

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Lucas Silva de Lima

**ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO PROJETO DE QUALIFICAÇÃO DE
REDES DE COOPERAÇÃO DESENVOLVIDO PELO SEBRAE/RS: o
caso Redlar**

Porto Alegre
2016

Lucas Silva de Lima

**ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO PROJETO DE QUALIFICAÇÃO DE
REDES DE COOPERAÇÃO DESENVOLVIDO PELO SEBRAE/RS: o
caso Redlar**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Mariana Baldi

Porto Alegre
2016

Lucas Silva de Lima

**ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO PROJETO DE QUALIFICAÇÃO DE
REDES DE COOPERAÇÃO DESENVOLVIDO PELO SEBRAE/RS: o
caso Redlar**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Orientadora: Prof^a. Dra. Mariana Baldi

Conceito final:

Aprovado em: de de

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Orientadora: Prof^a. Dra. Mariana Baldi

Dedico esse trabalho aos meus pais, que sempre mostraram o melhor caminho a seguir. Obrigado pelos exemplos. Obrigado pelo carinho e o cuidado de sempre.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais, Lauro e Lorena, que sempre se esforçaram para proporcionar os meus estudos e, acima de tudo, me direcionar pelos melhores caminhos da vida. Tenho muito orgulho de vocês e sou muito agradecido por todo o amor que vocês sempre me deram. Saibam que amo muito vocês.

Ao restante da minha família, em especial a minha irmã, que me acompanhou em todas as fases da minha vida e nunca deixou de torcer pela minha felicidade.

À Paula, meu grande amor, que me apoiou em inúmeros momentos para que esse trabalho fosse feito. Você foi meu porto seguro, incentivando e dando força em todos momentos.

Aos colegas do SEBRAE, especialmente a Clarice Ubert e Simone Fontelles. Esse trabalho só se tornou possível por causa da parceria e contribuições de todos vocês.

A Redlar, especialmente ao Israel Dias, diretor executivo da Rede, que abriu a organização e forneceu informações cruciais para o desenvolvimento do trabalho e a cada associado que se disponibilizou a cooperar com a pesquisa.

Agradeço a todos os professores ao longo do curso, especialmente a minha orientadora, Dra Mariana Baldi, que de forma competente e dedicada, apontou caminhos e me incentivou durante todo trabalho.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o impacto do Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação do SEBRAE-RS nas práticas de gestão dos associados da Redlar. O Projeto trata-se de uma iniciativa que promove o desenvolvimento setorial para qualificar redes de cooperação de varejo. Ele ocorre através de ações de capacitação, mercado e inovação e tem como intuito promover a lucratividade das empresas envolvidas na rede, melhorando a cooperação dos empresários e profissionalização da sua gestão. Para atingir o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a coordenadora e a gestora do Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação e com o diretor-executivo da Redlar, que recebe acompanhamento do Projeto desde 2012. A partir das entrevistas, foi elaborado um questionário, aplicado aos associados da Redlar, para entender os pontos positivos e os pontos críticos acerca da atuação do SEBRAE. Após a compilação e análise dos resultados do questionário, foi possível perceber que, de modo geral, o Projeto trouxe ganhos ao desenvolvimento da gestão das empresas associadas, especialmente em relação a ações de: monitoramento de indicadores, ampliação de compras conjuntas, estreitamento do relacionamento com o cliente, capacitação da equipe, qualificação dos gestores, aperfeiçoamento do layout, controle de custos e padronização dos processos de controle de estoque. Os maiores destaques dados às ações do SEBRAE são relacionados às áreas de recursos humanos e marketing e vendas. De forma a incrementar a atuação do Projeto na Redlar, foram sugeridas melhorias, tais como: ampliação do grau de conhecimento das ações do Projeto entre os colaboradores das empresas associadas, incentivo à aproximação com outras redes para trocas de experiências, criação de capacitações avançadas e customizadas para este tipo de arranjo organizacional, elaboração de metodologias para capacitar associados que já se encontram em estágios avançados.

Palavras-chave: redes; cooperação; gestão; projeto; qualificação.

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of “Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação”, carried out by SEBRAE-RS, on the management practices of the associated companies of Redlar. This project is an initiative which promotes the sectorial development in order to qualify cooperation networks. It offers trainings about market and innovation so that it can increase profitability of the associated companies. Also, it encourages cooperation among managers and their management practices. To accomplish the study purposes, it was made semi-structured interviews with the coordinator and with the manager of the project in SEBRAE. Besides, it was made a semi-structured interview with the executive director of Redlar. Having the interviews, a questionnaire was created and given to the associated companies of Redlar in order to understand positive aspects and critical aspects about SEBRAE’s performance. Afterwards, there was a compilation and analysis on the results, and that made possible to see that, in general, the project has shown good aspects and brought gains to the associated companies. Some of them are related to: indicators monitoring, enlarging joint purchases, strengthening the relationship between the company and the client, training the team, training the managers, perfecting the layout and design, controlling costs and stock and too standardizing processes. The greatest actions of SEBRAE which were mostly recognized by the associated companies are related to human resources and marketing & sales. For SEBRAE to perform better, some recommendations were made in this study, such as: expanding the knowledge of associated companies about the actions of the project, encouraging the approach with other cooperation networks to exchange experiences, having advanced and customized trainings for this kind of organizational arrangement and creating new methodology to instruct the associated companies that are in advanced stages.

Key words: cooperation networks; management; project; qualification.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Método de abordagem..... | 36 |
| Figura 2 - Lógica de Desenvolvimento dos Planos de Capacitação..... | 37 |
| Figura 3 - Subsistemas de gestão..... | 41 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Requisitos essenciais para o nascimento e o desenvolvimento de redes de empresas..... | 28 |
| Quadro 2 - Mix de produtos..... | 38 |
| Quadro 3 - características relevantes à gestão de redes. | 42 |
| Quadro 4 - Síntese dos principais enfoques abordados na fundamentação teórica . | 43 |
| Quadro 4 - Síntese dos principais enfoques abordados na fundamentação teórica . | 44 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Motivação em participar de uma rede..... | 49 |
| Gráfico 2 - Vantagens na atuação em rede..... | 51 |
| Gráfico 3 - Desvantagens na atuação em rede | 53 |
| Gráfico 4 - Satisfação em relação à gestão da rede | 55 |
| Gráfico 5 - Satisfação em relação à gestão da rede - Estratégia | 56 |
| Gráfico 6 - Satisfação em relação à gestão da rede – Coordenação e Liderança | 57 |
| Gráfico 7 - Satisfação em relação à gestão da rede – Estrutura..... | 58 |
| Gráfico 8 - Satisfação em relação à gestão da rede – Processos..... | 59 |
| Gráfico 9 - Satisfação em relação à gestão da rede - Relacionamentos..... | 60 |
| Gráfico 10 - Importância do projeto para o desenvolvimento em gestão | 62 |
| Gráfico 11 - Grau de compartilhamento das ações do projeto do SEBRAE..... | 64 |
| Gráfico 12 - Grau de conhecimento do projeto entre os colaboradores | 66 |
| Gráfico 13 - Adaptabilidade da metodologia e ferramentas de gestão à empresa associada | 68 |
| Gráfico 14 - Disponibilidade da coordenação do projeto do SEBRAE | 69 |
| Gráfico 15 - Satisfação do associado em relação a prestação de serviços feita pelos consultores do SEBRAE | 70 |
| Gráfico 16 - Ações estimuladas pelo projeto de qualificação – Finanças..... | 72 |
| Gráfico 17 - Ações estimuladas pelo projeto de qualificação – Marketing e vendas . | 74 |
| Gráfico 18 - Ações estimuladas pelo projeto de qualificação – Recursos humanos . | 75 |
| Gráfico 19 - Ações estimuladas pelo projeto de qualificação – Inovação..... | 76 |
| Gráfico 20 - Ações estimuladas pelo projeto de qualificação – Estratégia | 77 |
| Gráfico 21 - Padronização de processos por meio de capacitações do projeto | 78 |
| Gráfico 22 - pontos de melhoria do projeto de qualificação do SEBRAE | 79 |
| Gráfico 23 - Ações que devem ser priorizadas, no ponto de vista dos associados, pelo projeto..... | 81 |
| Gráfico 24 - Principais dificuldades para implementar as ações do projeto | 83 |
| Gráfico 25 - Área que o projeto proporcionou melhores resultados | 85 |
| Gráfico 26 - Satisfação em relação ao projeto de qualificação..... | 86 |

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ano de início de atendimento pelo projeto de qualificação do SEBRAE ..61

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA | 16 |
| 1.2 OBJETIVOS | 17 |
| 1.2.1 Objetivo geral..... | 17 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 17 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 19 |
| 2.1 COOPERAÇÃO | 19 |
| 2.1.1 Cooperação empresarial..... | 21 |
| 2.2 REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL..... | 23 |
| 2.3 DESENVOLVIMENTO EM GESTÃO DE REDES..... | 30 |
| 2.3.1 SEBRAE | 33 |
| 2.3.2 Gestão empresarial..... | 39 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 45 |
| 3.1 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS | 47 |
| 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA | 48 |
| 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 88 |
| REFERÊNCIAS | 92 |
| APÊNDICE | 97 |

1. INTRODUÇÃO

Redes de cooperação empresariais se conceituam como uma organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionados com prazo ilimitado de existência (VERSCHOORE, 2004). O modelo de redes interorganizacionais não possui uma empresa líder, ou seja, não há autoridades que imponham regras ou definam as ações coletivas a serem adotadas. Assim, nenhuma das empresas torna-se legalmente dependente, mas desenvolvem atividades conjuntamente de modo a ampliar a sua competitividade. Verschoore (2004) expôs as premissas de rede de cooperação:

Para tanto, elas precisam ser democráticas, com ampla participação dos envolvidos tanto na tomada de decisões quanto nas atividades de criação e inovação; flexíveis, seja do ponto de vista do atendimento às variações de demanda, seja do ponto de vista do encadeamento das atividades produtivas; conectivas, não só permitindo, mas também instigando a troca constante de informações; motivadoras, mantendo estimulados os participantes internos e externos; e, acima de tudo, igualitárias [...] (VERSCHOORE, 2004, p. 21)

Segundo Thompson (2003 *apud* BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES-JUNIOR, 2010), o principal objetivo das redes de cooperação é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo organizado de forma dinâmica e uniformizada, mas descentralizada. O modelo de união traz ganhos de escala e, ao mesmo tempo, evita que as empresas envolvidas na rede percam a flexibilidade do porte enxuto.

É possível observar, assim, que as redes facilitam a realização de transações de recursos para atingir claros objetivos organizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES-JUNIOR, 2010). A estrutura em rede oferece a prerrogativa de realizar ações conjuntas e permite a busca de soluções de problemas comuns, viabilizando novas oportunidades. As empresas que integram uma rede conseguem reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços inovadores e diferenciados, manutenção e a diminuição do nível de preços, ter acesso a novas tecnologias bem como a superação de dificuldades e imperfeições de mercado (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

As redes de cooperação possuem, geralmente, uma estrutura de rede organizada em equipes de comunicação, expansão e adequação, capacitação e

negociação. As atitudes e decisões são tomadas a partir de assembleia e diretoria de forma conjunta.

No que tange à atração por esse formato organizacional, o Coordenador Estadual de Redes de Cooperação do SEBRAE, Fabiano Zortéa, salienta que o poder de atração da rede está relacionado diretamente à sua eficiência, controle, transparência na prestação de contas e na geração de resultados efetivos para seus associados. Por este motivo, a associação precisa desenvolver serviços que sejam escassos e promover entregas que não estejam disponíveis a todos. A atração e conquista de novos associados não é tanto pela sensação de pertencer, mas pela possibilidade de conseguir algo através da participação. (SEBRAE, 2012. p.6)

Conforme os referenciais de cooperação do SEBRAE (SEBRAE, 2012), o cooperativismo surge como forma alternativa para fortalecimento dos empreendimentos de menor porte, melhorando seus diferenciais competitivos e considerando os aspectos ético-comportamentais. O modelo econômico das redes de cooperação tem pontos fortes destacáveis em termos de poder de mercado como, por exemplo, a superação do comportamento individualista, as oportunidades de trocas de informações na política e nos negócios, ampliação de relacionamento social e, por fim, maior agilidade e colocação estratégica de produtos e serviços.

No entanto, existem fatores que dificultam a entrada ou a permanência de uma empresa em uma rede e, ocasionalmente, acarretam na dissolução dela. Esse tipo de envolvimento, assim como qualquer tipo de empreendimento, também apresenta custos, problemas e riscos envolvidos.

Pereira et al. (2010) ressaltam que as orientações estratégicas de cada empresa, o tamanho delas, a assimetria de informações, os diferentes tipos de comprometimento, as relações de desconfiança entre os associados, o processo de gestão desenvolvido pelas redes, e, acima de tudo, a relação custo-benefício são os principais fatores para a desistência dos associados. Esse fato contribui determinantemente para a dissolução das redes interorganizacionais. Além do fator desistência de associados, outros pontos que colaboram para a dissolução das redes são a falta da continuidade do programa Redes de Cooperação e o baixo pensamento associativo-cooperativo de integrantes de redes (VENTURINI et. al., 2015).

Segundo levantamento do SEBRAE (2014), existem 778 centrais de negócios em operação no Brasil, divididas em quatro principais setores: agronegócio (110 centrais), comércio (439 centrais), indústria (93 centrais) e serviço (136 centrais).

Dentre os setores, é possível encontrar 79 segmentos diferentes. Os principais são: supermercados (abrangem 25,84% do total), farmácias (com 70 centrais operando neste segmento, correspondem a 9%), materiais de construção (7,84% das redes são pertencentes a este segmento, que totaliza 61 centrais), imobiliárias (24 centrais, ou seja, 3,08%) e multissegmento (62 centrais em funcionamento correspondem a 7,97% do total).

No Rio Grande do Sul, há bastante suporte em relação às ações de redes de cooperação, uma vez que o estado é amplamente citado como referência nesse assunto devido ao elevado número de redes em operação (168 redes). Para auxiliar nesse modelo negócios, foi criada uma política pública focada no fomento desse tipo de arranjo organizacional e no envolvimento e cooperação direta feito pelo SEBRAE/RS.

O Governo do Rio Grande do Sul apoia ações, em parceria com universidades, para fortalecer a união de MPEs em redes desde meados dos anos 2000. O Programa Redes de Cooperação (PRC), desenvolvido pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), é, atualmente, coordenado pela secretaria do desenvolvimento econômico, ciência e tecnologia (Sdect) e executado por meio de convênio com universidades locais distribuídas por todas as regiões do estado. Atualmente o programa conta com 7100 empresas cadastradas (Sdect, 2015).

“O objetivo do Programa Redes de Cooperação é o fortalecimento de micro e pequenos empreendimentos, através do fomento à cooperação entre empresas, da geração de um ambiente estimulador ao empreendedor e do assessoramento técnico necessário à formação, à consolidação e ao desenvolvimento das redes” (VERSCHOORE, 2006)

Para complementar as metas do Programa proposto pela SEDA, o SEBRAE atua diretamente com iniciativas focadas nas redes de cooperação de modo a qualificar as associações. A atuação do SEBRAE/RS passou a ser mais intensa com este público em 2010, quando estabeleceu projetos coletivos específicos para o atendimento desses clientes e dedicou esforços para prospectar novos grupos de empresários de diversos segmentos, que podem se organizar em diferentes modelos, ou seja, diferentes tipos de relações entre as empresas. (SEBRAE, 2014).

As maiores redes de cooperação do estado atendidas pelo SEBRAE são formadas por empresas atuantes nos segmentos de varejo de móveis e eletrodomésticos, materiais de construção, comércio de autopeças e farmácias.

No segmento de varejo de móveis e eletrodomésticos, destaca-se a Redlar, criada em 2005. Originada do Programa Redes de Cooperação, a associação nasceu de uma união de grupos de empresários de pequenas e médias empresas do Vale dos Sinos e Grande Porto Alegre. Tais empresas participavam de projetos de desenvolvimento subsidiados pela Centro Universitário Feevale e PUC-RS. (Rosa e Bittencourt , 2010)

A rede de varejo está presente principalmente na região metropolitana, tendo maior atuação em Porto Alegre (oito lojas). No estado, também há lojas nas regiões do Vale dos Sinos, Vale do Paranhana e Vale do Taquari, além de Osório e Santo Antônio da Patrulha. Atualmente, a Redlar conta com 47 lojas em 24 cidades do RS em um grupo de 29 lojistas.

Com o propósito de ser uma associação, de acordo com o site oficial da Redlar, a rede uniu diversas empresas independentes do mesmo segmento para desenvolver coletivamente estratégias mercadológicas para aumentar a sua competitividade. A marca Redlar é o principal ativo dos empresários, que confere às lojas da rede a percepção de valor, fluxo e credibilidade para os produtos e serviços. Alinhados, os empresários almejam tornar-se especialista em móveis e oferecer os melhores serviços para seus clientes.

De acordo com Rosa e Bittencourt (2010), inicialmente, a metodologia da Associação, proposta pela Sedai, baseava-se na divisão de quatro grupos temáticos para direcionar os associados: marketing, expansão, inovação e negociação. Atualmente, no entanto, a Redlar aperfeiçoou e desenvolveu competências coletivas sustentadas por outros quatro elementos referenciais: interação e inter-relação, produção de sentido, base de conhecimento comum e articulação das competências individuais.

A Redlar recebe acompanhamento mensal do Sebrae desde 2012, que compreende um projeto de desenvolvimento setorial focado em qualificar redes de cooperação de varejo. Através de ações de capacitação, mercado e inovação, o objetivo do projeto é promover a lucratividade das empresas envolvidas na rede, melhorando a cooperação dos empresários e profissionalização da sua gestão.

Na área de capacitação, as ações são a realização de cursos e consultorias em marketing, recursos humanos e finanças; realização de seminários e palestras; realização de diagnóstico empresarial. Já na área de mercado, a Redlar recebe visitas técnicas, ações de marketing, apoio à visitação e exposição em feiras e Rodadas de Negócios. Por último, a área de inovação diz respeito à realização de consultorias tecnológicas, ao programa de Indicadores, ao D'Olho na Qualidade, ao visual de lojas e às melhorias de processos (SEBRAE, 2014).

O objetivo deste trabalho é compreender de que maneira a Redlar beneficia-se e se qualifica com as ações do SEBRAE/RS, além de diagnosticar os problemas do projeto.

Para tanto, foram analisados os conceitos de cooperação, o propósito de redes de cooperação e informações acerca da atuação do SEBRAE no Projeto para qualificar redes de cooperação. Buscou-se, assim, identificar como o Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação do SEBRAE/RS caracteriza melhorias estratégicas para os associados da Redlar.

1.1 JUSTIFICATIVA

O estudo pretendeu avaliar o Projeto de Qualificação para Redes de Cooperação desenvolvido pelo SEBRAE e descobrir as melhorias que ocorreram na Redlar desde 2012, quando iniciou sua participação no projeto. Assim, buscou-se descobrir quais são os benefícios das ações do projeto e avaliar os pontos positivos e negativos do mesmo. A partir disso, surgiram recomendações para serem desenvolvidas ou que podem servir para estudos futuros.

O projeto é importante para o SEBRAE avaliar a metodologia do programa, reforçando os pontos que funcionam bem e reavaliando etapas com problemas. Além disso, o projeto também é recomendado para a Redlar avaliar os ganhos competitivos proporcionados pelo projeto de redes e levantar as dificuldades e pontos de melhoria para o projeto.

Assim, como constatado anteriormente, programas específicos para redes de cooperação auxiliam no fortalecimento de micro e pequenas empresas através do incentivo à cooperação entre empresas e do assessoramento técnico necessário. O

estudo foi válido, assim, para expor as ações benéficas e pontos críticos a partir da metodologia do SEBRAE em relação às redes de cooperação. Uma vez que o Projeto propõe melhorias à Redlar, a rede também pode se beneficiar dos apontamentos para propor mudanças internas, sugestões aos associados e efetividade na participação juntamente ao SEBRAE.

1.2 OBJETIVOS

Esta seção tem o propósito de explicitar o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo. O objetivo geral diz respeito à questão central que se pretende analisar, e os objetivos específicos, às etapas intermediárias necessárias para se atingir o objetivo geral através da apropriação e do levantamento das informações relevantes à realização do estudo.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é analisar o Projeto de Qualificação para Redes de Cooperação desenvolvido pelo SEBRAE/RS, aplicado no caso Redlar. Assim, deseja-se compreender quais são os principais atributos, benefícios e pontos críticos do projeto e de que maneira ele afeta a gestão empresarial das empresas associadas.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, o estudo visa a alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Verificar as mudanças que o projeto de qualificação de redes de cooperação tem produzido nas micro e pequenas empresas inseridas no projeto que atende a Redlar;
- Identificar e analisar os principais indicadores de desempenho do projeto;

- Identificar e descrever os pontos fortes e fracos do projeto, bem como suas oportunidades e ameaças;
- Propor melhorias ao projeto, utilizando a literatura para referendar a análise crítica dos resultados obtidos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com intuito de contribuir para a sustentação e compreensão deste estudo, apresenta-se, nesta seção, o embasamento teórico acerca dos principais conceitos que serão abordados ao longo desta análise.

2.1 COOPERAÇÃO

A cooperação é conceituada como um sistema em que indivíduos, grupos, organizações formais e informais reúnem-se com o intuito de equilibrar os objetivos particulares e os da coletividade. É importante ressaltar, também, que ele não se constitui como uma ideia recente (VERSCHOORE, 2006).

No verbete do Dicionário de Ciências Sociais, o termo cooperação se define como “qualquer forma de trabalho em conjunto, em contraste com concorrência ou oposição. Em economia e história social o termo é empregado (como o adjetivo cooperativo) para descrever qualquer forma de organização social ou econômica que tem por base o trabalho harmônico em conjunto, em oposição à concorrência” (LIMA, 2006, p. 4)

Segundo Procópio (2005), no senso popular, a cooperação é frequentemente entendida como uma ação colaborativa voluntária e consciente, normalmente ligada a um objetivo comum compartilhado entre os agentes que a executam. O autor ressalta que, nas ciências humanas e nos estudos organizacionais, a cooperação é vista como um fenômeno bastante vasto, complexo e de causas múltiplas.

Já Frantz (2001) define a cooperação como um processo social embasado em relações associativas na interação humana. Fundamenta-se, desse modo, na interação de um grupo de pessoas que busca encontrar respostas e soluções para seus problemas comuns, realizar objetivos compartilhados e produzir resultados, através de empreendimentos coletivos com interesses conjuntos.

Em relação à importância da cooperação, Becker (1977 *apud* Lima, 2006) ressalta que ela é essencial para a sociedade, tendo em vista que esta é compreendida como uma vasta rede de colaboração entre os atores sociais.

Para Bogardus (1964, p. 23), a cooperação é mais do que trabalhar em conjunto, é mais do que viver em sociedade, é lutar em prol de uma meta, de uma causa, tão inclusiva como é a humanidade. A cooperação é uma causa capaz de absorver a concorrência e subordinar-lhe a atuação ao bem

comum. A cooperação é uma causa capaz de levar um homem a orientar as suas atividades ao serviço de terceiros e em prol do mais amplo bem humano. (SILVA; SCHNEIDER, 2003, p. 4)

O entendimento de Becker (1977) converge com Barnard (1979, *apud* Procópio, 2005), que afirma que as organizações são sistemas cooperativos. Para este, um sistema cooperativo particular, como uma organização empresarial, por exemplo, sempre estará incluso em outro sistema cooperativo maior como a própria sociedade.

