetivos e resultados da pesquisa, implicações acadêmicas da pesquisa, aplicabilidade gerencial da pesquisa, limitações e recomendações para estudos e pesquisas futuras.

Para atingir ao objetivo geral do estudo, foi implementada uma pesquisa envolvendo entrevistas com doze empresários pertencentes a dois casos de redes de cooperação empresarial, uma rede ativa com seis associados entrevistados e uma rede descontinuada com ex-associados que foram entrevistados. O roteiro de entrevista foi estabelecido a partir de duas categorias teóricas de análise: Gestão da Rede e Interdependência da Rede. As questões foram elaboradas a partir do referencial teórico e avaliadas por dois especialistas doutores com experiência em estudos e pesquisas envolvendo redes de cooperação empresarial. Após análise de conteúdo das respostas, foi possível estabelecer um comparativo entre associados e ex-associados em relação aos elementos das categorias de análise.

Foi possível verificar os elementos de interdependência da rede de cooperação que apresentaram menor e maior envolvimento entre as empresas evadidas da rede descontinuada em comparação com as empresas associadas da rede ativa. Na Rede A, os elementos de comprometimento, individualismo e imediatismo dos ex-associados foram os que mais influenciaram negativamente para a descontinuidade da rede. O relacionamento também influenciou mais ao final com o

CAPÍTULO 10

afastamento entre os ex-sócios. O único elemento que manteve a rede por mais tempo coesa foi a confiança mútua entre os empresários da rede, no entanto não foi suficiente para manter a cooperação ativa.

A cooperação é o resultado de decisões lógicas, mesmo quando a decisão for tomada por egoísmo, trará algum benefício. Pois é necessário que os relacionamentos sejam contínuos, possibilitando que decisões do presente comprometam o futuro dos envolvidos. A possibilidade da obtenção de benefícios coletivos é o motor da cooperação, porém cooperar significa abrir mão de ganhos individuais imediatos em troca de ganhos coletivos futuros. Isso requer que seja adotado estratégias que viabilizem o comportamento colaborativo por parte de todos os envolvidos e tenham em vista resultados futuros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

A Rede B se destacou por apresentar uma maior coesão entre associados, sobretudo nos elementos de confiança e baixo imediatismo promovido pelos resultados de longo prazo. No entanto, existe uma tendência ao individualismo no grupo e a um comprometimento neutro. Sendo que o aspecto mais negativo identificado diz respeito ao baixo relacionamento dos associados, que ocorre essencialmente a distância por intermédio do uso de reuniões mediadas pela tecnologia na qual nem sempre todos participam, influenciando e fazendo com que a rede se torne cada vez mais individualista pelo fato das reuniões ocorrerem a distância, já que o elemento relacionamento apresentou estar baixo, afetando também no comprometimento dos associados que conseqüentemente se afastam da rede.

REFERÊNCIAS

ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

AMATO NETO, J. Productive cooperation network as a competitive advantage for small and medium size firms in the state of São Paulo (Brazil). In: 44TH International Conference Of Small Business, 1999, Italia. **Anais...** Italia: 1999. p. 1-9.

ANDERSON, E.; LODISH, L.; WEITZ, B. Resource allocation behavior in conventional channels. **Journal of Marketing Research**, v.24, n. 1, p.85-97, 1987.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. London: Penguin Books, 1990.

CAPÍTULO 10

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 14, n.3, p. 458-477, 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia**. 2. Ed. Porto Alegre: Brookman, 2016.

BECKER, D. V. **Redes de cooperação do estado do Rio Grande do Sul: Um estudo dos motivos de participação das empresas em redes**. 2007. 155f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

BÖHE, D. M.; SILVA, K. M. O dilema do crescimento em redes de cooperação: O caso da Panimel. In: VERSCHOORE, J. R. S. (Org). **Redes de cooperação: Nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

BORTOLASO, I. V.; SELLITTO, M. A. Vantagens competitivas observadas em uma rede de cooperação para comercialização de artigos esportivos. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. v.4, n.2, p. 37-48, 2009.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. A. V. Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: Proposição de um modelo de análise. **Contabilidade Gestão e Governança**, v.16, n. 3, p.3-16, 2013.

BRITTO, J. Características estruturais dos clusters industriais na economia brasileira. In: **Arranjos produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológicos**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.

BURT, R. S. The social structure of competition. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

CAMPOS, J. P. **Ações associativistas entre pequenas empresas: Evidências, formulação e execução**. 2006. 143f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica - Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: Um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ENAMPAD, 24, 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2000. p 1-15.

CARNER, K. e QUINN, R. E. Organizational paradox and transformation. In: R. E. QUINN e CAMERON, K. (Ed.). **Paradox and transformation**. Cambridge: Ballinger, 1988. Organizational paradox and transformation.