Pode-se inferir, assim, que o conceito de cooperação permite variadas definições, como ações e relações entre indivíduos e, inclusive, como organização institucional. O último será mais aprofundado no decorrer do estudo.

Ao analisar o papel da cooperação, deve-se ressaltar que esta colabora para a instauração de novas relações, direcionando os atores em torno de objetivos e necessidades comuns, tais como convivência, confiança e consenso. Com isso, o diálogo e o acordo entre as partes são facilitados, ampliando a capacidade de empreender coletivamente. (SEBRAE, 2012).

Ainda, compreende-se que a cooperação auxilia para que os objetivos compartilhados sejam alcançados de forma exitosa e para que sejam mantidos grupos e sociedades (Lakatos, 1990). O trabalho coletivo, desse modo, funciona para que todos alcancem resultados melhores do que se os fizessem sozinhos. Cooperar, logo, implica em atingir um objetivo e não um fim em si mesmo (SEBRAE, 2012).

Em relação à tipologia, existem duas dimensões propostas por Lakatos (1990, p. 84) presentes no conceito de cooperação.

- a) **Temporária.** Os indivíduos se reúnem para a execução de uma tarefa durante um período determinado. [...] **Continua** - quando ocorre entre indivíduos ou grupo que, fixados em determinado local, necessitam sempre da colaboração uns dos outros. [...].
- b) **Direta.** Os indivíduos ou grupos realizam, em conjunto, coisas semelhantes. Divide-se em: **trabalho associado** - [...]; **trabalho suplementar** - [...]; **integração de trabalhos diversos** - cuja característica principal é que os trabalhos diferentes visam a consecução de objetivos comuns. [...]. **Indireta** - e a realização de trabalhos diferentes. A cooperação surge, inevitavelmente, pelo fato de que nenhum indivíduo é autossuficiente, tendo de especializar-se em determinado ramo. Podemos citar como exemplo um engenheiro que necessita da colaboração do médico, do agricultor, do industrial etc. (LAKATOS, 1990, p. 84)

Para Lakatos (1990), os interesses que levam os indivíduos e os grupos à cooperação são numerosos e complexos. Pode ser a obtenção de algum bem material, interesses pessoais ou grupais, lealdade ao grupo e seus ideais. Outros fatores sugeridos por esse autor são “a própria necessidade estrutural, decorrente da mútua interdependência em virtude das funções especializadas. Resumindo, podemos dizer que a cooperação é a solidariedade social em ação” (LAKATOS, 1990, p.85).

Além de compreender o conceito macro de cooperação, para este trabalho é relevante analisar mais profundamente a cooperação empresarial.

2.1.1 Cooperação empresarial

A cooperação empresarial provém de um movimento contínuo de globalização. Para Doz e Hame (2000), este movimento está obrigando a formação de alianças estratégicas entre empresas na economia mundial, uma vez que as lacunas de habilidades e competências são preenchidas mais rapidamente com a geração de uniões. Segundo os autores, a cooperação entre atores “torna possível evitar esforços lentos e dispendiosos para a formação das capacidades e o acesso a novas oportunidades” (DOZ; HAME, 2000, p.2).

No que se refere às lacunas citadas por Doz e Hame (2000), Feijó e Zuchetto (2014) mencionam que a competitividade retratada no contexto de globalização leva ao encaminhamento das organizações para o preenchimento dessas lacunas competitivas, partindo do pressuposto que necessitam sobreviver e, para isso, demandam competências superiores para oferecer tais condições. A cooperação, como estratégia para o enfrentamento desse cenário, direciona as organizações para o preenchimento dessas necessidades.

Para Duarte (1998), por cooperação empresarial, entende-se a associação de forças que institui relações privilegiadas entre empresas, baseadas na reciprocidade de vantagens, na concertação sistemática e na procura conjunta de inovações que possam contribuir para atingir um objectivo comum, de carácter geral Ou específico, isto é, permite partilhar recursos e competências, reduzir riscos e facilitar a realização de projetos comuns, com o fim de atingir um objetivo pré-estabelecido. (REBELATTO; WITTMANN, 2005, p. 2)

A visão de Amato Neto (2005) corrobora com Doz e Hame (2000) ao citar as mudanças provocadas pela globalização e mais precisamente a emergência da chamada *nova economia digital*, com a difusão das novas tecnológicas das empresas. Conforme o autor, esse tipo de economia provoca uma revolução no mundo dos negócios, altera rumos e estratégias empresariais, “assim como transformando de forma radical suas tradicionais estruturas organizacionais” (Amato Neto, 2005, p. 17).

No cenário de globalização em expansão, Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que as constantes modificações, a necessidade de sobrevivência das empresas brasileiras e os avanços tecnológicos indicam a superação do modelo tradicional de empresas.

No quadro da globalização da economia, em que o âmbito e a natureza da concorrência estão em profunda mutação, com as empresas a enfrentarem novos desafios na sua relação com o mercado e a sua envolvente de negócios, a cooperação empresarial, enquanto instrumento estratégico potencialmente indutor de atitudes inovadoras por parte dos agentes empresariais, pode constituir-se como uma via privilegiada para a exploração de oportunidades de negócio não acessíveis a empresas de menor dimensão, se agindo de forma isolada. (IAPMEI, 2005, p.1)

A fim de sintetizar os principais motivadores para estabelecer relações de cooperação empresarial, Contractor e Lorange (1988 *apud* Abbade, 2010) estabelecem sete razões para a formação dessas relações: 1) Redução de risco; 2) Obtenção de economias de escala e/ou racionalização; 3) Troca de tecnologia; 4) Barreira competitiva; 5) Barreiras de investimento; 6) Facilitação para expansão internacional inicial; 7) Vantagens da quase-integração vertical relacionando contribuições complementares dos parceiros dentro da cadeia de valor.

A cooperação empresarial se manifesta, do ponto de vista organizacional, através de empreendimentos coletivos, que são formas de materialização do processo de cooperação. Não existe uma única modalidade de empreendimento coletivo ou apenas uma legislação sobre o assunto (SEBRAE, 2014). Desse modo os empreendimentos coletivos adquirem vários modelos formais e legais de organização, destacando-se:

- **Associações:** É uma das formas para se organizar juridicamente um grupo de pessoas – físicas ou jurídicas – para a realização de objetivos comuns e sem fins lucrativos;

- **Cooperativas:** De acordo com SEBRAE (2014), é “uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer as aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns [...]”;
- **Consórcios empresariais:** É a união de várias empresas com a finalidade de realizar um empreendimento ou efetuar negociações geralmente maiores do que a capacidade individual de cada participante (SEBRAE, 2014);
- **Cooperativas de crédito:** É um modelo de organização empresarial pelo qual se constitui uma nova empresa limitada (ou sociedade anônima) com um objetivo específico;
- **Sociedade de garantia de crédito (SGC):** São sociedades de caráter privado cujo objetivo principal é complementar as garantias exigidas aos seus associados nas operações de crédito junto ao sistema financeiro. Além disso, podem também fornecer aval técnico, comercial e assessoria financeira (SEBRAE, 2014);
- **Central de negócios:** É uma entidade associativa, composta por empresas ou empreendedores individuais com foco de atuação no mesmo ramo/segmento, voltada para a busca de soluções conjuntas de interesse econômico;
- **Joint venture:** É um tipo de associação em que duas entidades se juntam para tirar proveito de alguma atividade, por um tempo limitado, sem que cada uma delas perca a identidade própria;
- **Franquias:** É um sistema que consiste em um acordo entre duas partes em que uma é o franqueador e a outra o franqueado. O franqueador cede ao franqueado alguns direitos para que este possa usufruir dos benefícios de um modelo de negócio;
- **Redes de cooperação empresarial:** É união de empresas com o intuito de encontrar soluções coletivas. Por ser um dos focos desse projeto, seu conceito será detalhado na seção 2.2, a seguir.

2.2 REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

O conceito de redes de cooperação se configura, segundo Oliver e Ebers (1998 *apud* BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), como a união de empresas com o intuito de encontrar soluções coletivas. Elas se caracterizam como uma organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência (VERSCHOORE, 2004).

Olave e Amato Neto (2001) explicitam que o conceito de redes advém, especialmente, da Sociologia devido às suas características:

Uma das principais características do atual ambiente organizacional é a necessidade das empresas atuarem de forma conjunta e associada. Desta forma, surge como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial, os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, tomando como referência o conceito de redes advindo, principalmente da Sociologia. (OLAVE; AMATO NETO, 2001, p. 1)

Ainda, para Nakano (2005), as redes interempresariais são formas de organização que se baseiam - ou não - em contratos formais e ocorrem através de ações de coordenação e cooperação entre empresas. A articulação destas pode nascer por meio da “consolidação de vínculos sistemáticos entre firmas, os quais assumem diversas formas: 1) aquisição de partes de capital; 2) alianças estratégicas; 3) externalização de funções da empresa etc.” (SEBRAE, 2012, p.12)

É importante trazer, neste estudo, as características do arranjo organizacional. De acordo com Abbade (2010), a rede de cooperação estabelece a complementaridade de tarefas, interesses compartilhados entre os atores e uma relação de interdependência. Além disso, é possível perceber que existem tomadas coletivas de decisões, posturas cooperativas e uma preocupação mútua com a utilidade de todas as outras empresas envolvidas.

BRITO (2004 *apud* SEBRAE, 2012) enumera mais quatro especificidades: 1) a presença de um alto grau de compatibilidade e complementaridade técnica entre os atores; 2) a existência da integração de atividades no nível da rede; 3) a geração de ganhos tecnológicos e 4) a consolidação de uma infraestrutura particular.

Os objetivos da integração de empresas através de uma rede de cooperação são relevantes para o seu crescimento. Balestrin e Verschoore (2008) apontam que o conceito surge para trazer uma adequação ao ambiente competitivo, uma vez que constitui uma estrutura dinâmica e ações uniformizadas. Além disso, cria a possibilidade de aumento de ganhos e, por último, confere às empresas envolvidas a flexibilidade devido ao porte enxuto.

Nakano (2005), por sua vez, menciona diversas motivações para construir uma rede de cooperação.

- A imposição legal ou de uma instância superior, como no caso de certas linhas de financiamento [...];
- A busca por controle (assimetria), quando uma organização procura exercer controle sobre a outra ou sobre os seus recursos de outra organização;
- A reciprocidade, quando relações são estabelecidas por organizações que compartilham objetivos comuns, iniciando relações de cooperação e coordenação;
- A necessidade de maior eficiência interna [...] que busca estabelecer relações com outras empresas para reduzir seus custos de transações;
- A busca por estabilidade, em face das incertezas do ambiente competitivo [...];
- A procura de legitimidade, quando uma organização busca melhorar tanto sua reputação e imagem quanto sua visibilidade e prestígio através do estabelecimento de relações com organizações aceitas e respeitadas no seu meio. (NAKANO, 2005, p. 55)

De modo a compreender o conceito de redes de cooperação, é válido contextualizar o seu surgimento. Elas começaram a ser estudadas a partir de uma experiência na chamada Terceira Itália nas décadas de 1950 e 1960, através da criação de Distritos Industriais. Segundo SEBRAE (2014), eles foram modelos de pequenas empresas agrupadas em redes em um local que havia sido recentemente desvalorizado econômica e socialmente devido ao período pós-guerra.

Segundo Miles e Snow (1986 *apud* BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008), o estudo de redes de cooperação cresceu significativamente a partir dos anos 1980, quando foi perceptível a necessidade das empresas de lidar com o grande número de exigências oriundas de um novo modelo de competição. Ela é a resposta para dificuldades de antigos modelos organizacionais que apresentavam muitos desafios, mas poucos caminhos. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008)

Ainda, Verschoore (2004) associa o desenvolvimento da rede de cooperação às transformações econômicas e aos avanços tecnológicos do fim do século XIX, o que exigiu novas estruturas empresariais para sobreviver. Desse modo, seria preciso instaurar novas estratégias e estruturas para assumir o controle e obedecer às exigências da sociedade.

Quanto aos benefícios da rede de cooperação, ressalta-se o aumento de ganhos financeiros, uma vez que trabalha com a economia de escala. Aliás, também gera ganhos de competitividade de conhecimento, que pode ser relacionado à aprendizagem interorganizacional. (ABBADÉ, 2010)

Esse modelo organizacional é apontado como o “novo *locus* da inovação de ambientes onde o conhecimento pode ser gerado de forma mais eficiente e rápida” (NAKANO, 2005, p. 55). Isso porque, segundo o autor, em setores de rápido desenvolvimento tecnológico, a cooperação é a melhor maneira de expandir a capacidade inovadora.

As vantagens de atuar como rede de cooperação estão diretamente relacionadas aos macroprocessos das redes, que, de acordo com Santos (2012), são: negociação, inovação, expansão, marketing, comunicação, administrativo e financeiro. Em relação à negociação, destaca-se o acompanhamento da fidelidade dos associados e fornecedores, busca de parcerias; quanto à inovação, nota-se a inovação em produtos, processos, capacitação e interação dos associados; em relação à expansão, há a busca de novos associados e o envolvimento com ações da rede; o marketing diz respeito ao desenvolvimento de ações promocionais, eventos; já na comunicação, destaca-se a comunicação interna e externa com o suporte de ferramentas tecnológicas; o administrativo trata do apoio administrativo da rede e, por último, o financeiro conta com o suporte da rede na área.

Balestrin e Verschoore (2008), por sua vez, apontam cinco ganhos para empresas que se constituem como uma rede de cooperação:

- Ganhos de escala e poder de mercado, que são os benefícios obtidos devido ao crescimento do número de associados da rede;
- Acesso a soluções, que diz respeito aos serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados pela rede;
- Aprendizagem e inovação, que corrobora com o compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e traz ações de cunho inovador;
- Redução de riscos e custos, sendo uma grande vantagem a divisão entre os associados de custos e riscos de certos investimentos;
- Relações sociais, que aprofunda a relação entre os indivíduos além de unicamente econômica.

Os benefícios da rede de cooperação abrangem tanto pequenas quanto grandes empresas. Às pequenas, é lhes conferida a possibilidade de se destacarem no mercado de forma competitiva. As grandes empresas que enfrentam conflitos em

relação à complexidade econômica atual, por sua vez, podem se privilegiar ao fazer parte dessa alternativa organizacional. (VERSCHOORE, 2004).

As pequenas empresas enxergaram as redes interorganizacionais como uma alternativa à competitividade de mercado. De acordo com SEBRAE (2012), elas ficam “encurraladas entre essas duas forças: conjugam os seus insumos de oligopólios, que ditam os preços de venda, e vendem os seus produtos e serviços para oligopsônios, que determinam os preços de compra”. Percebe-se, assim, que os pequenos negócios sofrem com a dificuldade de negociação de preços de compras e, como consequência, de vendas.

Entretanto, apesar de haver vantagens para as empresas se agruparem em redes de cooperação, também existem algumas questões que dificultam a opção por esse modelo de atuação. “A gestão em redes é um processo extremamente complexo, pois lida com organizações juridicamente independentes, economicamente interdependentes e, em muitos casos, indistintas para o consumidor” (PEREIRA; PEDROZO, 2004, p.77).

Abbade (2010) afirma que a assimetria informacional e de poder pode prejudicar o desempenho dos atores mais vulneráveis dentro de uma rede de empresas. Além disso, a relação estabelecida entre os atores pode se tornar competitiva, o que pode vir a prevalecer os interesses individuais sobrepostos aos interesses coletivos. “Estas relações carecem de mecanismos regulatórios que possam minimizar o risco deste tipo de fenômeno oportunista” (ABBADÉ, 2010, p. 159)

Ainda, segundo Messner e Meyer-Stamer (2000 *apud* VERSCHOORE, 2004), existem certos problemas relacionados à organização de empresas em rede.

- **Número de atores:** devido ao amplo número de atores, pode aumentar o risco de posições de veto;
- **Tempo de decisão:** como os atores não sofrem pressão para tomarem decisões de atores externos, estas podem demorar mais do que o previsto;
- **Consolidação institucional:** a estabilidade dos relacionamentos cooperativos e a transformação de vínculos fracos em fortes podem gerar impedimento lógico do compromisso em rede; bloqueio cognitivo, social e político; consolidação interna, como atitudes de hostilidade;

- **Coordenação:** a dificuldade de encontrar uma compreensão comum dos atores com os critérios de distribuição de ganhos e perdas exige uma condição para prevenir o bloqueio de barganhas;
- **Barganha:** é preciso desenvolver a confiança baseada nos relacionamentos entre os atores. Algumas vezes, atores leais podem ser trapaceados no processo de barganha estrategicamente orientado pelo modelo de barganha, o que mina a confiança;
- **Poder:** uma vez que a governança dos recursos é distribuída por um grande número de atores, não são claramente identificados centros de poder;
- **Tensões entre conflito e cooperação:** destaca-se que o conflito é importante para a socialização e funciona como um mecanismo para trazer coerência e integração. “Assim, dado um contexto de cooperação e de harmonia nas tomadas de decisões e resolução de problemas, típico do sistema de redes, isso pode atrapalhar a criação de outras inovações”. (VERSCHOORE, 2004, p. 80).

Em relação ao nascimento e à sobrevivência das redes, Olave e Amato Neto (2001) apontam a importância da discussão e da avaliação desses três aspectos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação.

Quadro 1 - Requisitos essenciais para o nascimento e o desenvolvimento de redes de empresas

| TIPO DE CULTURA | DESCRIÇÃO |
|--|---|
| 1) Cultura de Confiança | Aspectos ligados a cooperação entre empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e empresas. |
| 2) Cultura de Competência | Diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba aspectos materiais até aspectos imateriais como os processos. |
| 3) Cultura da Tecnologia de Informação | A agilização do fluxo de informações é vital para a implantação e o desenvolvimento de redes flexíveis. |

Fonte: Olave e Amato Neto (2001, p.13).

Para os autores, a cultura da confiança é definida como os aspectos ligados à cooperação entre os associados. Nesse âmbito, a ética assume um papel decisivo e

o conhecimento sobre os atores envolvidos no processo de cooperação “que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração desta cultura” (OLAVE E AMATO NETO, 2001, p. 12).

A cultura da competência está relacionada às competências primordiais de cada parceiro, dentre as quais se destacam os aspectos materiais - instalações e equipamentos - e aspectos imateriais - os processos executados na empresa e *know-how*. Outros aspectos relevantes na análise da competência de cada parceiro são se o parceiro proporciona um maior valor agregado ao cliente final, o poder de diferenciação e a capacidade de ser competitivo em vários mercados, além da flexibilidade a ponto de suportar variações de volume, de mix de produção e de prazo de entrega (OLAVE e AMATO NETO, 2001).

Em relação às tipologias de redes, Balestrin e Verschoore (2008) ressaltam a existência de quatro formatos gerais, sendo eles: redes assimétricas, redes simétricas, redes formais e redes informais.

- **Redes assimétricas:** Esse tipo de rede possui uma estrutura hierárquica com poder centralizado, por isso, é um modelo de rede utilizado para definir relações entre matriz e filial. Semelhante a esse tipo de modelo, Casarotto e Pires (2001) citam a formação de rede denominada *top-down*, que se caracteriza por empresas de menor porte que fornecem direta e indiretamente sua produção a uma empresa-mãe através de subcontratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse de produção. Exemplos desse modelo são redes de distribuição integrada, distribuição alimentar e bancos;
- **Redes simétricas:** Nesse tipo de modelo, as redes apresentam uma centralização menor de poder, ou seja, caracterizam-se por uma configuração igualitária da relação entre os atores. Nessas redes, as organizações preservam a sua independência, mas coordenam suas atividades de forma conjunta com o intuito de atingir objetivos também conjuntos;
- **Redes formais:** Algumas redes são protocoladas por meio de termos impostos através de contratos que direcionarão todos os envolvidos a estabelecer regras claras de gestão compartilhada. Nesse tipo de rede, “cada um dos atores terá seus direitos e deveres garantidos pela execução

contratual” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p.87). Como exemplo, destacam-se: alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias;

- **Redes informais:** Em função da sua configuração, esse tipo de rede não tem grandes amarrações ou instrumentos jurídicos, o que permite uma maior flexibilidade de ação de cada integrante.

Assim, conforme o que foi trazido anteriormente por Olave e Amato Neto (2001), é importante discutir a relação de nascimento e sobrevivência das redes. Isso porque esses aspectos estão intimamente ligados ao desenvolvimento de uma gestão de redes eficaz. Este assunto será abordado de forma mais aprofundada no próximo tópico do trabalho.

2.3 DESENVOLVIMENTO EM GESTÃO DE REDES

Em todo o mundo, as redes de cooperação têm avançado rapidamente em função da sua capacidade de organizar e profissionalizar as micro e pequenas e empresas - MPEs - para aumentar a sua competitividade. Esse formato de associativismo empresarial inovador cria condições para que as MPEs, unidas, enfrentem a concorrência de grandes empresas nacionais e internacionais que lideram o mercado em que estão inseridas devido à produtividade, desempenho e retorno financeiro (SEBRAE, 2012).

No entanto, depois de formadas, as redes de cooperação se deparam com uma série de desafios para criar e aprimorar mecanismos de gestão e enraizar a cultura da cooperação em todas as empresas parceiras da rede. Venturini (2012) ressalta que entre os principais desafios para a consolidação desse arranjo organizacional está o processo de gerenciamento das redes em meio ao alto nível de incertezas e complexidades presentes na gestão da organização. O autor também destaca a necessidade de um alinhamento estratégico entre todas as empresas parceiras e o fortalecimento da confiança entre os participantes por meio da simetria de benefícios, poder e informações.

Na mesma linha de estudos, Klein e Pereira (2014) mencionam os desafios da rede: superar os laços sociais fracos anteriores aos dos atores que a compõe,

impedir a gestão individualizada, fomentar o comprometimento entre os participantes, investir em aprendizagem interorganizacional que se dá por meio “do confronto e da união dos conhecimentos disponíveis por meio das experiências da organização” (KLEIN E PEREIRA, 2014, p. 318).

Os desafios citados por Klein e Pereira (2014) e Venturini (2012) evidenciam as dificuldades que imperam sobre as estruturas de governança e a gestão de redes. Para eles, é necessário organizar a rede - e as empresas interdependentes que a formam - de modo a evitar possíveis impasses oriundos das decisões da gestão e amenizar os problemas identificados. Com essas ações, as empresas podem se manter em redes e gerar retornos e vantagens competitivas.

Em meio aos obstáculos, as redes de cooperação necessitam de um acompanhamento tanto na etapa de desenvolvimento inicial de uma rede quanto na etapa de consolidação. Por isso, a intervenção específica de agentes públicos ou privados se torna muito importante. Organizações privadas de grande porte que se envolvem nesse processo de auxílio podem colaborar a fim de obter parceiros para desenvolver o negócio, liderando o processo de cooperação, formando coalizões e abrindo caminhos para o conjunto de associados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

No caso do envolvimento público, os governos agem como incentivadores do processo de cooperação entre empresas que almejam se unir para formar uma rede, promovendo a ideia, indicando caminhos a trilhar e exercendo o papel de mediador de conflito (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

As diversas ações empreendidas por governos e por organizações de fomento em prol da cooperação entre empresas de pequeno e médio porte são demonstrações de que políticas públicas nessa direção podem ser consideradas um caminho para o desenvolvimento local e a redução das desigualdades (VERSCHOORE, 2010, p. 102)

As políticas de fomento a redes de cooperação, assim como o acompanhamento e apoio a gestão por parte de organizações, estão sendo difundidas em diversos locais do mundo. Balestrin e Verschoore (2008) destacam a atuação da Agência Dinamarquesa de Desenvolvimento, que ampliou a competitividade das Pequenas e Médias Empresas – as PMEs – por meio do estímulo à cooperação através de treinamento de consultores, campanhas de *marketing* e apoio financeiro às redes. Com isso, a Agência proporcionou às empresas a abertura de mercados, o acesso ao conhecimento e o aumento da

competitividade. Com o sucesso do programa dinamarquês, o governo federal finlandês criou políticas de fomento às redes, e, através do financiamento das iniciativas de cooperação, elas desenvolveram círculos de exportações, ampliando o mercado e melhorando os processos administrativos.

Outro programa inspirado no sucesso da Agência Dinamarquesa foi desenvolvido pelo governo do estado de Oregon, nos Estados Unidos, que trouxe a motivação e o encorajamento às empresas, consultores e facilitadores de forma a fazê-los trabalharem em prol da cooperação. A contratação de novos colaboradores, o acesso a novos mercados e a ampliação das exportações e dos lucros foram os maiores benefícios desse programa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A Oceania também foi palco de experiências similares. Na Austrália, o governo federal realizou treinamento de consultores e apoiou financeiramente as redes, resultando em um maior poder de barganha, acesso à tecnologia e melhor conhecimento de mercado por parte das redes. A Nova Zelândia, através de sua Agência de Desenvolvimento Comercial, utilizou, como instrumento, consultores com conhecimentos de planejamento e com habilidades para lidar com grupos e proporcionou às redes uma maior integração das cadeias produtivas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Em países subdesenvolvidos, uma das iniciativas de formação e apoio às redes foi empreendida na América Central e foi intitulada de UNIDO. O maior sucesso de aplicação desse programa ocorreu em Honduras, em que foi possível ampliar a competitividade das PMEs, estimulando a cooperação, utilizando metodologias predefinidas de formação, treinamentos de consultores e apoio financeiro. O resultado obtido por essa iniciativa foi vasto, destacando-se a promoção da cultura de planejamento, a utilização de ações conjuntas e, por fim, a criação de um fundo de financiamento às atividades (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

No Brasil, também há programas de organizações públicas e privadas que apoiam as redes. Uma das iniciativas de maior destaque no país é o “Programa Redes de Cooperação”, desenvolvido pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul através de parcerias com universidades. O intuito do projeto é unir empresas de menor porte com objetivos comuns em redes, mantendo a individualidade de cada organização e oferecendo suporte técnico para a formação e desenvolvimento das

redes. Isso porque elas têm carências em vários aspectos, como capacitação, negociação, técnicas de comercialização e gestão (SEDAI, 2015). O programa desenvolvido proporcionou às redes participantes a abertura de mercados, ganhos de escala e aumento de lucratividade (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Uma organização privada, no Brasil, que possui programas de apoio às redes de cooperação no Brasil é o SEBRAE, que, desde a sua criação, apoiou, a partir de diversos projetos, os empreendimentos coletivos. Entidade essa que muito trabalha com o auxílio a esse formato de organização das MPEs através da utilização de métodos de gestão específicos, buscando a sustentabilidade das MPEs e melhorando a sua competitividade no mercado.

2.3.1 SEBRAE

O Sistema SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) é uma instituição privada de interesse público que tem como objetivo estimular o empreendedorismo e o desenvolvimento de pequenos negócios. Criado em 1972, o SEBRAE nasceu como uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, sob a forma de serviço social autônomo (SEBRAE, 2016).

Os setores da economia priorizados no atendimento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas são Agronegócios, Comércio e Serviços, Couro e Calçados, Indústria da Moda, Madeira e Móveis, Metalmeccânico e Turismo. É importante ressaltar, inclusive, que a instituição identifica oportunidades de forma coletiva e respeita as diferenças de cada região no que diz respeito aos principais setores.

Atualmente, o SEBRAE é composto por 27 unidades (uma em cada Estado da Federação e Distrito Federal), além de uma rede com 750 postos de atendimento. Totalizam-se 4.400 colaboradores e 9.000 consultores externos em todos os estados do Brasil (SEBRAE, 2016).

O intuito do Sistema SEBRAE é o fortalecimento da cooperação entre as MPEs visando à evolução do ambiente comercial com menos individualismo e mais cooperação. Seus objetivos são conquistados por meio da promoção da cultura da cooperação e do desenvolvimento de redes empresariais através de ações e

estratégias de apoio à gestão por meio de mobilizações, capacitações, consultorias, apoios institucionais, articulações de políticas públicas. Desse modo, pode-se perceber que o apoio à gestão empresarial contribui para a promoção da competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas, bem como para o fomento do empreendedorismo coletivo (SEBRAE, 2012).

Como forma de promover ações empreendedoras para as MPEs, o SEBRAE incentiva a criação de projetos e programas conectados a setores de Comércio e Serviços, Agronegócios, entre outros.

Um dos projetos desenvolvido pelo SEBRAE/RS que auxilia o fortalecimento das MPEs é o Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação. Ele tem se destacado fortemente no Rio Grande do Sul devido à cultura cooperativista presente no estado.

Entre 2000 e 2010, o SEBRAE/RS já realizava ações pontuais em redes que participavam do Projeto Redes de Cooperação, desenvolvido pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul. No entanto, foi entre 2010 e 2011 que a atuação do SEBRAE se tornou mais intensa com as redes, uma vez que foram estabelecidos projetos coletivos específicos para prospecção e capacitação. Estes são baseados no fortalecimento da cooperação por meio de cursos, oficinas, palestras e consultorias, sobre associativismo, cooperativismo, liderança e temas correlatos (SEBRE, 2012).

O Projeto é indicado a redes que necessitam de capacitações básicas e também a redes que estão em um ciclo mais avançado de maturidade, em que são aplicadas soluções avançadas de gestão empresarial, inovação e acesso a mercados com o objetivo de sanar os principais problemas da gestão das redes de cooperação.

Assim, com o sucesso da criação destas ações e iniciativas, estabeleceram-se uma coordenação estadual e uma carteira de projetos para trabalhar com o tema Redes de Cooperação. Iniciaram-se capacitações para o público, aplicações de metodologias, instauração de método de abordagem para nortear e padronizar a atuação do Sebrae/RS nas regiões atendidas e segmentos empresariais (SEBRAE, 2012).

O Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação tem como foco promover o aumento de lucratividade das empresas envolvidas em redes, melhorando a

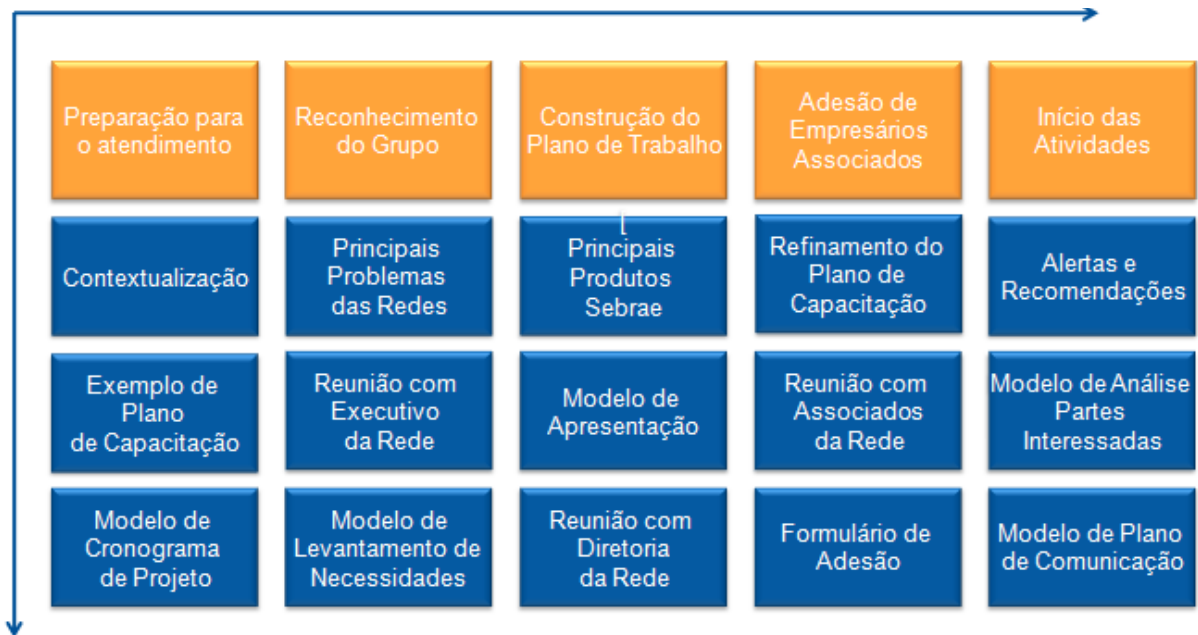
cooperação entre funcionários e a profissionalização da gestão. Para tanto, as principais ações do SEBRAE/RS na empresa dizem respeito à capacitação (realização de cursos e consultorias em marketing, recursos humanos e finanças; realização de seminários e palestras; realização de diagnóstico empresarial), mercado (realização de visitas técnicas; realização de ações de marketing; apoio à visitação e exposição em feiras; rodadas de negócios) e inovação (realização de consultorias tecnológicas, visual de lojas, melhoria de processos e design). (SEBRAE, 2015)

O comprometimento entre o SEBRAE/RS e as empresas deve ser mútuo. Quanto às responsabilidades do Projeto, é necessário que sempre haja um gestor à disposição para atendimento do cliente, apoio financeiro de uma parte dos custos das ações dos projetos, comunicação com o cliente a respeito dos projetos em andamento, além da formação de um Comitê Gestor composto por entidades parceiras, empresários e representantes do SEBRAE/RS. (SEBRAE, 2012)

As empresas, por sua vez, também devem se comprometer com algumas responsabilidades diretamente conectadas ao Projeto do SEBRAE/RS. Entre elas estão: participar das reuniões mensais do Projeto, declarar faturamento de até R\$3.600.000,00 ao ano, participar do prêmio MPE Brasil, participar de pesquisa de avaliação de resultados fornecendo dados de evolução da gestão e não estar participando de outro Projeto Coletivo do SEBRAE/RS.

Para atingir os objetivos acima propostos, foi preciso instaurar um método de abordagem e atendimento às redes. Segundo SEBRAE (2012), a figura abaixo (Figura 1) foi criada, com o objetivo de obter maior sucesso na implantação das ações, através de experiências e lições aprendidas entre 2010 e 2012, por meio de projetos pilotos geridos pelo SEBRAE/RS.

Figura 1 - Método de abordagem



Fonte: SEBRAE (2012, p. 26)

Além disso, também foram desenvolvidos planos de capacitação para as redes baseados em níveis de maturidade e áreas de conhecimento. Assim, são geridos Pacotes de Trabalho dependendo do segmento de empresas participantes.

Figura 2 - Lógica de Desenvolvimento dos Planos de Capacitação



Fonte: SEBRAE (2012, p. 31).

Em cada plano de trabalho descrito, há produtos disponíveis relacionados a temas de Cooperação, Redes e Centrais de Negócios. Também são estabelecidos outros produtos pertinentes a Gestão Financeira, Marketing e Vendas, Planejamento Estratégico, Recursos Humanos e Inovação. A partir do objetivo, que pode ser sensibilização, conceitualização e conceitualização e implantação, oferecem-se soluções específicas, conforme ilustrado no quadro 2.

Quadro 2 - Mix de produtos

| Objetivo | Solução | Carga Horária |
|--|---|---------------|
| SENSIBILIZAÇÃO | PALESTRA A COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA (1944) | 02 horas |
| CONCEITUALIZAÇÃO | OFICINA DE COMPRAS CONJUNTAS (1625) | 15 horas |
| | CURSO GESTÃO EMPREENDEDORA PARA CENTRAL DE NEGÓCIOS (4305) | 16 horas |
| CONCEITUALIZAÇÃO E IMPLANTAÇÃO | ESTRATÉGIA DE ABORDAGEM DA CULTURA DA COOPERAÇÃO - CULTCOOP (4120) | |
| | CONSULTORIA EM GRUPO ESTRATÉGIA DE ABORDAGEM DA CULTURA DA COOPERAÇÃO - CULTCOOP (4121) | até 100 horas |
| | PALESTRA ESTRATÉGIA DE ABORDAGEM DA CULTURA DA COOPERAÇÃO - CULTCOOP (4122) | 04 horas |
| | REDES ASSOCIATIVAS (1062) | |
| | REDES ASSOCIATIVAS - DESPERTANDO PARA O ASSOCIATIVISMO (1054) | 04 horas |
| | REDES ASSOCIATIVAS - PLANEJANDO NOSSO EMPREENDIMENTO COLETIVO (1057) | 29 horas |
| | REDES ASSOCIATIVAS - LEGALIZANDO NOSSA ASSOCIAÇÃO/COOPERATIVA (1055) | 16 horas |
| | DESENVOLVIMENTO DE CENTRAL DE NEGÓCIOS | 420 Horas |
| PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA REDE DE COOPERAÇÃO | 48 Horas | |

Fonte: SEBRAE (2012, p. 36)

Cabe ressaltar que o Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação é subdividido em 4 projetos distribuídos por determinadas regiões do estado do Rio Grande do Sul. Em 2016, o projeto que atendeu a Redlar - rede em que foi aplicada a pesquisa desse estudo (apêndice C) – foi intitulado de “Projeto Qualificar as Empresas de Comércio e Serviços de Redes Empresariais da Região Metropolitana” e abrange 4 redes. O objetivo geral desse projeto é “qualificar a gestão empresarial e fomentar a cooperação visando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas de comércio e serviços organizadas em redes do estado do RS” (SEBRAE, 2016, p.3). Quanto ao foco estratégico, existem três principais: Melhoria na Gestão das Empresas; Promoção do acesso a novos mercados e clientes; Desenvolver e fomentar o cooperativismo entre as empresas.

Quanto à mensuração dos indicadores de desempenho dos projetos, o SEBRAE/RS realiza, anualmente, uma pesquisa de resultados junto às empresas associadas de cada projeto. Especificamente no projeto que atendeu a Redlar, foram estipulados dois indicadores para 2016-2017: “Obter 02 parcerias estratégicas até o fim do projeto” e “Obter 40% das empresas com controles gerenciais implementados” (SEBRAE, 2016). A pesquisa para esse grupo de redes foi aplicada

entre os meses de julho e setembro de 2016 e obteve 131 respostas por parte das empresas associadas. A técnica da pesquisa foi quantitativa e a forma de abordagem foi por telefone.

Em relação à pesquisa citada, só será possível descobrir e analisar seus resultados (o de obter duas parcerias entre redes de cooperação participantes) ao fim do projeto. Quanto ao segundo indicador, o de “aumentar empresas com controles gerenciais implementados”, foi obtido retorno favorável de 58,78% dos respondentes, ou seja, superou a meta de 40%. Dentro desse indicador, foram aplicadas algumas questões específicas, como, por exemplo, o número de empresas que já implementava controles gerenciais antes de participar do projeto, que compreenderam 58,8% dos associados.

Outro dado obtido na pesquisa foi o índice de acompanhamento dos controles gerenciais, que obteve 89,4% de respostas favoráveis. Já na questão que aborda as principais dificuldades que afetam a implantação dos controles gerenciais, destaca-se a opção “estrutura operacional”, com 27,8% de respostas. No que diz respeito ao desempenho do faturamento em 2015 comparado com 2014, 55,4% dos respondentes afirmaram que esse item aumentou. No entanto, 23,8% disseram que o faturamento se manteve e 20,8% consideram que o faturamento diminuiu nesse período. No que se refere à troca de experiências entre os empresários, 99,2% dos associados assinalaram que existem trocas, e apenas 0,8% afirmaram que não há troca. Quanto à preparação para enfrentar os desafios de liderar um negócio, 99,2% dos empresários afirmaram que se sentem preparados (SEBRAE, 2016).

Nessa pesquisa, foram trazidas algumas críticas ao projeto, como por exemplo: alguns consultores e agentes não são preparados na prática, as capacitações ficam demasiadamente em teoria, há excesso de burocracia dentro do sistema para liberar as solicitações da rede e os valores das consultorias são elevados se comparados ao mercado atual (SEBRAE, 2016).

2.3.2 Gestão empresarial

Tradicionalmente, as MPEs são consideradas importantes por sua capacidade de gerar empregos e contribuir para a produção industrial. Durante os

anos 1980, o interesse em estudar as MPEs aumentou em razão das dificuldades das grandes empresas em sustentar o nível de emprego em parte da Europa Ocidental (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

No Brasil, as MPEs passaram a ser vistas como um setor importante para a economia e para o desenvolvimento do país, constituindo-se como instrumento para o crescimento econômico e para a sobrevivência do governo e das famílias. No entanto, apesar da importância das MPEs na economia do país, estas enfrentam grandes desafios para se tornarem mais competitivas no mercado, dentre os quais está a deficiência em gestão empresarial.

Os instrumentos de gestão empresarial auxiliam a definir a razão de ser da empresa através do planejamento, direção, organização, controle e execução de atividades e obtenção de informações para operar e gerenciar o empreendimento. Também ajudam a estabelecer a relação entre as pessoas. (ARANTES, 1998).

Arantes (1998) definiu um modelo de gestão, através de seus instrumentos, e o dividiu em três subsistemas: institucional, tecnológico e humano comportamental. Na visão do autor, o subsistema institucional aborda a importância de ter uma visão clara das finalidades da empresa, ou seja, a razão de ser da empresa de acordo com suas crenças, convicções e expectativas dos empreendedores. Com isso, esse subsistema auxilia a empresa a definir a sua identidade como instituição, caracterizando as finalidades externas e internas que ela se propõe a atender.

É essencial trazer, a este estudo, os cinco instrumentos de gestão empresarial citados por Arantes (1998), presentes no subsistema tecnológico: gerencial, operacional, organizacional, comunicacional e informacional. Eles dão suporte à administração na fixação de resultados empresariais.

Ainda em relação ao subsistema tecnológico, o instrumento gerencial fornece ferramentas de suporte para atingir os resultados planejados, colocar os planos em execução, avaliar os resultados e promover ações corretivas. A área da gestão empresarial definida como operacional fornece subsídios para identificar, por exemplo, quais as operações do empreendimento e como devem ser executadas, o que garante a integração entre os processos e o uso correto dos recursos.

O instrumento referido como organização tem o objetivo de assegurar a distribuição da tarefa empresarial de forma eficaz e coordenada. No caso das MPEs, as tarefas até agora citadas são executadas por um grupo pequeno e, em alguns

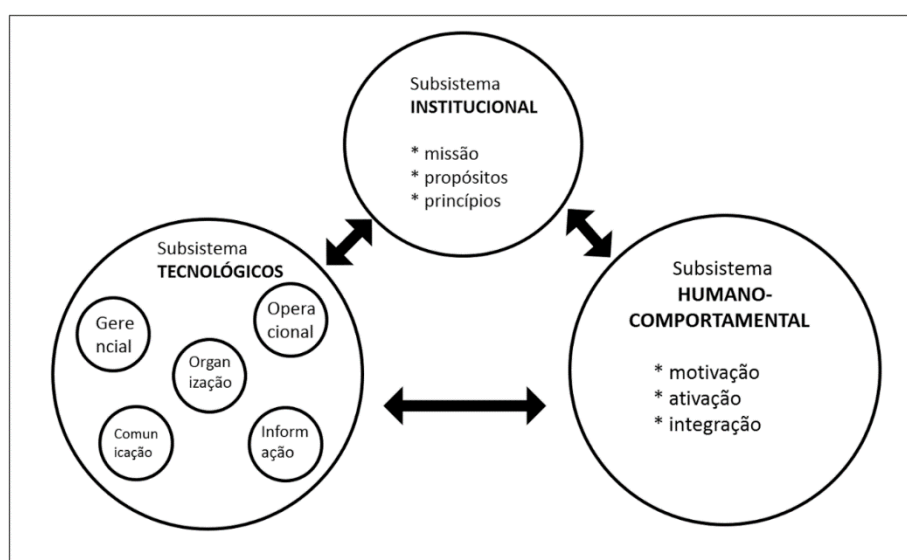
casos, apenas por uma pessoa. Nesses casos, os atores responsáveis pelas práticas de gestão devem estar em sinergia para o esforço conjunto trazer ganhos reais para a empresa.

A área de gestão de comunicação é focada na interação entre o ambiente externo e interno. No ambiente externo, a comunicação é fundamental para identificar necessidades, atrair clientes, criar relações etc. No âmbito interno, ela é importante para a disseminação da cultura empresarial, dos planos e para promover a motivação.

A área de gestão de informação busca produzir informações necessárias para suporte à execução e ao gerenciamento de cada operação atinente a empresa. Essa área “especifica as informações, os sistemas que as produzem e os meios utilizados para seu processamento (manual, mecânico, eletrônico)” (ARANTES, 1998, p.95)

Por fim, o subsistema humano-comportamental abrange os instrumentos que a administração precisa para motivar os funcionários e prestadores de serviço das empresas e, com isso, garante que o comportamento desses atores esteja dirigido aos resultados e às finalidades empresariais. Em suma, os subsistemas destacados por Arantes (1998) são interdependentes e sistematizam os principais campos de gestão dentro de uma organização empresarial, conforme figura 3:

Figura 3 - Subsistemas de gestão



Fonte: adaptado de Arantes, Nélio (1998).

Segundo Bortolaso, Verschoore e Junior (2010), com o crescimento e a maturidade das redes após alguns anos, os desafios impostos a sua gestão tornam-se mais complexos. Isso porque é na fase de consolidação que se percebe com maior destaque a importância de analisar a gestão das redes de cooperação horizontais. Para isso, os autores elencaram as seis principais características pertinentes à gestão de redes: (1) estratégia, que passa a ser concebida de forma coletiva em busca dos objetivos comuns; (2) coordenação, responsável pelo controle e as ações dos participantes; (3) liderança, cujo desafio é fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia entre os associados; (4) estrutura, sendo condição necessária para o funcionamento da administração da rede; (5) processos, que operacionaliza as ações necessárias para o desenvolvimento da gestão; (6) relacionamento, característica essencial para o desenvolvimento da aprendizagem e da estrutura social da rede.

Quadro 3 - características relevantes à gestão de redes

| Características | Descrição |
|--------------------------------|--|
| Estratégia | Analisar a orientação estratégica da rede. Como a rede formula e direciona suas ações estratégicas, desdobrando em planos de ação e metas. |
| Estrutura | Representa o mecanismo de suporte e a financiabilidade da rede. Como suporte, identifica-se os recursos existentes na rede. |
| Processos | Examina como a rede gerencia, analisa e melhora os seus fluxos de trabalho. |
| Relacionamentos Institucionais | Concentra-se na interação com os membros externos, a política de identificação e relacionamento com os parceiros. |
| Coordenação e Liderança | Evidencia a necessidade de uma estrutura de coordenação para a manutenção dos instrumentos contratuais, de uma liderança para alavancar o crescimento da rede. |

Fonte: Bortolaso; Verschoore; Junior (2010, p. 5)

Buscando sintetizar o conteúdo apresentado na etapa de fundamentação teórica, apresenta-se o quadro 3, o qual destaca os principais enfoques abordados: cooperação, cooperação empresarial, rede de cooperação empresarial,

desenvolvimento em gestão de redes e gestão empresarial. Também ressalta os autores, conceitos e principais características que deram sustentação à pesquisa (apêndice C) desenvolvida e aplicada pelo autor.