CARVALHO, M.; LAUTINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: Dos conceitos à implementação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. In: SIMÕES, J. (Org). **A era da informação: Economia, sociedade e cultura**. 2. Ed. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

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**. v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.

CAPÍTULO 10

CEGLIE, G.; DINI, M. **SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The experience of UNIDO**. Technical Working Papers Series. Viena: United Nations Industrial Development Organization. UNIDO, 1999.

CHAO, C. Y. Decision-making biases in the alliance life cycle: Implications for alliance failure. *Management Decision*, v. 49, n. 3, p. 350-364, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CROOK, C. Teoria da complexidade: Compreendendo os efeitos de rede. In: KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y.; GUNTHER, R. **O desafio das redes**: Estratégia, lucro e risco. São Paulo: Bookman, 2012.

CROPPER, S. et al. **The Oxford handbook of interorganizational relations**. Oxford: University Press, p. 808, 2008.

D'OLIVEIRA, J. L. P. **Cooperação empresarial**: Estudo de caso da rede Arrozearias do Sul. 2015. 115f. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Produção de Sistemas – Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica, Goiânia, 2015.

DAL SOTTO, F. et al. Relações interorganizacionais como lócus de vantagem competitiva: Manifestações em instituições brasileiras de educação superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, v. 10, n.1, p. 274-295, 2017.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 3. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

DONEY, P. M.; CANNON, J.; MULLEN, M. Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, v. 23, n.3, p. 601-620, 1998.

DWYER, F. R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, v.51, n. 2, p.11-27, 1987.

EDELMAN, L. et al. The benefits and pitfalls of social capital: Empirical evidence of two organizations in the united kingdom. *British Journal of Management*, v.15, n. 1, p.59-69, 2004.

FEDRIZZI, L. B. et al. Redes horizontais de cooperação contribuindo para o processo de inovação em micro e pequenas empresas brasileiras. *Revista de Administração da Unimep*, v. 6, n. 3, p. 16-38, 2008.

FLECHA, A. C. et al. Redes de empresas e seus efeitos sobre o turismo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 4, p. 386-406, 2012.

GARCIA JUNIOR, J. B. **O setor de confecção da região de Maringá**: Redes de cooperação e internacionalização como fenômenos organizacionais emergentes. 2005. 125f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2005.

GIACOBELLI, M. **Relacionamento, influência e negócios**: Um guia prático, inspirador e estratégico para ajudar você a dominar o mundo das vendas. São Paulo: Gente, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAPÍTULO 10

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 8. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 3. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

HUNDERTMARKER, C. A. O Programa redes de Cooperação do Rio Grande do Sul: Dez anos de práticas colaborativas de gestão. In: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

KLEIN, L. L. **A Relação de interdependência entre redes e empresas parceiras na evolução de redes interorganizacionais**. 2019. 213f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração – Doutorado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: Fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 2, p. 305-340, 2014.

_____. Por que as empresas saem de redes? Contribuições para formação, gestão e fortalecimento de redes interorganizacionais. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2012. p. 1-16.

KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y. J.; GUNTHER, R. E. **O desafio das redes**: Estratégia, lucro e risco em um mundo interligado. Porto Alegre: Bookman, 2012.

KOGUT, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**. v. 9, n. 4, p. 319-332, 1988.

LADO, A.; BOYD, N.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 110-141, 1997.

LEON, M. E. **Uma Análise de Redes de Cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações**. Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998.

LIMA, D. O.; F. et al. Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: Percepções dos associados. **Gestão e Produção**, v. 13, n. 2, p. 311-324, 2006.

LUCANERA, R. A. Red de empresas: Empresas virtuales. **Panorama Socioeconomico**, v. 28, n. 41, p. 190-199, 2010.

MADRUGA, R. **Gestão do relacionamento e customer experience**: A revolução na experiência do cliente. São Paulo: Atlas, 2018.

MALAFAIA, G. C. et al. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: Mudando padrões de relacionamento na pecuária de corte. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-13.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. Porto Alegre: Atlas, 2008.