Quadro 4 - Síntese dos principais enfoques abordados na fundamentação teórica

(continua)

| Enfoques | Autores | Conceito | Principais Características |
|------------------------------------|-------------------|---|--|
| Cooperação | Verschoore (2006) | Sistema em que indivíduos, grupos, organizações formais e informais reúnem-se com o intuito de equilibrar os objetivos particulares e os da coletividade | <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em conjunto • Objetivo comum |
| | Frantz (2001) | "um grupo de pessoas busca encontrar respostas e soluções para seus problemas comuns, realizar objetivos comuns, busca produzir resultados, através de empreendimentos coletivos com interesses comuns." (FRANTZ, 2001, p. 5) | <ul style="list-style-type: none"> • Forma de organização social ou econômica • Essencial para a sociedade • Lutar em prol de uma meta |
| Cooperação empresarial | Duarte (1998) | Associação de forças que institui relações privilegiadas entre empresas, baseadas na reciprocidade de vantagens, na concertação sistemática e na procura conjunta de inovações | <ul style="list-style-type: none"> • Formação de alianças estratégicas • Provém da Globalização • Leva a instrumentos estratégicos de atitudes inovadoras |
| | Sebrae (2014) | A cooperação empresarial se manifesta, do ponto de vista organizacional, através de empreendimentos coletivos, que são uma das formas de materialização do processo de cooperação. | <ul style="list-style-type: none"> • Gera oportunidades de negócio • Reduz risco • Obtém economia de escala • Cooperação acima da competição |
| Redes de cooperação empresarial | Verschoore (2004) | Elas se caracterizam como uma organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência | <ul style="list-style-type: none"> • Novo modelo de competição • Complementaridade de tarefas entre associados • Relação de interdependência e aprendizagem interorganizacional |
| | Nakano (2005) | São formas de organização que se baseiam - ou não - em contratos formais e ocorrem através de ações de coordenação e cooperação entre empresas. | <ul style="list-style-type: none"> • Tomadas coletivas de decisões • Ganho de poder de mercado e aprofundamento das relações sociais |
| Desenvolvimento em gestão de redes | Sebrae (2012) | Fortalecimento da cooperação por meio de cursos, oficinas, palestras e consultorias, sobre associativismo, cooperativismo, liderança e temas correlatos | <ul style="list-style-type: none"> • Projeto qualificação de Redes de Cooperação • Capacitação em macroprocessos de gestão: negociação, inovação, expansão, marketing, comunicação, administrativo e financeiro • Acompanhamento tanto na etapa de desenvolvimento inicial, quanto na etapa de consolidação de uma rede • Comprometimento entre os atores envolvidos |

Quadro 5 - Síntese dos principais enfoques abordados na fundamentação teórica

(conclusão)

| | | | |
|--|---|---|--|
| Gestão empresarial | Arantes (1998) | auxiliam a definir a razão de ser da empresa através do planejamento, direção, organização, controle e execução de atividades e obtenção de informações para operar e gerenciar o empreendimento. Também ajudam a estabelecer a relação entre as pessoas. | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão gerencial • Gestão de comunicação • Gestão organizacional • Gestão de informação • Gestão Operacional |
| Motivação em participar de uma rede | Lakatos (1990); Contractor e Lorange (1988 apud Abbade, 2010) | Pode ser a obtenção de algum bem material, interesses pessoais ou grupais. Outro fator é a própria necessidade estrutural, decorrente da mútua interdependência em virtude das funções especializadas. | <ul style="list-style-type: none"> • Redução de risco • Redução da barreira competitiva • Facilitação para expansão • Contribuições entre os parceiros dentro da cadeia de valor. |
| | Doz e Hame (2000); Nakano (2005); Verschoore (2004) | Lacunas de habilidades e competências são preenchidas mais rapidamente com a geração de uniões. Torna possível evitar esforços lentos e dispendiosos para a formação das capacidades e o acesso a novas oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de sobrevivência • Acesso a novas oportunidades • Acesso a linhas de financiamento • Maior reciprocidade e estabilidade • Maior eficiência interna • expandir a capacidade inovadora |
| Vantagem em participar de uma rede | Abbate (2010); Santos (2012); Balestrin e Verschoore (2008) | Aumento de ganhos financeiros, uma vez que trabalha com a economia de escala. Aliás, também gera ganhos de competitividade de conhecimento, que pode ser relacionado à aprendizagem interorganizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Novas parcerias • Inovação da marca, processos e produtos • Ganhos de escala • Acesso a soluções compartilhadas • Relações sociais aprofundadas • Marketing coletivo • Redução dos preços dos produtos • Compras conjuntas • Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades |
| Desvantagens em participar de uma rede | Abbate (2010); Messner e Meyer-Stamer (2000 apud VERSCHOORE, 2004); Pereira et al. (2010) | Assimetria informacional e de poder pode prejudicar o desempenho dos atores mais vulneráveis dentro de uma rede de empresas. Além disso, a relação estabelecida entre os atores pode se tornar competitiva, o que pode vir a prevalecer os interesses individuais sobrepostos aos interesses coletivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Número de associados • Tempo longo para a tomada de decisão • Consolidação institucional • Coordenação/Liderança • Assimetria de informações • Diferentes níveis de comprometimento • Falta de confiança • Interesses individuais acima dos interesses coletivos |
| Tipologia das redes | Balestrin e Verschoore (2008) | Redes assimétricas: estrutura hierárquica com poder centralizado | • Subcontratações, terceirizações, parcerias; relação matriz/filial |
| | | Redes simétricas: apresentam uma centralização menor de poder | • Configuração igualitária da relação entre os atores |
| | | Redes formais: cada um dos atores terá seus direitos e deveres garantidos pela execução contratual | • Regras claras de gestão compartilhada |
| | | Redes informais: não tem grandes amarrações ou instrumentos jurídicos | • Maior flexibilidade de ação de cada integrante |
| Gestão da Rede | Bortolaso; Verschoore; Junior (2010) | Estratégia: Analisar a orientação estratégica da rede | • Concebida de forma coletiva em busca dos objetivos comuns |
| | | Coordenação: Manutenção dos elementos contratuais | • Responsável pelo controle e as ações dos participantes |
| | | Liderança: Alavancar o crescimento da rede | • Incentivar o crescimento e preservar a harmonia entre os associados |
| | | Estrutura: Suporte e Financiabilidade da rede | • Condição necessária para o funcionamento da administração da rede |
| | | Processos: Análise e gestão dos fluxos de trabalho | • Operacionaliza as ações necessárias para o desenvolvimento da gestão |
| | | Relacionamento: Relacionamento com membros externos e parceiros | • Desenvolvimento da aprendizagem e da estrutura social da rede |

Fonte: Elaborado pelo autor

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia apresenta o delineamento de como foi desenvolvido o trabalho, ou seja, os meios pelos quais os objetivos puderam ser atingidos. Sobretudo, ela ainda deve conter como as informações coletadas serão organizadas e apresentadas. (Gil, 2002). Desse modo, foi definido, como procedimento metodológico, o estudo de caso.

Conforme Schramm (1971, *apud* Yin, 2001), a essência dessa metodologia é a tentativa de esclarecer uma decisão (ou um conjunto de decisões) através do motivo pelo qual ela foi tomada, como foi implementada e quais os resultados.

A investigação de estudo de caso mostra-se importante para o presente trabalho. De acordo com Yin (2001, p. 21), “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”.

Além disso, percebe-se que a pesquisa e a entrevista podem pender para questões do tipo “como” e “por que”, sobre acontecimentos contemporâneos e que não são de controle do pesquisador. (YIN, 2001)

Para compreender de forma mais ampla como ocorre um estudo de caso, Yin (2001, p. 32) afirma que este procedimento metodológico “baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo”.

De modo a atingir os objetivos estabelecidos deste trabalho, foi organizado um levantamento de dados e documentos sobre o Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação do SEBRAE/RS. Foi possível descobrir, assim, a metodologia do projeto, áreas de atuação, principais ações, bem como as responsabilidades atribuídas ao SEBRAE/RS e à Redlar.

Após coleta de informações pertinentes sobre o projeto, o autor realizou, de modo presencial, uma entrevista semi-estruturada (apêndice A) com Simone Fontelles, coordenadora do Projeto de Qualificação de Redes, e Clarice Ubert, gestora do projeto que atende a Redlar.

Segundo a linha utilizada por Yin (2001), esse tipo de entrevista corresponde a uma conversa de caráter informal por um curto período de tempo, mas que segue

um conjunto de perguntas “que se originam do protocolo de estudo de caso”. (YIN, 2001, p. 113)

Já em relação à coleta de informações da Redlar, o autor entrou em contato por e-mail com a assessora de marketing, Vitória Dias, da matriz da rede, localizada em Sapucaia do Sul/RS. Foram conhecidas, assim, as estratégias de diferenciação da Redlar, informações de equipe, números de empresas e associados, assim como os materiais institucionais da rede de cooperação.

Além disso, também foi utilizado o método de entrevista semiestruturada (Yin, 2001) com o diretor-executivo da Redlar, Israel Dias, no dia 22 de setembro de 2016, de forma presencial, na matriz da rede. A conversa ocorreu de forma informal e espontânea por cerca de uma hora. Foram feitas perguntas de um questionário específico para atender às demandas da pesquisa do autor (apêndice B).

Os dados e informações coletados a partir das entrevistas realizadas e materiais do Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação do SEBRAE/RS e da Redlar foram compilados e analisados pelo autor para elaborar uma pesquisa quantitativa com as empresas associadas à Redlar que participam do projeto do SEBRAE/RS.

Assim, o método de pesquisa quantitativa foi escolhido para retratar de forma realista a população alvo da pesquisa, que são as associadas da Redlar. Após criação de um questionário (apêndice C), a pesquisa foi aplicada a 17 associados (de um total de 29), no dia 4 de outubro de 2016, após assembleia realizada na matriz da Redlar. Para os associados que não foram à assembleia (12), as perguntas foram encaminhadas através de seus endereços eletrônicos, divulgados pelo Israel Dias, por meio de formulário criado no Google Docs. Por este meio, foram obtidos mais quatro preenchimentos, totalizando 21 respondentes de 29 possíveis.

As respostas coletadas da pesquisa quantitativa aplicada às empresas associadas foram combinadas com as respostas das entrevistas com a Simone Fontelles, Clarice Hubert e Israel Dias para, assim, iniciar a análise de dados do estudo de caso.

3.1 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise de dados do presente trabalho começou a partir da apropriação dos materiais da Redlar e do Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação do SEBRAE/RS. Após examinar as informações, deu-se início à elaboração das entrevistas semiestruturadas e da pesquisa quantitativa.

Segundo Yin (2001), a análise de dados define-se como a categorização e classificação de dados em tabelas. Também é possível explicá-la como a recombinação de evidências, levando em consideração os conceitos iniciais do estudo.

Há “diferentes modelos de análise” (GIL, 2002, p. 141) para o estudo de caso. Yin (2001) sugere a estratégia de base em proposições teóricas, ou seja, a utilização da teoria e literatura sobre o assunto proposto para o estudo de caso. O autor do presente trabalho buscou, em todas as questões apresentadas, referenciar pesquisadores da área para embasar a análise.

Além da fundamentação teórica utilizada na análise, também foi usada a análise quantitativa apresentada por Zanella (2009). O método tem como objetivo descrever e testar hipóteses através da estatística descritiva e inferencial.

Também foram utilizados gráficos para demonstrar o número de respondentes para cada questão proposta. Já os dados foram apresentados em formato de frequência.

As interpretações deste trabalho ocorreram devido ao cruzamento de informações obtidas durante as entrevistas semiestruturadas (apêndice A e B), dados secundários e a pesquisa quantitativa (apêndice C). Foi essencial fazer o confronto das respostas dos entrevistados aos dados fornecidos pelos respondentes, ou seja, os associados da Redlar. Dessa maneira, o trabalho organizou-se de modo a combinar materiais, conversas, respostas e opiniões para se tornar mais completa a interpretação dos dados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados dessa pesquisa (apêndice C) têm o objetivo de compreender de que maneira a Redlar se beneficia e se qualifica com o Projeto de redes de cooperação desenvolvido pelo SEBRAE/RS, além de diagnosticar os problemas do Projeto.

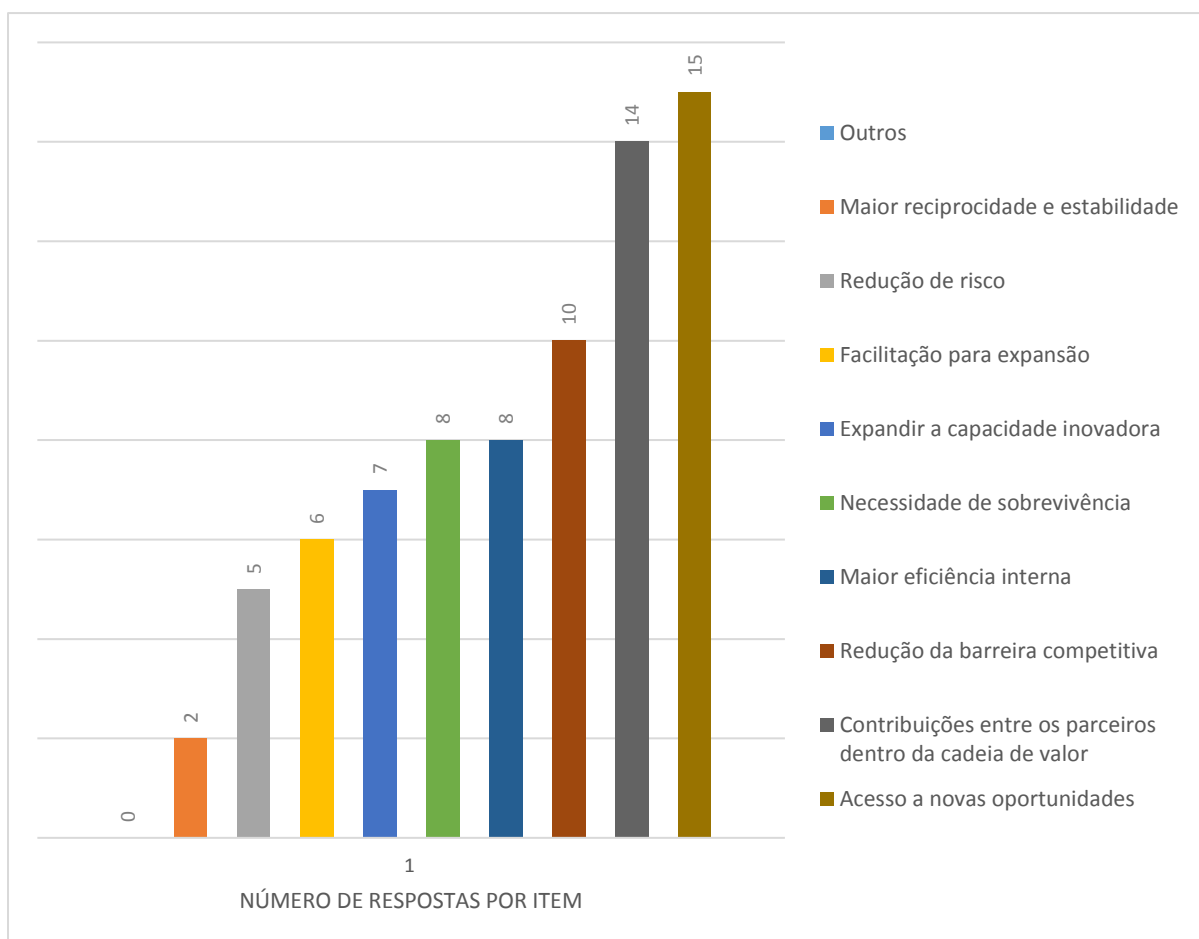
O número de associados pertencentes à Redlar que são atendidos pelo Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação desenvolvido pelo SEBRAE são 29. Ao todo, são 47 lojas distribuídas pelo estado do Rio Grande do Sul, ou seja, alguns associados possuem mais de uma loja. A unidade amostral atingiu 21 respondentes, equivalente a 72%.

A primeira questão da pesquisa (apêndice C) pretendeu identificar a percepção do associado da Redlar em relação aos principais motivadores de participar de uma rede. O resultado apresentado no gráfico 1 revela que a opção “acesso a novas oportunidades”, escolhida por 15 entrevistados, foi a mais assinalada, seguido de “Contribuições entre os parceiros dentro da cadeia de valor” com 14 marcações. Em contrapartida, a opção “Maior reciprocidade e estabilidade” foi a menos sinalizada, tendo sido escolhida por apenas dois respondentes.

De acordo com Doz e Hame (2000), a globalização está levando a formação de alianças entre empresas na economia mundial, uma vez que as lacunas de habilidades e competências são preenchidas mais rapidamente com a geração de uniões. A visão de Verschoore (2004) corrobora com Doz e Hame (2000) ao afirmar que associa a motivação do desenvolvimento da rede de cooperação às transformações econômicas e aos avanços tecnológicos do fim do século XIX, o que exigiu novas estruturas empresariais para sobreviver.

O gráfico 1 apresenta os nove principais motivadores de participar de uma rede de cooperação. Os 21 respondentes puderam marcar todos os itens que julgassem apropriados, por isso, o somatório de assinalações superou o número de respondentes.

Gráfico 1 - Motivação em participar de uma rede



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo.

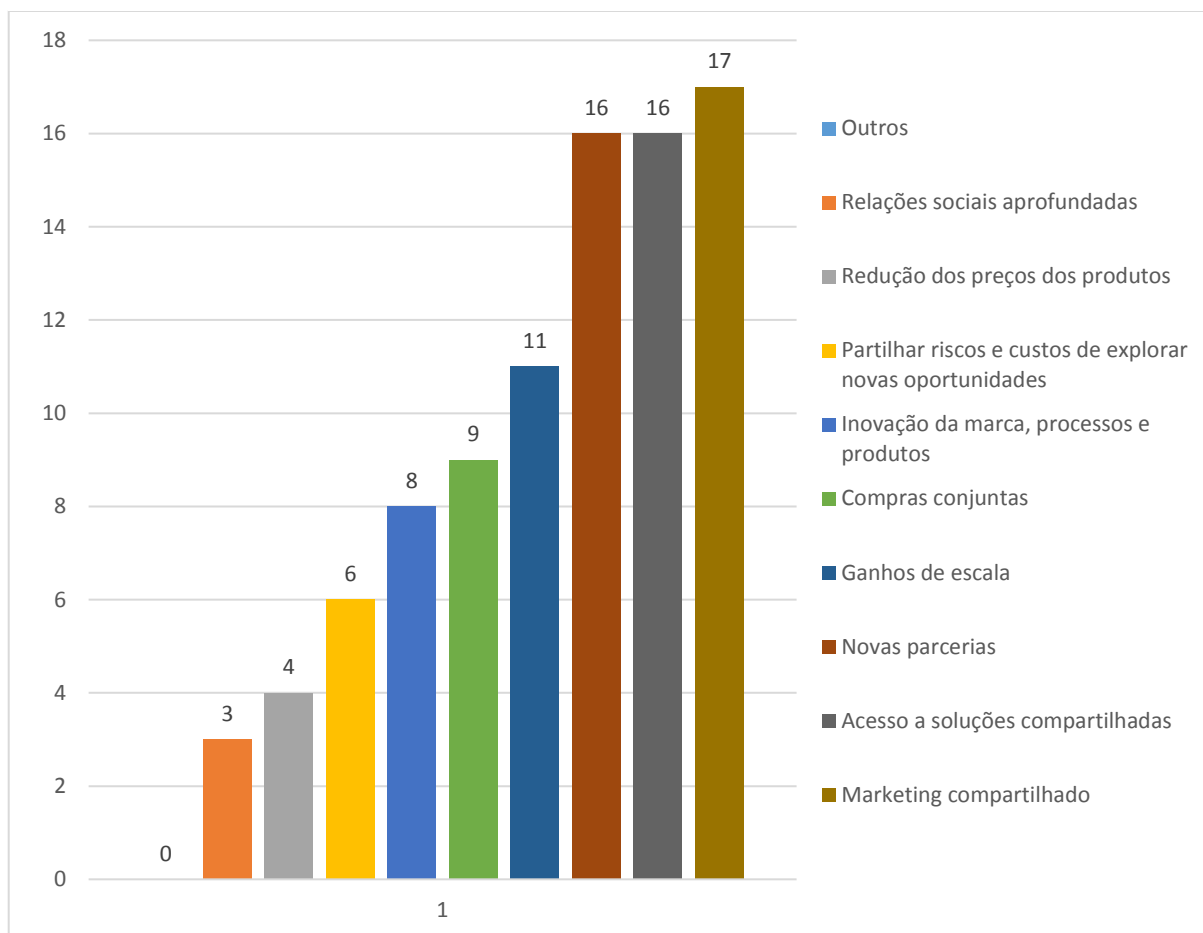
Segundo Balestrin e Verschoore (2008), o acesso a novas oportunidades é um motivador de destaque em função do acesso facilitado às soluções, que diz respeito aos serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados pela rede. Além disso, também proporciona a aprendizagem e inovação, que corrobora com o compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e traz ações de cunho inovador.

O segundo e terceiro item mais marcados foram citados por Contractor e Lorange (1988 *apud* Abbade, 2010) e são, respectivamente: “Contribuição entre os parceiros dentro da cadeia de valor” e “Redução da barreira competitiva”. Para a Redlar, ações de compras, marketing, vendas e negociação com fornecedores, entre outras, são feitas de forma cooperada. A partir disso, o 2º e 3º item se relacionam diretamente, na medida que a participação em uma rede de cooperação une

empresas que antes eram concorrentes em torno de um objetivo comum, além de fomentar a parceria de seus associados em uma série de ações dentro da cadeia de valor. Entre os itens que apareceram com menor frequência está: “Maior reciprocidade e estabilidade”, com duas assinalações, que se complementa com o motivador “Redução de risco”, escolhido por cinco respondentes. Pode-se inferir que os associados superaram uma série de dificuldades ao fazer parte de uma rede, porém, desafios continuam a surgir constantemente. Outros motivadores escolhidos foram, com seis menções, a “Facilitação para expansão”. A opção “Expandir a capacidade inovadora” recebeu sete assinalações, e as alternativas “Necessidade de sobrevivência” e “Maior eficiência interna” tiveram oito indicações cada.

A partir da análise dos motivadores para se vincular em uma rede de cooperação, foram questionadas quais são as principais vantagens de atuar como rede de cooperação. Conforme Santos (2012), as vantagens estão diretamente relacionadas aos macroprocessos das redes, que são: negociação, inovação, expansão, marketing, comunicação, administrativo e financeiro. Balestrin e Verschoore (2008), por sua vez, afirmam que esse formato organizacional cria a possibilidade de aumento de ganhos e, por último, confere às empresas envolvidas a flexibilidade devido ao porte enxuto. Assim como na questão sobre as motivações, para essa questão, os 21 respondentes puderam marcar todos os itens que julgassem apropriados, por isso, o somatório de assinalações superou o número de respondentes. A partir disso, foi elaborado o gráfico 2, que expõe o número de assinalações de cada vantagem.

Gráfico 2 - Vantagens na atuação em rede



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo.

Como é possível verificar no gráfico 2, os itens mais indicados pelos associados como vantagens são, primeiramente, “marketing compartilhado” e, em seguida, “novas parcerias” e “acesso a soluções compartilhadas”. Juntas, essas três alternativas foram citadas 49 vezes. Quanto à vantagem mais lembrada, com 17 menções, Santos (2012) relata que a etapa de marketing compartilhado – ações promocionais, eventos, propaganda, entre outros - é uma ação primordial para a rede se manter competitiva frente ao mercado.

Conforme Balestrin e Verschoore (2008), novas parcerias proporcionadas pela atuação em rede direcionam o empresário a ter uma intensa troca de experiências e ideias. Além disso, novas parcerias estimulam os empresários a desenvolverem seu aprimoramento social. Quanto ao acesso a soluções compartilhadas, marcado por 16 associados, Balestrin e Verschoore (2008) alegam que essas se dão por meio de ações conjuntas, com destaque para consultorias e

cursos compartilhados, que podem ser atendidas pelo SEBRAE/RS no caso da Redlar.

A vantagem menos assinalada, por sua vez, com apenas três respostas, foi “Relações sociais aprofundadas”. Porém, é importante lembrar que a vida econômica da rede pode ser efetivamente afetada pela sua estrutura social (CÁRDENAS; BALDI, 2008).

Tal conceito é confirmado nas respostas dos associados ao analisar o gráfico 3, tendo como principais desvantagens apontadas os diferentes níveis de comprometimento, tempo longo para tomada de decisão e interesses individuais acima dos interesses coletivos, assimetria de informações e falta de confiança.

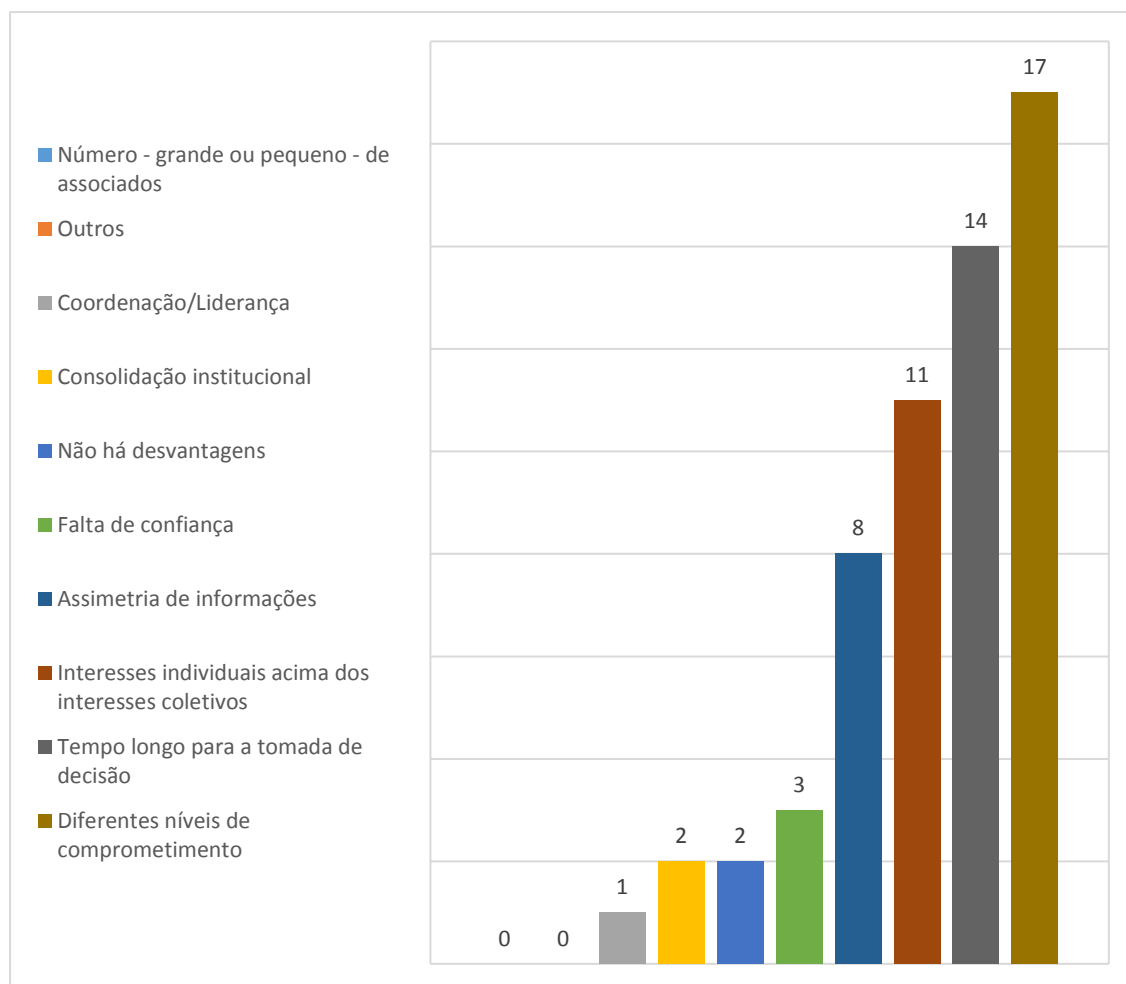
O ator econômico pode se beneficiar com o estreitamento das relações sociais, pois deixa de preocupar-se estritamente com um propósito econômico de curto prazo, favorecendo-se a longo prazo através do enriquecimento de suas relações por meio do estabelecimento de confiança e reciprocidade (POWELL, 1990 *apud* CÁRDENAS; BALDI, 2008)

Assim, é possível perceber que as desvantagens mais marcadas estão ligadas a relações sociais rasas. Como os associados não consideram relações sociais uma vantagem, as respostas acerca das desvantagens refletiram suas visões sobre relações sociais não aprofundadas.

As redes de cooperação devem colaborar com as relações sociais aprofundadas entre os associados, uma vez que direcionam os atores em torno de objetivos e necessidades comuns, tais como convivência, confiança e consenso. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), o estabelecimento de relações sociais entre atores amplia o capital social e transforma as relações para além de econômicas.

Quanto às desvantagens na atuação em rede, foi elaborada uma pergunta, sem restrição de número de assinalações, que indaga os entrevistados sobre a percepção das principais desvantagens em fazer parte desse tipo de arranjo organizacional.

Gráfico 3 - Desvantagens na atuação em rede



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

Como ponto principal das desvantagens observadas pelas empresas entrevistadas, está o comprometimento das empresas pertencentes às redes de cooperação, que são de diferentes níveis. Além disso, as empresas alegam que o tempo para a tomada de decisões na rede é longo e que percebem os interesses individuais acima dos interesses coletivos.

Em relação aos diferentes níveis de comprometimento, opção citada por 17 entrevistados, Pereira et al. (2010) declaram que níveis distintos de comprometimento de uma das partes que compõe a rede podem levar a uma variedade de erros e vieses, além de afetar a estabilidade do processo cooperativo, e, em alguns casos, atrapalhar a continuidade da rede.

Outra desvantagem apontada na pesquisa (apêndice C) é o tempo gasto em demasia na tomada de decisões, destacado em 14 questionários. Esse fato é, em

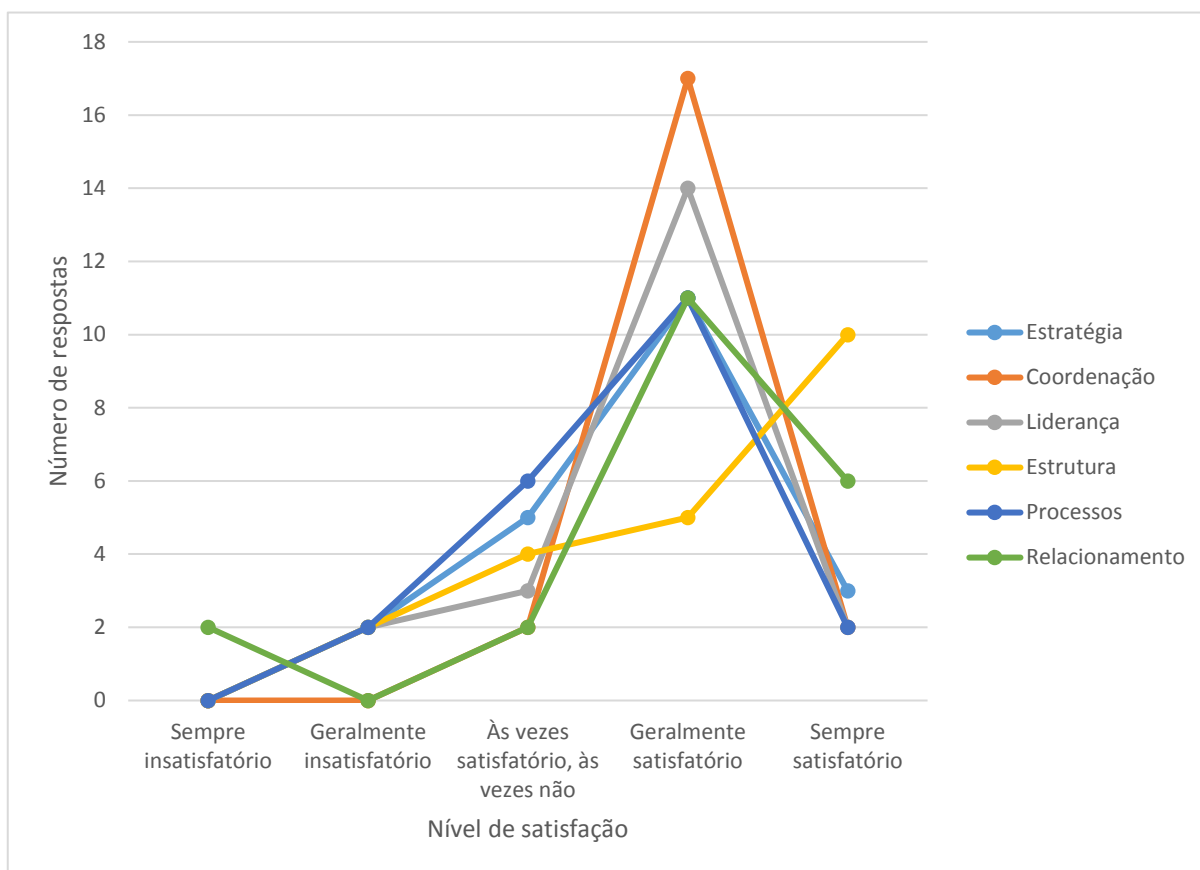
parte, ocasionado pelo próprio conjunto de características das redes, tal como a tomada de decisão em conjunto, por meio de assembleias.

A terceira maior desvantagem, apontada por 11 entrevistados, foi o fato de haver, por parte de alguns associados, a priorização de seus interesses pessoais em relação aos interesses da rede. Abbade (2010) menciona que uma das características fundamentais de uma rede de cooperação são os interesses compartilhados entre os atores e uma relação de interdependência entre eles. No entanto, caso isso não seja respeitado entre os associados, o sentimento de competição tende a se espalhar pela rede. Por isso, “estas relações carecem de mecanismos regulatórios que possam minimizar o risco deste tipo de fenômeno oportunista” (ABBADÉ, 2010, p. 159).

Além de mecanismos regulatórios, Cárdenas e Baldi (2008) afirmam que “a pré-existência de relações sociais e de confiança são determinantes para a decisão de cooperar e com quem cooperar” (CÁRDENAS; BALDI, 2008, p. 15).

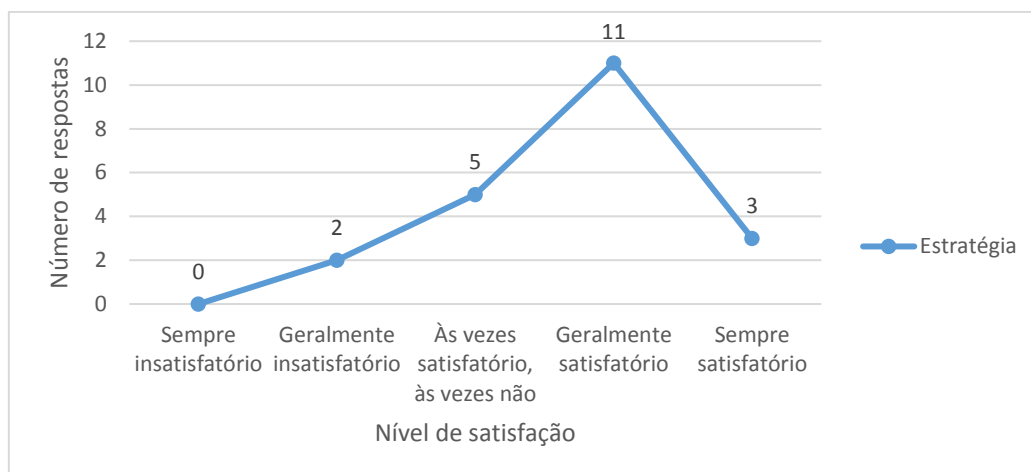
Com a pretensão de compreender o nível de satisfação que os associados têm em relação à gestão da rede, a pesquisa (apêndice C) elencou os principais macroprocessos da rede - estratégia, coordenação, liderança, estrutura, processos e relacionamento – e solicitou para o respondente marcar entre sempre insatisfeito até sempre satisfeito, conforme exposto nos gráficos 5 a 9.

Gráfico 4 - Satisfação em relação à gestão da rede



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

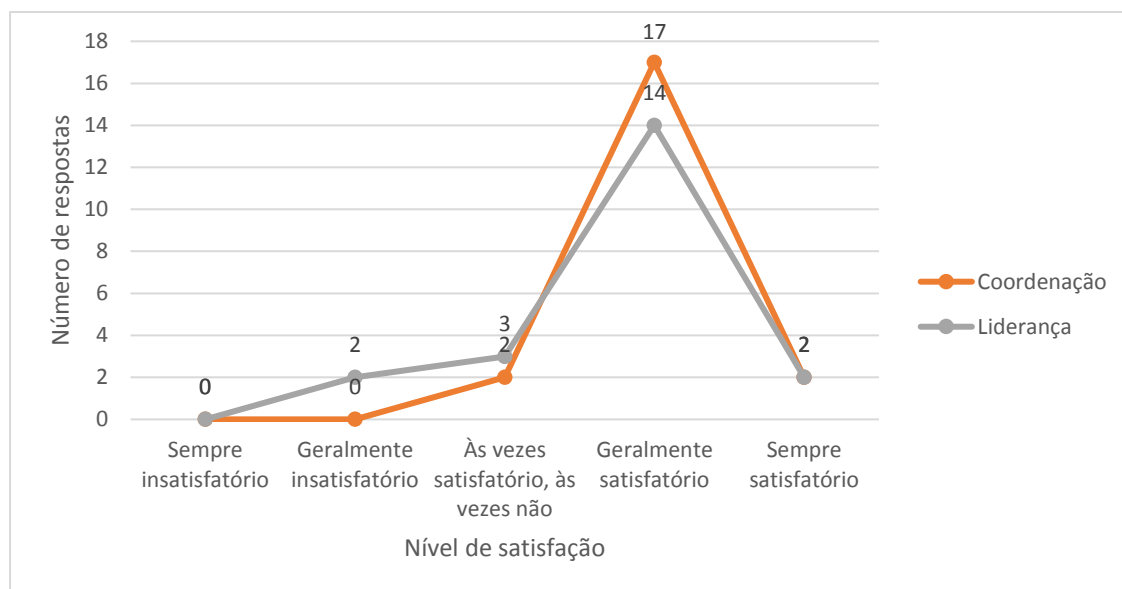
O primeiro macroprocesso analisado foi a estratégia, concebida de forma coletiva em busca dos objetivos comuns. De acordo com Bortolaso, Verschoore e Junior (2010), a estratégia necessita oferecer suporte para a concretização das decisões tomadas coletivamente. No caso da Redlar, por meio da entrevista com o diretor executivo da rede, Israel Dias, foi possível evidenciar que a área de estratégia compreende todas as etapas do planejamento estratégico, planos de ação e metas, além dos esforços de alinhamento estratégico da empresa com o alinhamento da rede. Por meio da pesquisa (apêndice C), foi perceptível que, com 15 respostas favoráveis, grande parte dos associados está satisfeito com a estratégia aplicada na Redlar, conforme o Gráfico 5.

Gráfico 5 - Satisfação em relação à gestão da rede - Estratégia

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo.

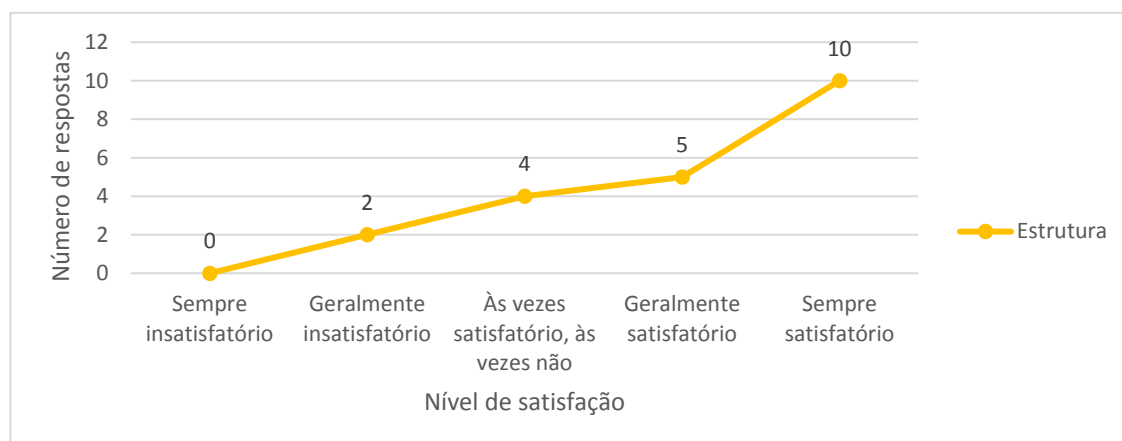
Os macroprocessos de coordenação e liderança se relacionam diretamente e, por isso, serão analisados em conjunto no gráfico 6. Essas duas áreas são cruciais para o bom funcionamento da rede, tendo em vista que sua gestão “necessita de uma estrutura de coordenação para a manutenção dos instrumentos contratuais, de uma liderança para alavancar o crescimento da rede” (BORTOLASO; VERSCHOORE; JUNIOR, 2010, p. 6).

De modo expressivo, a maioria das empresas respondentes (19 delas) declarou estar satisfeita com a área de coordenação da rede. No entanto, no quesito liderança, a percepção ficou abaixo do índice anterior, tendo em vista que 16 das empresas afirmaram estar satisfeitas. No que diz respeito ao terceiro item, Bortolaso, Verschoore e Junior (2010) relatam que liderança tem um papel valioso na organização em rede, pois cabe à liderança o desafio de fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia dos diversos atores envolvidos.

Gráfico 6 - Satisfação em relação à gestão da rede – Coordenação e Liderança

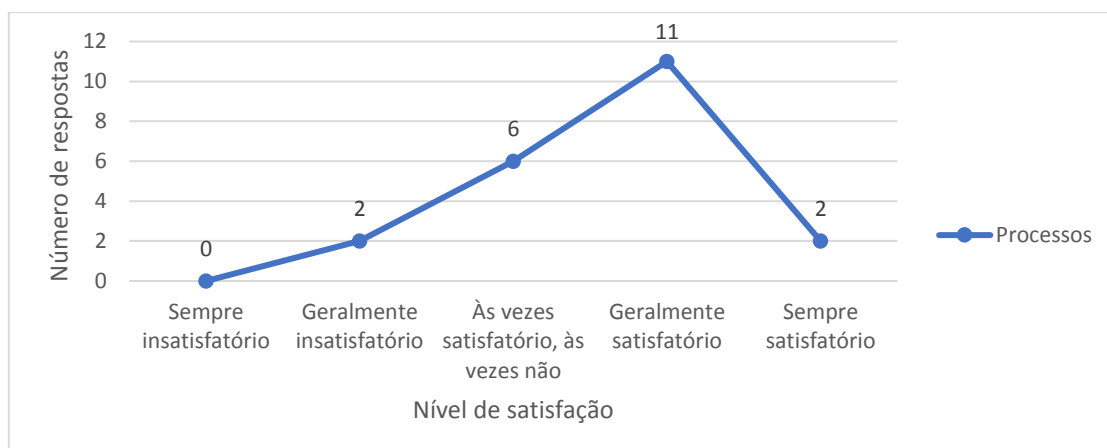
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo.

Em relação à estrutura da rede, Bortolaso, Verschoore e Junior (2010) relatam que a condição necessária para o funcionamento da administração da rede é a disponibilidade de um escritório com infraestrutura, profissionais contratados com a tarefa de gerenciar as questões operacionais da rede e a independência financeira. A Redlar possui um escritório com uma equipe técnica – diretor executivo, assessor de negociação, assessor de inovação, consultor dos pontos de venda, assessora de marketing e auxiliares administrativos – para orientar e apoiar a gestão das lojas em ações coletivas, além de espaços exclusivos para reuniões e assembleias com os associados. No item que compõe a gestão, 7 em cada 10 associados se mostraram satisfeitos, conforme a gráfico 7.

Gráfico 7 - Satisfação em relação à gestão da rede – Estrutura

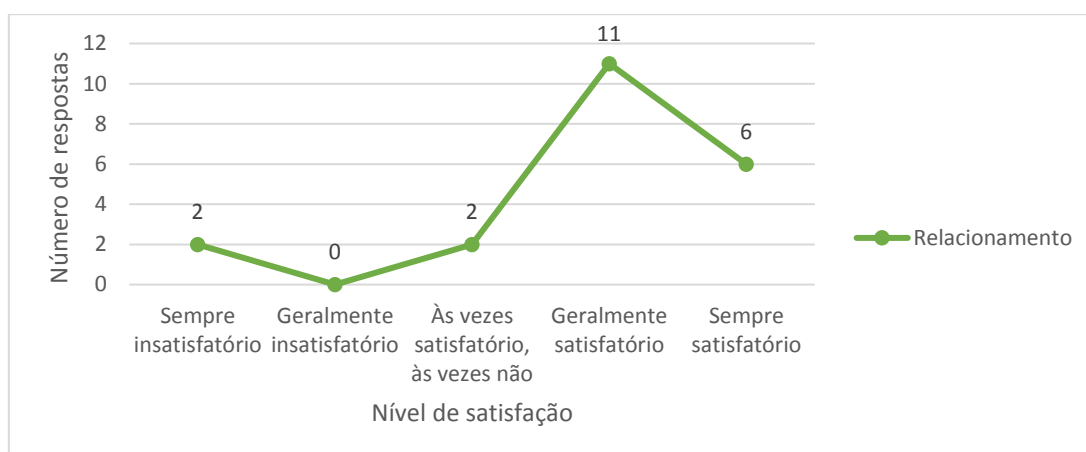
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

O item processos, assim como a estratégia, é fundamental para a gestão. Os dois, de forma direta, complementam-se, uma vez que ambos são necessários para viabilizar as atividades da rede, o desenvolvimento da gestão e o alinhamento dos atores envolvidos. Segundo Israel Dias, diretor executivo da Redlar, os principais processos desempenhados pela equipe administrativa são: processos de comunicação interna e marketing, processo administrativo-financeiro, processo de negociação e compra conjunta e processo de expansão. Nesse item, 6 a cada 10 associados se mostraram satisfeitos. No entanto, é necessário ressaltar que 38,1% dos respondentes se mostraram insatisfeitos em algum momento de sua participação na rede.