CAPÍTULO 10

- MARTES, A. C. B. et al. Fórum redes sociais e interorganizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 10- 15, 2006.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOLLER, K. K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic business nets: Their type and management. **Journal of Business Research**, v.58, n.9, p.1274-1284, 2005.
- MOREIRA, A. C.; MOUTINHO, V. F.; PEREIRA, J. C. Avaliação de uma estratégia colaborativa: Um estudo de caso no setor do vinho do Porto. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.15, n. 47, p. 221-240, 2013.
- MUNIZ JUNIOR, J.; MAIA, F. G. M.; VIOLA, G. Os principais trabalhos na teoria do conhecimento tácito: Pesquisa bibliométrica 2000-2011. In: XIV Simpósio de Administração Da Produção, Logística E Operações Internacionais, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2011. p. 1-10.
- NEVES, F. V. F.; GUERRINI, F. M. Modelo de requisitos e componentes técnicos para a formação e gerência de redes de cooperação entre empresas da construção civil. **Gestão e Produção**, v. 17, n. 1, p. 195-206, 2010.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, 1990.
- PAIVA JR., G. F.; LEAO, S. M. L. A.; MELLO, B. C. S. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências em Administração**, v. 13, n.31, p. 190-209. 2011.
- PARK, S. H.; UNGSON, G. R. Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, 2001.
- PEREIRA, B. A. D. et al. Desistência da cooperação e encerramento de redes Interorganizacionais: Em que momento essas abordagens se encontram? **Revista de Administração e Inovação**, v.7, n.1, p. 62-83, 2010.
- PEREIRA, R. C. F. Marketing em redes de cooperação: Um estudo de caso na Redemac. In: VERSCHOORE, J.R.S. (Org.) **Redes de cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.
- PERIM, A.; FILHO, H. Z. Formação de rede interorganizacional para a gestão da cadeia de suprimentos: O caso do setor avícola no estado do Espírito Santo. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2007 p.1-16.
- PINHEIRO, I. K; WILDNER, R; FAVRETTO, J. **Redes de cooperação: Uma alternativa para competitividade e redução de custos**. Joaçaba: Unoesc, 2018.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas de pesquisa do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

CAPÍTULO 10

PROVAN, K. G.; KENIS, P.; HUMAN, S. E. Legitimacy Building in Organizational Networks. In: BLOMGREN B.; O'LEARY, R. (Eds.). **Big ideas in collaborative public management**. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2008.

QUATRIN, D. R; PEREIRA, B. A. D. A Operacionalização da expansão de associados em um caso de rede interorganizacional. **Pensamiento y gestión**. v. 1, n. 36, p. 237-264, 2014.

RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Coleção gestão e inovação. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

SCHILKE, O. **Uma teoria de processo de nível cruzado de desenvolvimento de confiança em relacionamentos interorganizacionais**. São Paulo: Estratégia, 2013.

SEBRAE. **Cooperar para competir: o novo desafio da competitividade**. In: MATTOS, J. F; BELTRAND, M. V; BERTÉ, R. S. (Org.). Porto Alegre: MBC/ SEBRAE, 2002.

SEDAI. **Manual de orientação dos consultores do programa redes de cooperação**. Porto Alegre, 2004.

_____. **Manual do consultor do programa redes de cooperação**. Secretaria do desenvolvimento e dos assuntos internacionais. RS. 2004.

_____. **Programa redes de cooperação**. 2010. Disponível em: <http://www.sedai.rs.gov.br/prog_redes_cooperacao.php> Acesso em 22 de set. 2018.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. Ed. São Paulo: EPU, 1987.

TASCH, M. P.; GARCIA, F. T.; LOPES, L. F. D. Fatores de competitividade de empresas organizadas em redes de cooperação. In: VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2010, **Anais...**, 2010. p. 1-18.

TAVARES, P. **Confiança e comprometimento: Revisão conceitual do processo de fidelização em redes verticais de negócios**. 2017. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4041062/mod_folder/content/0/PROPOSTA%20DE%20ARTIGO%20%20Paulo%20-%20CRN%20%20FEA%20v8.pdf?forcedownload=1>. Acesso em 05 de abr. 2018.

TODEVA, E. **Business networks**. Strategy and structure. London: Routledge, 2006.

VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação interorganizacionais: A identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração – Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

_____. **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

VIZZOTO, A. D. et al. Redes interorganizacionais e organizações individuais: Transposição da cultura coletiva para organizacional. **Saber Humano**, v. 6, n. 8, p. 106-120, 2016.

WEGNER, D. **Governança e capital social em redes horizontais de empresas: Uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. 2011. 204f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração – Tese) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

CAPÍTULO 10

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and management of horizontal business networks: An analysis of retail networks in germany. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 12, p. 74-88, 2010.

_____. Quando a cooperação falha: Um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 145-171, 2011.

WEGNER, D.; ZEN, A. C.; ANDINO, B. F. A. O último que sair apaga as luzes: Motivos para a desistência da cooperação interorganizacional e o encerramento de redes de empresas. In: XI Seminário De Administração, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2008. p. 1-15.

WHIPPLE, J.M.; RUSSELL, D. Building supply chain collaboration: A typology of collaborative approaches. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 2, p. 174-196, 2007.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2005.

ZANCAN, C. **Redes de cooperação: Um estudo de relações interorganizacionais na associação dos produtores de vinhos finos do vale dos vinhedos**. 2010. 288f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração - Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

ZAND, D. E. Trust and managerial problem solving. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 229-239, 1972.

ZONATTO, P. A. F. **Captação e retenção de associados em redes de empresas no Rio Grande do Sul: Uma análise sob a ótica dos recursos**. 2014. 143f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2014.