Gráfico 8 - Satisfação em relação à gestão da rede – Processos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo.

Por fim, quanto à opção relacionamento, Bortolaso, Verschoore e Junior (2010) frisam que, devido às suas interações frequentes com o mercado, as redes de cooperação precisam estabelecer vínculos com fornecedores, associados, parceiros governamentais e educacionais. Esses vínculos são essenciais para o desenvolvimento da aprendizagem e da estrutura social da rede. A frequência de associados satisfeitos com esse item é de 8 em cada 10. Essa percepção favorável pode ser um retrato das ações do macroprocesso de processos, tendo em vista que existe um funcionário da rede que cuida, exclusivamente, dos processos de negociação com fornecedores, negociação entre os parceiros-chave e as ações de expansão da rede.

Gráfico 9 - Satisfação em relação à gestão da rede - Relacionamentos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

Com o propósito de apurar qual a percepção dos associados da Redlar em relação à tipologia da rede em que estão inseridos, foi elaborada uma questão em que poderia se optar entre: “Rede formal”, “Rede Informal”, “Rede simétrica” ou “Rede assimétrica”. De acordo com o site institucional da Redlar, o modelo de negócios da rede se baseia na gestão participativa do empresário e no processo de decisão compartilhada. Além disso, propõe aos associados a análise e acompanhamento do desempenho do ponto de venda, gestão de marketing promocional e institucional, gestão de pessoas e inovação e gestão de compras com a efetuação de negociações conjuntas (REDLAR, 2016).

Balestrin e Verschoore (2008) constatam que a rede simétrica apresenta uma centralização menor de poder, sendo que cada empresa preserva sua independência, coordena suas atividades de forma conjunta de forma a atingir objetivos semelhantes. Em relação à tipologia da rede formal, os autores ressaltam que redes formais são protocoladas por meio de termos impostos através de contratos que direcionarão todos os envolvidos a estabelecer regras claras de gestão compartilhada, nesse tipo de rede “cada um dos atores terá seus direitos e deveres garantidos pela execução contratual” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p.87).

Apenas duas tipologias foram marcadas: rede formal e rede simétrica. A primeira recebeu 12 assinalações. Porém, a frequência de respostas indicando a tipologia de “rede formal” correspondeu a quase metade de todos os respondentes,

com 9 assinalações. Cabe ressaltar que, conforme visto na questão que aborda a gestão da rede e seus macroprocessos, a Redlar possui, no item processos (Gráfico 8), uma equipe que cuida da comunicação interna e, assim sendo, a questão em relação à tipologia da rede e suas principais características é um ponto que pode ser mais aprofundado, com o propósito de ampliar o conhecimento em relação ao modelo de negócios da rede.

Para compreender de que maneira a Redlar se beneficia e se qualifica com o Projeto para redes de cooperação desenvolvido pelo SEBRAE/RS e diagnosticar os problemas do Projeto e possíveis pontos de melhoria, foram elaboradas perguntas relativas à metodologia, coordenação do projeto, percepção dos consultores que atendem a rede, resultados obtidos ao participar do projeto, além de propostas de melhoria e a percepção geral dos associados quanto ao projeto.

Assim, para identificar desde quando as empresas associadas recebem suporte do projeto de qualificação desenvolvido na Redlar, foi aplicada uma questão com a opção de assinalar entre 2012 e 2016, conforme o quadro 4. 17, de um total de 21 associados, são atendidos pelo projeto desde 2012 e outros 4 começaram a ser atendidos em 2013. Esse fato demonstra que o projeto já atingiu uma maturidade de atendimento pela grande maioria dos associados. Vale ressaltar que grande parte das empresas já foi atendida antes de 2012 pelo SEBRAE, no entanto, como não estavam inseridas em um projeto estruturado de atendimento, optou-se por considerar apenas o período de vigência do projeto.

Tabela 1 - Ano de início de atendimento pelo projeto de qualificação do SEBRAE

| Ano | Frequencia | procentagem |
|------|------------|-------------|
| 2012 | 17 | 81% |
| 2013 | 4 | 19% |
| 2014 | 0 | 0% |
| 2015 | 0 | 0% |
| 2016 | 0 | 0% |

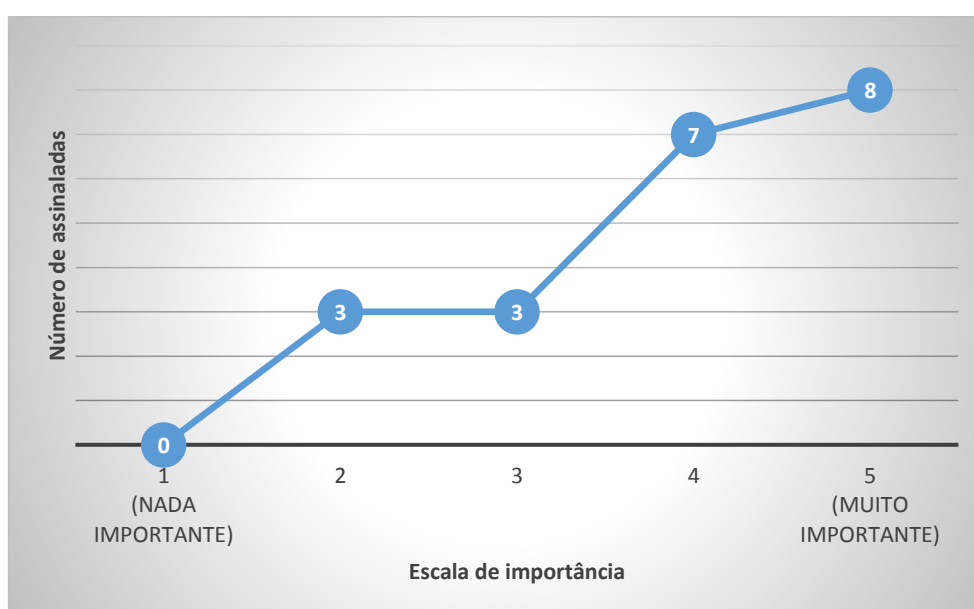
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo.

Conforme ilustrado na tabela 1, ficou visível que 100% dos respondentes são atendidos pelo SEBRAE há pelo menos três anos. Portanto, já passaram por várias etapas do projeto. Dessa maneira, aplicou-se uma questão para diagnosticar qual a

percepção dos associados ao longo de pelo menos três anos de atuação acerca da importância do Projeto de Qualificação do SEBRAE para a gestão da empresa.

O gráfico 10 possui uma escala de 0, para o caso de nada importante, até 5, quando é considerado muito importante o Projeto de Qualificação. Para essa questão, só foi permitida a marcação de um item da escala de importância.

Gráfico 10 - Importância do projeto para o desenvolvimento em gestão



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

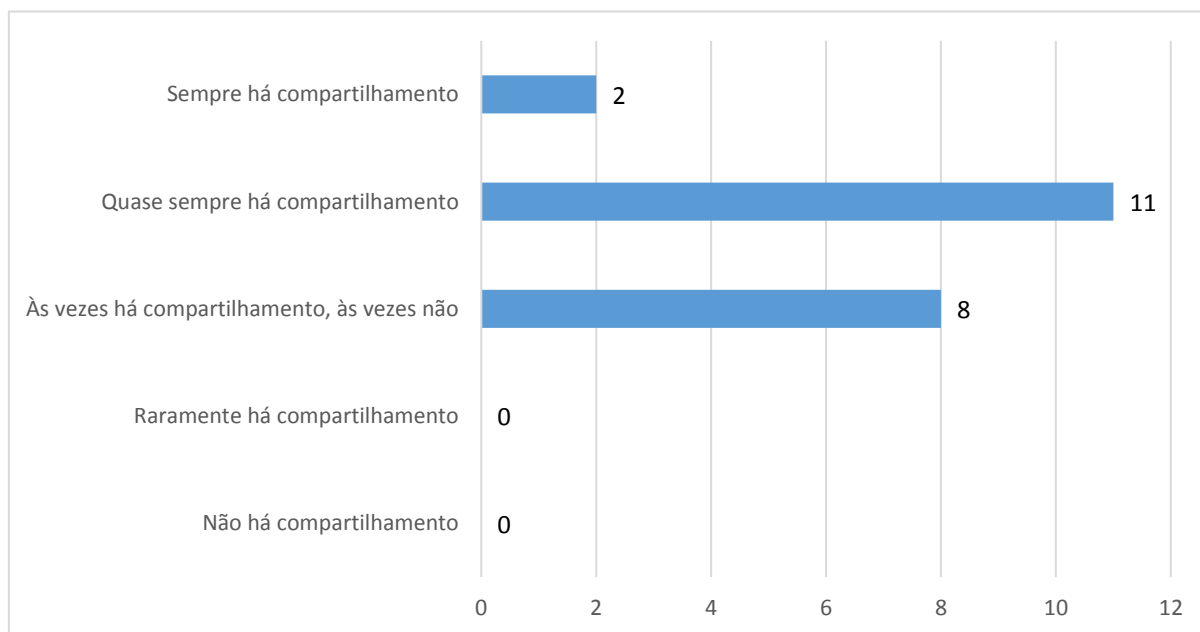
Os resultados, em frequência, atestam que 15 entrevistados consideram o Projeto, utilizando a escala de importância, entre importante e muito importante - escalas 4 e 5.

O objetivo do Projeto, inicialmente, era realizar capacitações básicas com os associados. Com o passar do tempo, acrescido de um aumento de maturidade de todos os atores envolvidos no projeto, ele prevê a aplicação de soluções avançadas de gestão (SEBRAE, 2012). No que se refere à importância do projeto para o desenvolvimento das empresas associadas, a gestora do projeto, Clarice Hubert, constata: *“efetivamente o projeto verifica com os empresários quais são as reais necessidades para fortalecer as lojas e a rede e, com isso, entregaremos para o associado o que ele realmente precisa”*. Ainda sobre a importância do projeto, a coordenadora estatual do projeto de qualificação de redes, Simone Fontelles, afirma:

“o Projeto conseguiu contribuir na profissionalização da gestão da rede que, por si só, é uma pessoa jurídica. A partir da gestão qualificada, as empresas puderam gerar informação e colheram, efetivamente, bons resultados”.

Ao longo da entrevista, Israel Dias, diretor executivo da Redlar, afirma que *“o apoio que o SEBRAE deu à rede, num passado mais distante, no suporte à estruturação e o acesso ao portfólio vasto de consultorias disponibilizadas pelo projeto foram muito importantes no desenvolvimento da rede”.* Além disso, foi exposta por ele *“a difícil transição para a aplicação entre as soluções básicas e avançadas/customizadas do projeto”.* O dado sugere que essa dificuldade de transição influenciou os quase 30% dos entrevistados que consideraram o projeto pouco importante e às vezes importante, às vezes não – escalas 2 e 3, respectivamente. Os dados sobre a necessidade de soluções customizadas serão abordados nas questões acerca do grau de adaptabilidade sobre a metodologia e ferramentas disponibilizadas pelo projeto (Gráfico 13) e as possibilidades de melhoria do projeto (Gráfico 22).

O Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação, aplicado na Redlar, busca fortalecer as práticas de gestão da rede e de cada empresa associada e, também, fortalecer a cooperação por meio de cursos, oficinas, palestras e consultorias, sobre associativismo, cooperativismo, liderança e temas correlatos (SEBRAE, 2012). À vista disso, buscou-se, na pesquisa (apêndice C), identificar qual é o grau de compartilhamento das ações desenvolvidas e dos resultados obtidos por meio do projeto desenvolvido pelo SEBRAE entre os associados. Nessa questão, cada respondente podia marcar somente uma opção.

Gráfico 11 - Grau de compartilhamento das ações do projeto do SEBRAE

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

Lakatos (1990) compreende que a cooperação auxilia para que os objetivos compartilhados sejam alcançados de forma exitosa. Do mesmo modo, Abbade (2010) afirma que a rede de cooperação estabelece a complementaridade de tarefas e interesses compartilhados entre os atores. Olave e Amato Neto (2001) corroboram com Lakatos (1990) e Abbade (2010) e também explanam que o modelo de negócio das redes de cooperação se baseia no compartilhamento de informações, na troca e na ajuda mútua.

Para essa questão, 8 respostas, de um total de 21, indicaram que às vezes há compartilhamento das ações desenvolvidas e dos resultados obtidos, às vezes não. De todas as respostas, 52,4% assinalaram que quase sempre há compartilhamento – total de 11 respostas. Foi apontado, também, em 2 respostas, que sempre há compartilhamento de informações, ou seja, 9,5% do total de assinalações.

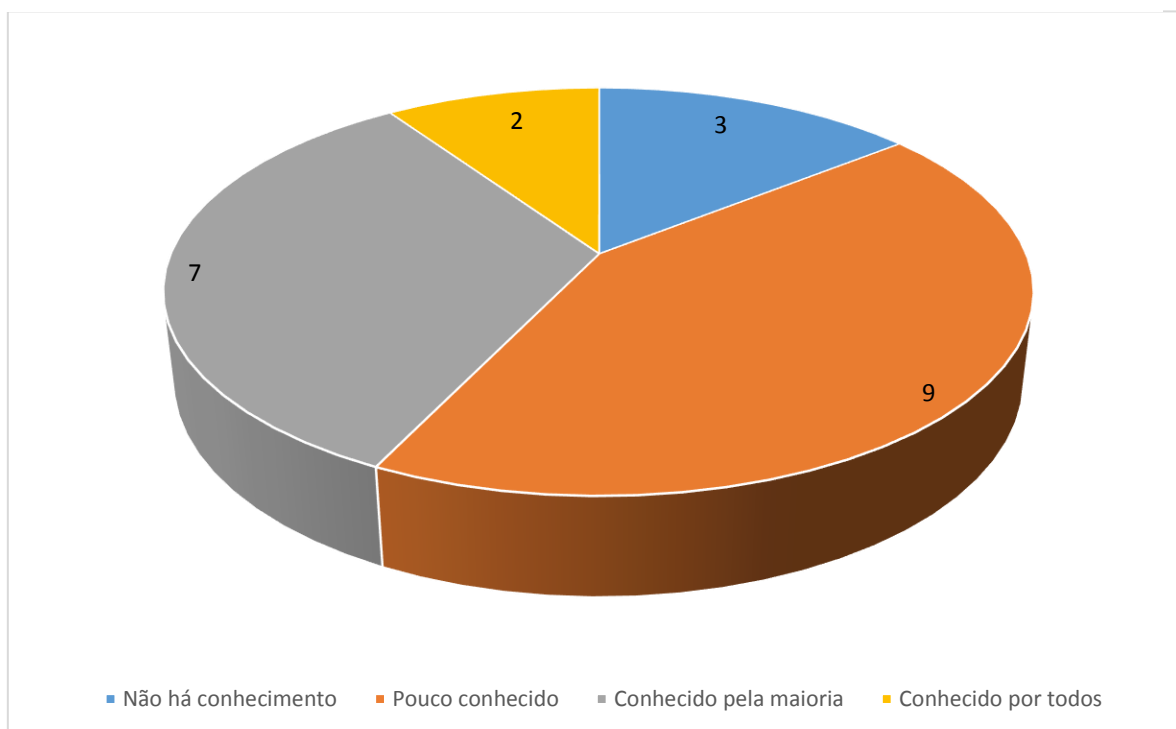
Em relação ao cruzamento de informações, na pesquisa respondida pelo grupo de associados pertencentes ao Projeto Qualificar as Empresas de Comércio e Serviços de Redes Empresariais da Região Metropolitana, que atende a Redlar,

apenas 0,8% dos associados responderam que não há compartilhamento de informações entre os associados, ou seja, a imensa maioria – 99,2% - dos respondentes consideram o grau de compartilhamento muito elevado. Esses índices não acompanham os resultados obtidos na pesquisa (apêndice C) aplicada nesse trabalho, tendo em vista que a percepção dos associados obtida nas pesquisas estão discrepantes – em torno de 40%.

Quanto ao compartilhamento das ações e resultados entre os associados de uma rede, Balestrin e Verschoore (2008) apontam que, entre os maiores ganhos de fazer parte de uma rede, está a possibilidade de aprendizagem e inovação, que concorda com o compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e traz ações de cunho inovador.

Os resultados do gráfico 11 são de grande importância para se atingir os objetivos da rede e aproveitar as vantagens que esse arranjo organizacional proporciona. Outro ponto relevante para atingir esses objetivos é a necessidade de haver o compartilhamento de informações e o conhecimento das ações por todos os colaboradores da empresa, de modo que isso proporcione a eles a viabilidade de ter uma visão sistêmica sobre os principais processos que ocorrem dentro da empresa pertencente à rede.

Quanto à importância do grau de conhecimento, foi elaborada uma questão para captar a percepção dos associados quanto ao grau de conhecimento entre seus colaboradores em relação ao projeto de qualificação do SEBRAE e suas ações de desenvolvimento. Nessa questão, pôde-se marcar apenas um item, que variou de “Não há conhecimento” até “Conhecido por todos”.

Gráfico 12 - Grau de conhecimento do projeto entre os colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

Para as ações do projeto surtirem o efeito desejado, informações e ações do projeto precisam estar alinhadas com os colaboradores, ou seja, o conhecimento deve ser disseminado entre os diversos processos dentro da empresa. Com base nisso, o projeto do SEBRAE tem como foco, além de promover o aumento de lucratividade, melhorar a cooperação entre funcionários e a profissionalização da gestão. Sobre o compartilhamento do conhecimento e sua importância, Tonet e Da Paz (2006) definem compartilhamento de conhecimento como sendo a distribuição de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes e afirmam que o compartilhamento de conhecimento é uma componente chave dos sistemas de gestão do conhecimento. Ainda para Tonet e Da Paz (2006), no atual cenário das organizações, o compartilhamento de conhecimento tem mostrado ser de suma importância, mas de difícil concretização.

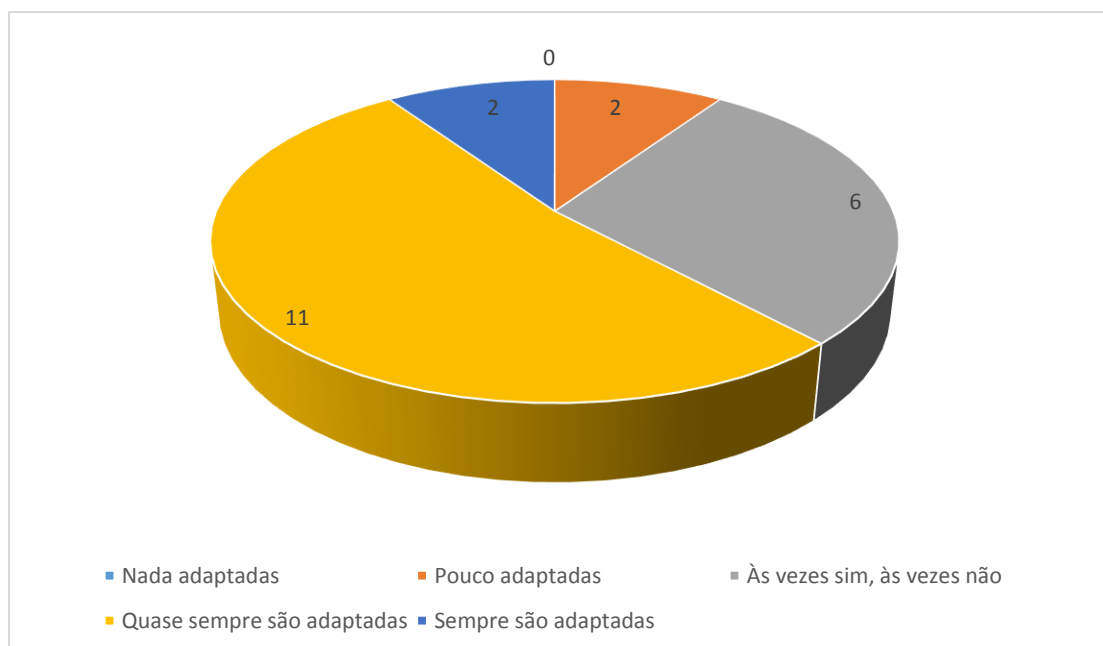
A dificuldade na concretização do compartilhamento das informações, exposta anteriormente por Tonet e Da Paz (2006), evidencia-se ao constatar que, em resposta à questão 9, mais da metade dos associados respondentes – 12 – informaram que o grau de conhecimento das ações do projeto do SEBRAE são

pouco ou nada conhecido pelos colaboradores. Por outro lado, 9 associados que responderam à pesquisa (apêndice C) apontam que as ações do projeto são conhecidas pela maioria ou por todos.

Quanto à adaptabilidade da metodologia e ferramentas de gestão, por se tratar de um arranjo organizacional com características específicas, as capacitações designadas a esse tipo de organização devem possuir metodologias e ferramentas de gestão customizadas com o propósito de se aproximar da realidade dos associados. Assentado nisso, lançou-se uma questão que busca descobrir a percepção dos associados em relação ao nível de customização das soluções que o SEBRAE implementa no projeto de qualificação, ou seja, o quanto essas soluções são adaptadas à realidade das empresas participantes.

As principais ações do SEBRAE/RS na empresa dizem respeito à capacitação por intermédio da realização de cursos e consultorias em marketing, recursos humanos e finanças; realização de seminários e palestras; realização de diagnóstico empresarial e capacitações em inovação - realização de consultorias tecnológicas, visual de lojas, melhoria de processos e design (SEBRAE, 2015). Dentre as capacitações, existe uma série de cursos e palestras com metodologias específicas para redes de cooperação e, conseqüentemente, para os associados da rede, como por exemplo: “redes associativas na medida - planejando nosso empreendimento coletivo”, “consultoria em grupo de planejamento estratégico para rede de cooperação”, “programa *endomarketing* para redes de cooperação”, entre outras. Em relação à liberdade para estruturar o projeto por parte dos associados, Israel Dias afirma: “*temos bastante liberdade para montar o programa de capacitações, conseguindo adequar os projetos às necessidades dos associados da rede*”.

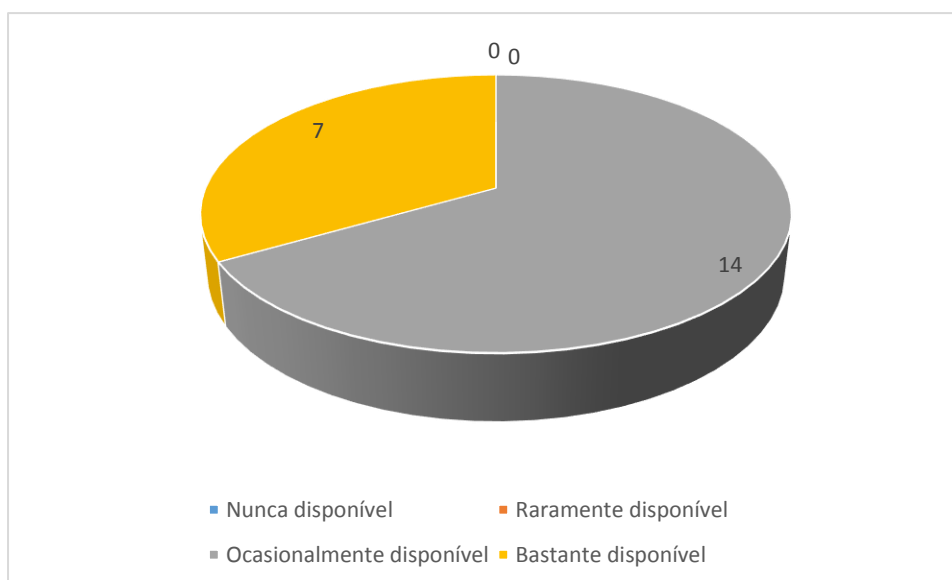
Gráfico 13 - Adaptabilidade da metodologia e ferramentas de gestão à empresa associada



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

Os resultados dessa questão esclarecem que 11 respondentes assinalaram que as metodologias e ferramentas de gestão quase sempre são adaptadas à realidade da empresa. No entanto, uma parcela significativa, 6 respostas, demonstra que a adaptação ocorre às vezes sim, às vezes não. Por fim, apenas 2 respondentes afirmaram que as metodologias sempre são adaptadas à realidade e, em contrapartida disso, o mesmo percentual considera que as metodologias são pouco adaptadas. Quanto a essa adaptação, a gestora do projeto, Clarice Ubert afirma: *“Hoje temos demandas de capacitações dessas empresas associadas que o SEBRAE não tem em seu portfólio de soluções algo que se encaixa na necessidade deles. Não temos todas soluções aqui dentro do SEBRAE, mas estamos constantemente em contato com a gerência de soluções para verificar a viabilidade de criação da capacitação desejada.”*

Além de disponibilizar soluções customizadas para as redes, conforme evidenciado na questão anterior, o projeto de qualificação do SEBRAE compromete-se de sempre disponibilizar um gestor para atendimento ao cliente, comunicação com o cliente a respeito dos projetos em andamento, assim como para a formação de um Comitê Gestor composto por entidades parceiras, empresários e representantes do SEBRAE/RS. (SEBRAE, 2012).

Gráfico 14 - Disponibilidade da coordenação do projeto do SEBRAE

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo.

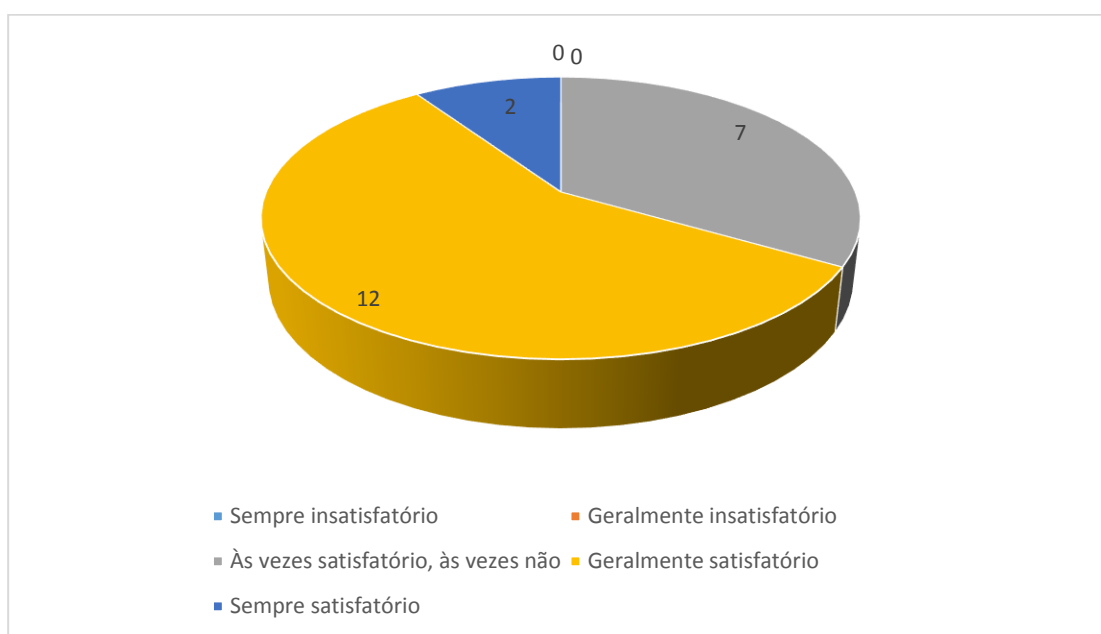
Dessa forma, foi proposta uma questão que busca compreender a percepção do associado no que diz respeito à disponibilidade para contato com a coordenação do projeto de qualificação do SEBRAE. Em relação aos resultados, 14 dos associados respondentes informaram que a coordenação está ocasionalmente disponível e 7 consideram que a coordenação está sempre disponível.

O SEBRAE disponibiliza para cada rede um gestor de projeto que realiza toda a parte de coordenação e programação do projeto, planejamento das ações e monitoramento dos resultados. Além disso, é função do gestor do projeto ficar disponível para os associados e gestores da rede para sanar problemas e dúvidas que possam vir a surgir. Quanto à disponibilidade da coordenação do projeto, os resultados mostram que o SEBRAE, na figura de gestor de projeto, mostra-se disponível, cumprindo, assim, a determinação do Projeto de Qualificação.

O SEBRAE, por já estar trabalhando com redes de cooperação há mais de 10 anos, buscou criar produtos específicos, analisados no Gráfico 13, para esse tipo de arranjo organizacional. Além disso, procura frequentemente atrair consultores que possuam formação e experiência prática na formação e capacitação de redes de

cooperação para seu edital de credenciados (SEBRAE, 2012). Por isso, a próxima questão a ser analisada se refere à satisfação do associado em relação à prestação de serviços feita pelos consultores do SEBRAE.

Gráfico 15 - Satisfação do associado em relação a prestação de serviços feita pelos consultores do SEBRAE



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

Nessa questão, pôde-se verificar que mais da metade dos respondentes, 12 deles, geralmente estão satisfeitos com as prestações de serviços do SEBRAE e 7 estão às vezes satisfeitos, às vezes não. Os dois respondentes restantes estão sempre satisfeito com a atuação dos consultores.

Com base nesses dados, foi possível constatar que parte dos prestadores de serviço não está conseguindo cumprir certos requisitos exigidos pelo SEBRAE, sendo um dos principais a qualificação, na medida que “a pessoa jurídica credenciada deve prestar serviços em áreas para as quais esteja preparada e habilitada para levar seu conhecimento e experiência, sendo capaz de introduzir inovações, agregando valor para o cliente” (SEBRAE, 2016, p. 12).

O Projeto de Qualificação do SEBRAE, quando analisada a questão que aborda o grau de compartilhamento das ações do SEBRAE entre os associados,

proporciona diversas capacitações por meio de cursos, palestras e consultorias dos mais diversos segmentos. Com a intenção de mensurar quais ações estimuladas pelo projeto foram executadas pelas empresas associadas, foram separadas 15 delas, divididas em 5 segmentos: finanças, marketing e vendas, recursos humanos, inovação e estratégia. Para cada ação, o respondente podia optar por uma das cinco opções: “Nunca”, “Raramente”, “Às vezes sim, às vezes não”, “Geralmente”, “Sempre”.

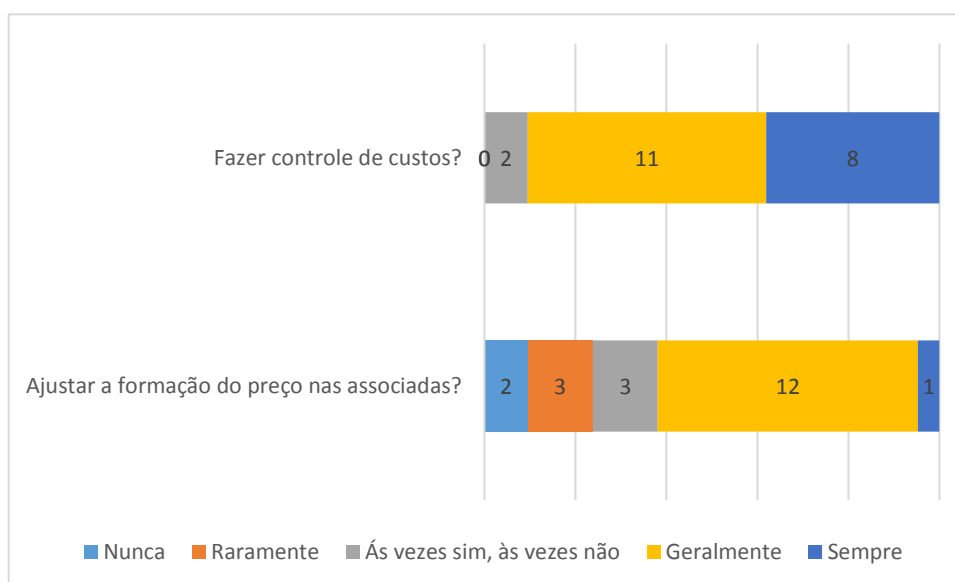
Quando ao cruzamento de informações, na pesquisa respondida pelo grupo de associados pertencentes ao Projeto Qualificar as Empresas de Comércio e Serviços de Redes Empresariais da Região Metropolitana, que atende à Redlar, o número de empresas que já realizava controles gerenciais - 58,8% - era maioria. No entanto, deve-se ressaltar que essa pesquisa foi respondida por associados de outras redes além da Redlar, e não são descritos quais controles gerenciais são mensurados. Pode-se inferir que esse fato dificulta que o associado tenha uma percepção mais clara em relação ao número de controles gerenciais.

A pesquisa desenvolvida no presente estudo (apêndice C) demonstra que o segmento analisado de finanças engloba os itens: “Ajustar a formação de preço nas associadas?” e “Fazer controle de custos”. Sobre essas duas ações, Bialoskorski Neto (2012) acredita que o modelo de negócio das redes de cooperação já proporciona aos associados a possibilidade de controlar e reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, manutenção e a diminuição do nível de preços.

Apesar disso, para atingir uma maturidade financeira, as empresas associadas demandam a necessidade de auxílio do projeto. Israel Dias pontua: “*O apoio às capacitações básicas, principalmente na área financeira, é primordial para a estruturação da Redlar e dos seus associados*”. Por esse motivo, o SEBRAE disponibiliza, para empresas que atuam em formato de rede, cursos e workshops para definir preços de venda competitivos para seus negócios por meio de procedimentos técnicos e do conhecimento do mercado em que atuam. Essas capacitações propõem-se a demonstrar a importância da formação do preço de venda, utilizando-o como elemento de alavancagem da competitividade e obtenção de lucro.

Por meio da pesquisa (apêndice C), 13 associados assinalaram que, a partir da sua participação no projeto, passaram a ajustar “quase sempre” ou “sempre” a formação de preço. Por outro lado, as opções “às vezes sim, às vezes não” e “raramente”, somadas, representam mais de 1/4 das respostas. A opção “nunca” teve 3 assinalações. A ação “Fazer controle de custos” obteve 19 respostas favoráveis – “quase sempre” e “sempre”, e apenas 2 retornos com assinalação “às vezes sim, às vezes não”. Com isso, a partir das capacitações do SEBRAE, pode-se presumir que as empresas já conhecem seus sistemas de custos para a gestão de seus negócios, além de tomar decisões gerenciais de curto prazo, a partir de informações dos controles de custos.

Gráfico 16 - Ações estimuladas pelo projeto de qualificação – Finanças



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

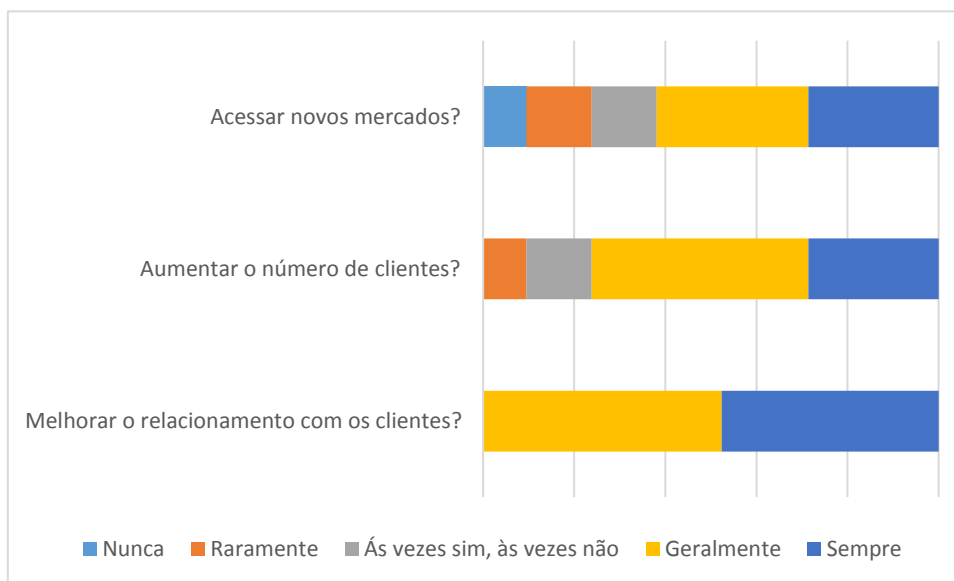
O segmento “Marketing e vendas” abrange três itens: “Melhorar o relacionamento com o cliente”, “Aumentar o número de clientes” e “Acessar novos mercados”. Olave e Amato Neto (2001) acreditam que, na análise da competência de cada associado, existem aspectos relevantes que precisam ser averiguados como, por exemplo, se o parceiro proporciona um maior valor agregado ao cliente final, o poder de diferenciação e a capacidade de ser competitivo em vários

mercados, além da flexibilidade a ponto de suportar variações de volume, de mix de produção e de prazo de entrega.

A missão da Redlar, que é “ser especialista em móveis e oferecer os melhores serviços para seus clientes”, enaltece a necessidade de se ter um bom relacionamento com o cliente. Com o propósito de preencher isso, o SEBRAE disponibiliza para todos os participantes do projeto capacitações para que os empresários possam visualizar, incorporar e potencializar a gestão do relacionamento com seus clientes de forma integral dentro dos recursos que estão ao seu alcance, visando aumentar sua competitividade e lucratividade (SEBRAE, 2016).

Os resultados da pesquisa (apêndice C) sinalizam que o projeto contribuiu para que todas as empresas melhorassem seu relacionamento com os clientes, na medida que 11 respostas assinalaram a opção “geralmente” e 10 a opção “sempre”. Ainda em relação a clientes, no segundo item analisado, “Aumentar o número de clientes”, os associados não visualizaram uma participação tão ativa quanto no item “Melhorar o relacionamento com o cliente”. 2 associados marcaram a opção “Raramente” e 3 sinalizaram “às vezes sim, às vezes não”. Por outro lado, a maioria dos respondentes, 16 de um total de 21, aponta que as ações do projeto “geralmente” contribuem para o aumento de clientes – 10 respostas – ou “sempre” contribuem com isso – 6 respostas. Em relação a oportunidades de acesso a novos mercados por meio de ações do projeto, 2 associados informaram que o projeto “nunca” contribui, 3 responderam que o projeto “raramente” contribui e outros 3 afirmaram que “às vezes ele contribui, às vezes não”. Em contrapartida, 13 respostas apontam que o projeto “geralmente” ou “sempre” contribuiu[para o acesso a novos mercados dos associados da Redlar.

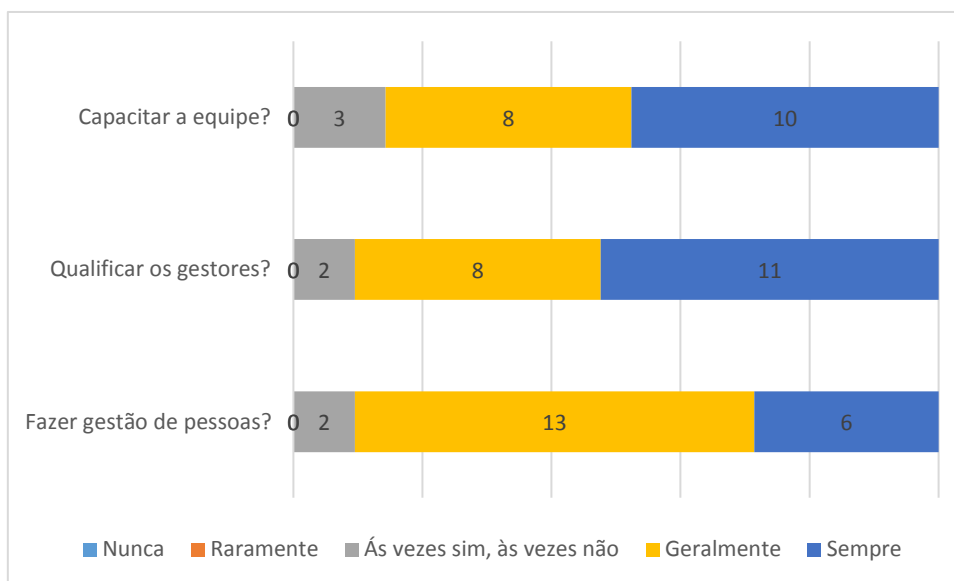
Gráfico 17 - Ações estimuladas pelo projeto de qualificação – Marketing e vendas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo.

O segmento de recursos humanos compreende três itens: “fazer gestão de pessoas”, “qualificar os gestores” e “capacitar a equipe”. A pesquisa (apêndice C) buscou captar a percepção dos associados sobre a importância do projeto na implantação de políticas e práticas de gestão de pessoas, de forma padronizada e respeitando as particularidades de cada empresa associada. O item “fazer gestão de pessoas” engloba os outros dois analisados e, no ponto de vista dos respondentes, o projeto auxilia as empresas a estabelecer e/ou fortalecer práticas de gestão de pessoas. 19 respondentes sinalizaram que, a partir do projeto, “geralmente” ou “sempre” implementam ações de gestão de pessoas. O item “qualificar os gestores” também foi apontado por 19 associados como uma ação que o projeto facilitou a executar. Do mesmo modo, o projeto, de acordo com as 18 assinalações favoráveis, colaborou com as empresas associadas para que elas realizassem capacitações, intermediadas pelo SEBRAE, com seus colaboradores. Pode-se inferir que os resultados favoráveis, influenciados pelo projeto do SEBRAE, no segmento de recursos humanos não corroboram com os resultados obtidos na questão 9, uma vez que os associados informaram que o grau de conhecimento das ações do projeto do SEBRAE são “pouco” ou “nada” conhecidas pelos colaboradores.

Gráfico 18 - Ações estimuladas pelo projeto de qualificação – Recursos humanos

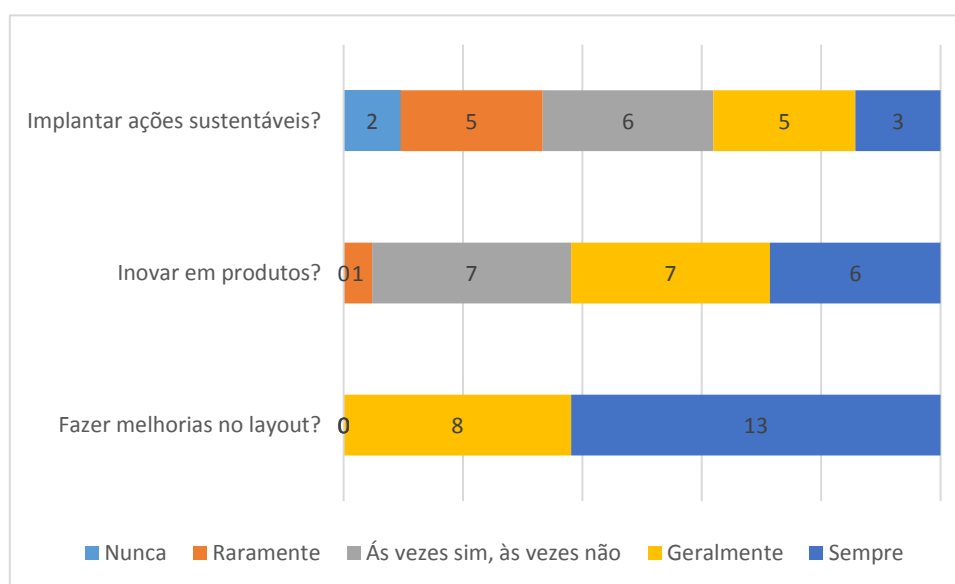


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

O segmento de inovação destaca três elementos principais: “inovar em produtos”, “fazer melhorias no layout” e “Implantar ações sustentáveis”. As capacitações em inovação fazem parte da metodologia padrão do projeto de qualificação, em que o SEBRAE se responsabiliza por realizar consultorias tecnológicas, tais como o programa de indicadores, melhoria de processos, design e eficiência energética (SEBRAE, 2012). Das ações analisadas nesse segmento, o projeto de qualificação, na perspectiva dos associados, auxiliou mais na melhoria de layout, com as 21 respostas favoráveis, variando de “geralmente” (8) e “sempre” (13). Esse resultado pode ser atribuído à regra de padronização das lojas da Redlar. Dessa forma, as consultorias do SEBRAETEC direcionadas a esse grupo atingiram o objetivo de desenvolver um projeto conforme as orientações de layout da Redlar e necessidades do associado, adaptando-as ao espaço existente disponível de cada um. No que se refere ao item “fazer melhorias de layout”, a gestora do projeto, Clarice Ubert ressaltou: “as capacitações em vitrinismo e layout interno tiveram resultados muito bons e proporcionaram grandes avanços para as empresas”.

Por outro lado, as influências do projeto em outros dois itens analisados no segmento de inovação não atingiram os mesmos índices das melhorias de layout. Inovação em produtos não foi percebida com frequência entre os respondentes, com 8 respostas divididas em “raramente” (1) e “às vezes sim, às vezes não” (7). O restante, 13 respostas, ficaram divididas entre “geralmente” (7) e “sempre” (6). Outra ação respondida foi a implantação de ações sustentáveis, com o pior desempenho entre as três ações analisadas. Foram 13 respostas – do total de 21 – segmentadas em “nunca” (2), “raramente” (5) e “às vezes sim, às vezes não” (6). Outra ação respondida foi a implantação de ações sustentáveis, com o pior desempenho entre as três ações analisadas. Foram 13 respostas – do total de 21 – segmentadas em “nunca” (2), “raramente” (5) e “às vezes sim, às vezes não” (6).

Gráfico 19 - Ações estimuladas pelo projeto de qualificação – Inovação



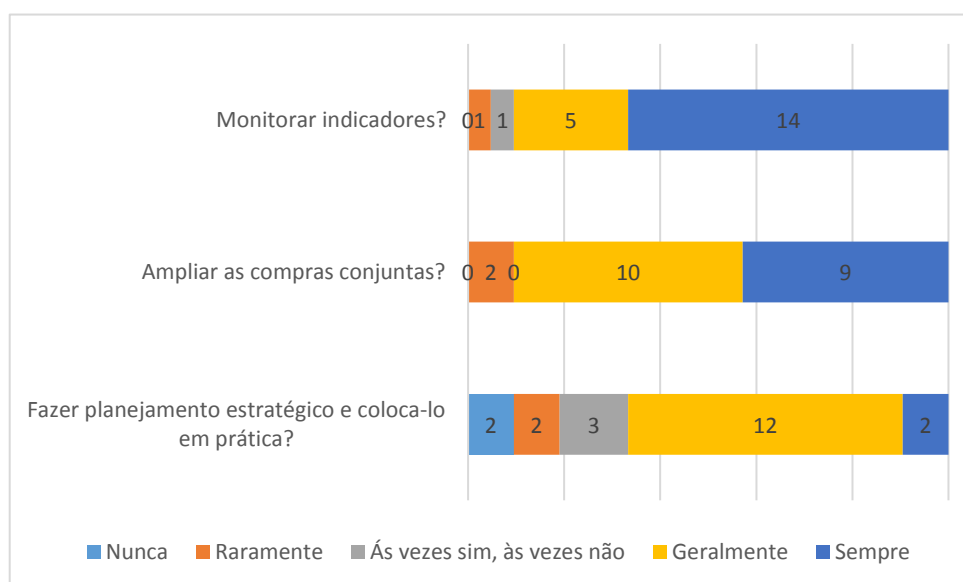
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo.

O último segmento analisado é estratégia: “fazer planejamento estratégico e colocá-lo em prática”, “ampliar as contas conjuntas” e “monitorar os indicadores”. Segundo SEBRAE (2012), o planejamento estratégico das empresas associadas deve ser feito considerando o diagnóstico da empresa, análise do ambiente interno e externo, o direcionamento estratégico, definição dos objetivos estratégicos, metas, indicadores, planos de ação e responsáveis.

Dentre os retornos obtidos por meio da pesquisa (apêndice C), 2 respondentes assinalaram a opção “nunca” e “raramente” e mais da metade das respostas (14) afirmam que, a partir da participação no projeto, “geralmente” (12) e “sempre” (2) passaram a fazer planejamento estratégico e colocá-lo em prática. O

questo de realizar compras conjuntas, segundo os associados, foi amplamente amparado por ações do projeto, de modo que 19 respostas afirmam que “geralmente” (10) ou “sempre” (9) houve o apoio do projeto. Do mesmo modo, 19 respondentes – “geralmente” (5) e “sempre” (14) - responsabilizaram o projeto por realizar o monitoramento de indicadores nas suas empresas. Com esse dado, pode-se inferir que os empresários, de acordo com a metodologia de capacitações em estratégia do SEBRAE, já estabelecem uma sistemática de definição dos objetivos estratégicos, seus indicadores de desempenho e respectivas metas baseados nas necessidades de mercado e da saúde financeira e operacional da empresa (SEBRAE, 2012).

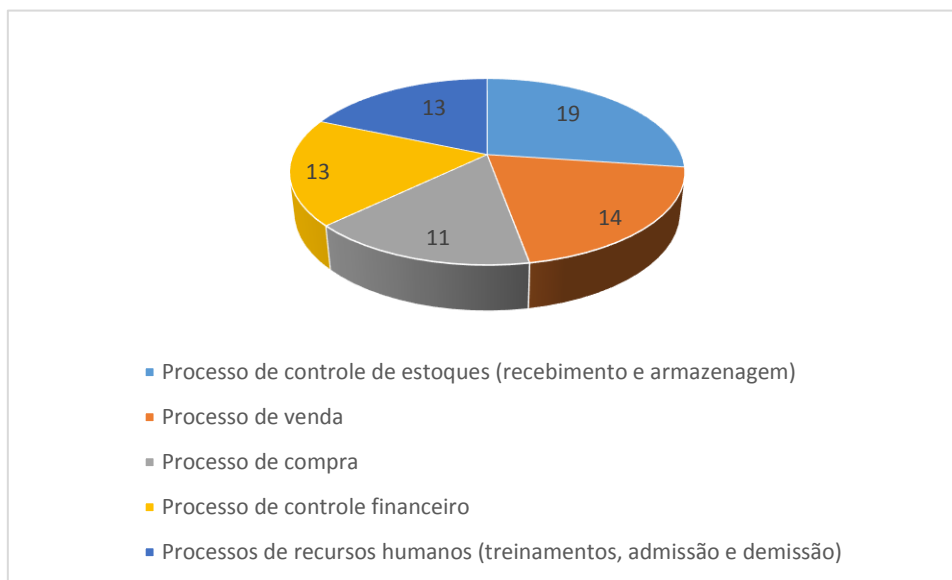
Gráfico 20 - Ações estimuladas pelo projeto de qualificação – Estratégia



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo.

No que tange a padronização de processos através de capacitações do projeto de qualificação do SEBRAE, criou-se a questão que abrange cinco desses processos: controle de estoques, venda, compra, controle financeiro e recursos humanos. Dessa forma, pretendeu-se verificar junto aos associados quais processos foram padronizados a partir de capacitações do Projeto de Qualificação. Para essa questão, o respondente poderia marcar quantos itens julgasse pertinente.

Gráfico 21 - Padronização de processos por meio de capacitações do projeto



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

Segundo o SEBRAE (2014), a padronização é a ferramenta básica para a conformidade do produto e a garantia de que a melhoria contínua dos processos seja obtida. Ainda, permite a transmissão do conhecimento e facilita as atividades de treinamento de pessoal, assegurando uniformidade e previsibilidade de resultados desses processos.

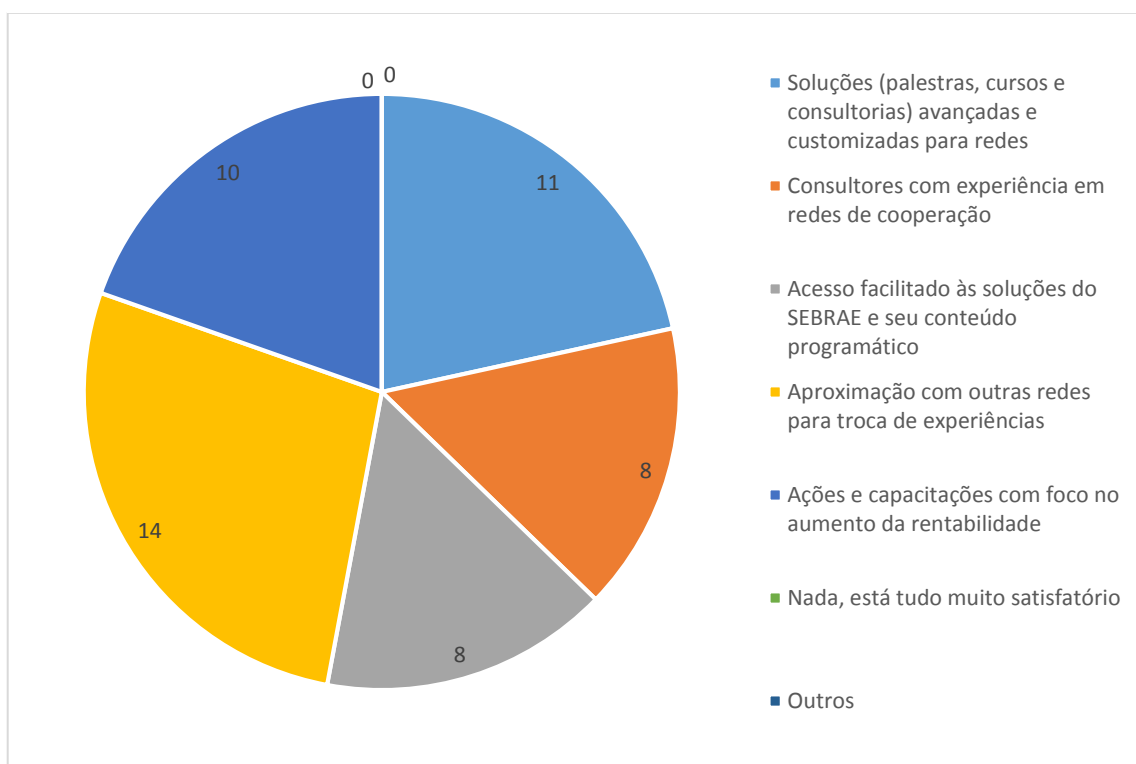
O processo de controle de estoque, com 19 respostas, obteve o maior índice de padronização por parte dos associados. Com esse dado, entende-se que os associados compreendem a importância de uma padronização de estoques e se dispõem a adotar técnicas eficientes na gestão de estoques por meio da utilização de soluções voltadas a esse assunto, disponibilizadas pelo SEBRAE.

Seguindo, o processo de venda obteve 14 respostas. Os processos de controle financeiro e recursos humanos obtiveram 13 assinalações cada. O processo com menos respostas favoráveis foi o processo de compra, que recebeu 11 assinalações. Com isso, pode-se perceber que o processo de compras conjuntas, visto no segmento estratégia (Gráfico 20), é percebido pelos empresários como um

ganho importante proporcionado pelo projeto, mas o seu processo ainda não é visto de forma padronizada, fato esse que pode influenciar que as atividades de compra sejam realizadas de forma desordenada e, conseqüentemente, seus resultados tornem-se imprevisíveis.

Quanto aos pontos de melhoria, foi elaborada uma questão a fim de compreender quais são os pontos de melhoria pela perspectiva dos associados do Projeto de Qualificação do SEBRAE, ou seja, o que poderia ser melhorado no projeto para ele se manter atrativo para a Redlar. Nessa questão, cada respondente poderia marcar quantas opções considerasse oportuno.

Gráfico 22 - pontos de melhoria do projeto de qualificação do SEBRAE



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

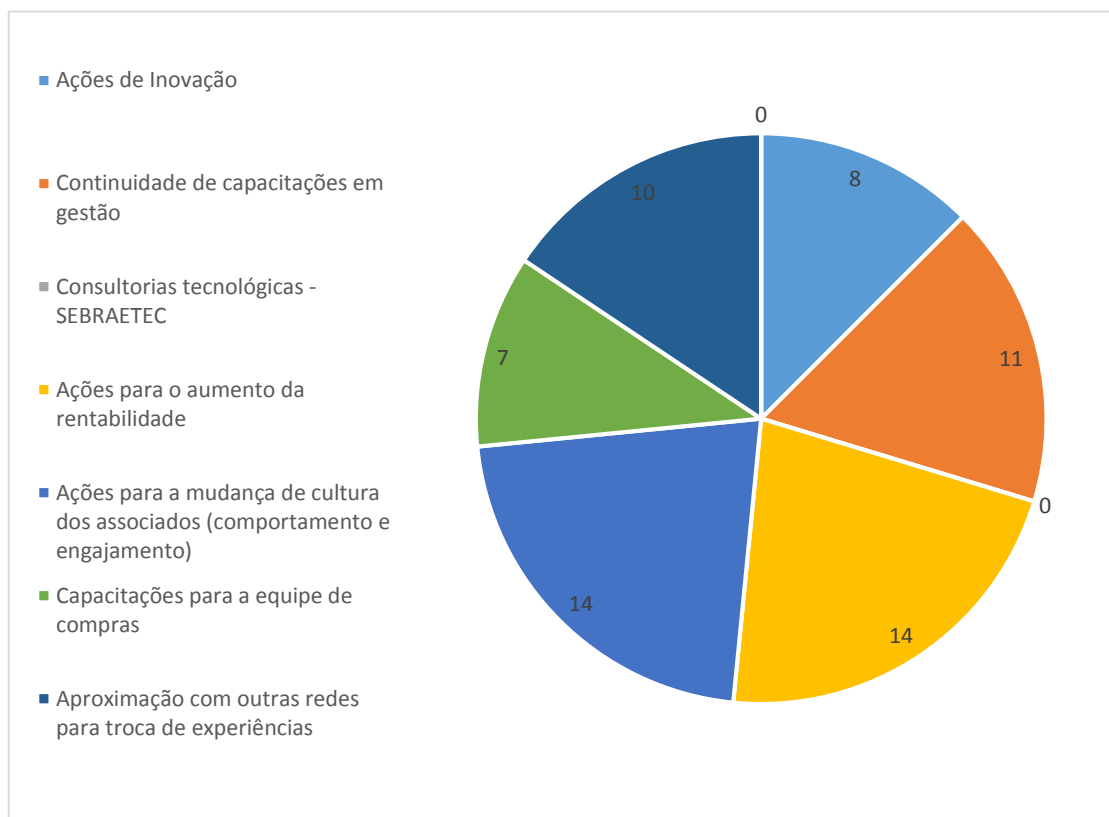
O item mais indicado nessa questão, atingindo 14 respostas, é a “aproximação com outras redes para troca de experiências”. Em seguida, aparece a opção “soluções (palestras, cursos e consultorias) avançadas e customizadas para redes”, com 11 respostas, previamente discutida na questão 10, que buscou

mensurar o nível de adaptação das soluções e metodologias do projeto voltadas às empresas associadas. Os resultados dessas duas questões se convergem, na medida que expõem a insatisfação de uma parte significativa da amostra no que se refere à segmentação e customização das capacitações do SEBRAE. Outro ponto bastante citado foi a “necessidade da incorporação no projeto de ações e capacitações com foco no aumento da rentabilidade”, que obteve 10 assinalações. Quanto ao aumento de rentabilidade dos associados, a gestora do projeto, Clarice Ubert afirma: *“tem melhorias que precisam ser feitas no projeto, uma das coisas que identifico ser necessário são ações que potencializem crescimento de rentabilidade dos associados para eles se manterem motivados em permanecer na rede”*.

As melhorias menos assinaladas, mas que ainda representam uma parcela relevante da amostra (8 respostas cada), foram a “necessidade de consultores com experiência em redes de cooperação” e o “acesso facilitado às soluções do SEBRAE”. Como já havia sido destacado na questão 12, o SEBRAE busca, frequentemente, atrair consultores que possuam formação e experiência prática na formação e capacitação de redes de cooperação para seu edital de credenciados (SEBRAE, 2012).

Além dos pontos de melhoria do Projeto de Qualificação que foram analisados na questão anterior, foi proposta a assinalação de quais ações devem ser priorizadas pelo Projeto, sem restrição de número de indicações.

Gráfico 23 - Ações que devem ser priorizadas, no ponto de vista dos associados, pelo projeto



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

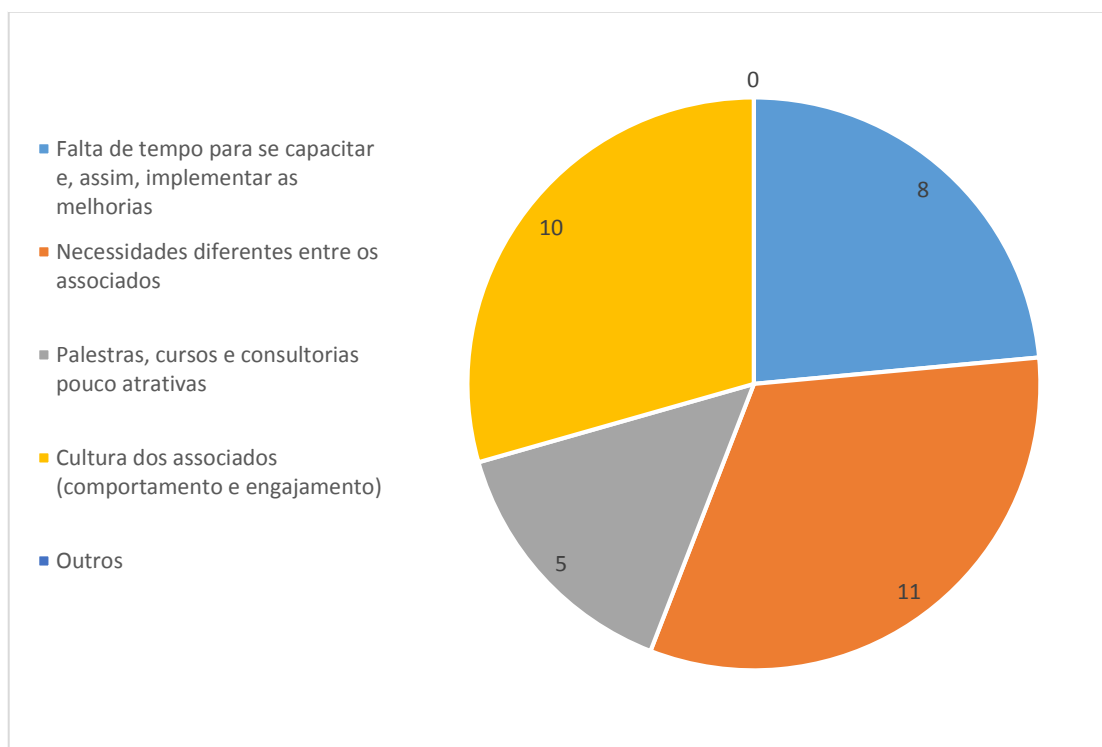
Com 14 retornos em cada opção, “ações para o aumento da rentabilidade” e “ações para a mudança de cultura dos associados (comportamento e engajamento)” são as mais indicadas pelos associados. A primeira, já citada no gráfico 22, reflete o momento atual da economia que exige dos empresários a busca acelerada pela expansão das vendas. Sobre essa busca constante pelo aumento de rentabilidade, Pereira et al. (2010) dizem que uma vez estabelecida uma rede, as empresas integrantes estarão a todo o momento realizando uma ponderação entre os custos e benefícios obtidos em relação à sua permanência na associação. Também estarão buscando contínuas oportunidades novas de ganhos individuais. Por isso, ações de desenvolvimento nessa área são tão lembradas e estão, constantemente, sendo empregadas capacitações para os associados.

A outra ação, que se refere à mudança de comportamento dos associados, já apareceu no gráfico 3 ao citar os diferentes níveis de comprometimento dos associados como o item mais lembrado da desvantagem de se participar de uma rede. Essa barreira também é expressada pelos associados na questão que aborda as principais dificuldades de implementar as ações do projeto, em que são definidas as necessidades diferentes entre os associados e a cultura dos associados como principais impeditivos para implementar as ações do Projeto de Qualificação. Logo após, o item “continuidade de capacitações em gestão” é citado em 11 respostas. Isso reflete o quanto as empresas associadas ainda necessitam das capacitações em diferentes segmentos de gestão.

Já a ação “aproximação com outras redes para troca de experiências” havia aparecido no gráfico 22 como uma necessidade de melhoria do projeto, e agora surge, com 10 respostas, como uma expectativa de priorização dos associados e do núcleo de gestão da Redlar. O diretor Israel Dias, declarou: *“Essa aproximação da Redlar com as redes de fora do Brasil é uma necessidade, pois a Redlar, por estar numa faixa de gestão avançada, já não consegue gerar diferenciação para si ao se aproximar de outras redes do estado”*. Outros itens que foram citados foram a priorização de soluções de inovação, com 8 respostas, e a capacitação da equipe de compras, com 7 votos.

Foi realizada a pergunta com quatro opções de respostas, podendo o participante marcar quantas julgasse necessário, com o propósito de identificar quais são as principais dificuldades de implementar as ações do projeto de qualificação do SEBRAE.

Gráfico 24 - Principais dificuldades para implementar as ações do projeto



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

A alternativa “necessidades diferentes entre os empresários” foi, com 11 respostas, a mais assinalada pelos associados. Esse fato confronta diretamente a visão do SEBRAE (2012), que diz que o papel de uma rede de cooperação é a instauração de novas relações, direcionando os atores em torno de objetivos e necessidades comuns, tais como convivência, confiança e consenso.

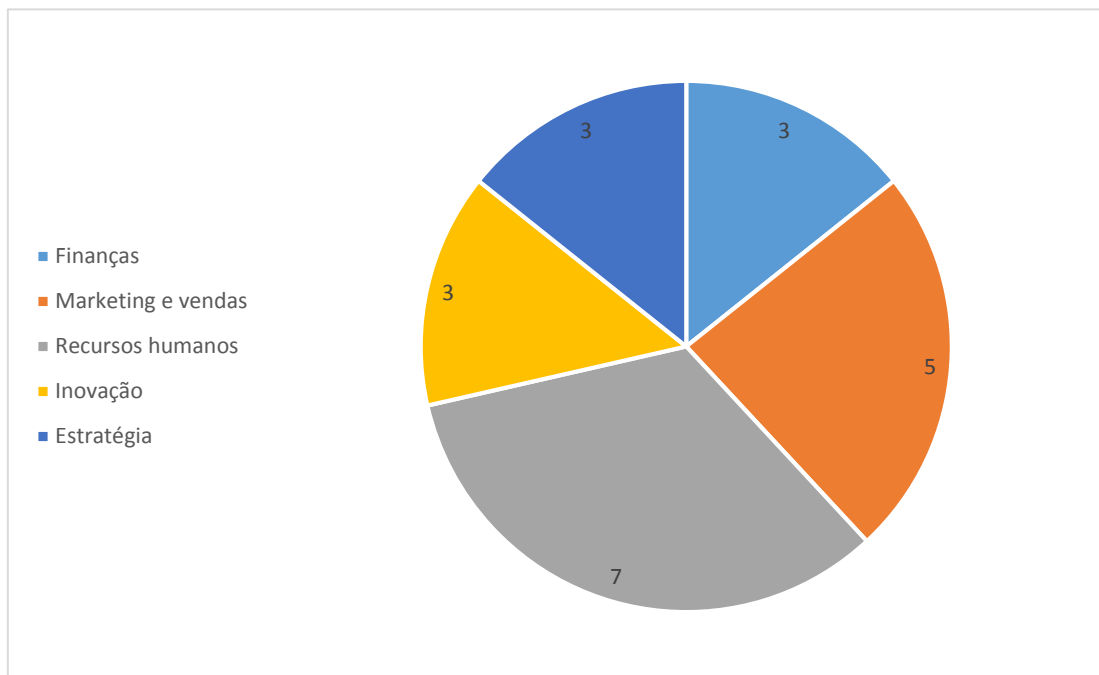
Para Klein e Pereira (2014), o comportamento individualista de integrantes de redes dificulta a execução de atividades conjuntas e a possibilidade de geração de vantagens competitivas para os associados. Quanto à necessidade diferente entre os empresários, a gestora do projeto, Clarice Ubert, acrescenta: “o maior desafio hoje para o projeto é a heterogeneidade das empresas associadas, ou seja, elas estão em um patamar de gestão diferentes, logo, as necessidades são bem diferentes”.

A opção “cultura dos associados” recebeu 10 assinalações pelos associados. De acordo com Tiwana (2008, *apud* VENTURINI et al., 2015), a cultura dos associados é considerada peça fundamental em relações interorganizacionais, uma

vez que ela é importante para a aproximação entre as partes, troca de recursos, reciprocidade e realização das atividades da rede. Quanto à cultura dos associados, o diretor executivo da Redlar, Israel Dias declara: *“hoje um dos nossos problemas é o comportamento dos associados. Alguns deles sabem que tem de executar ações de gestão e mesmo assim não o fazem”*. Ainda nesse tópico, a gestora do projeto, Clarice Ubert aponta: *“o projeto precisa, constantemente, disponibilizar soluções de cooperação e confiança entre os associados, pois, o empreendedor, por vezes, tende a olhar apenas o seu empreendimento e ignora a visão do grupo”*.

Outro item que apareceu nas respostas foi a falta de tempo para se capacitar e, assim, implementar as melhorias (8 respostas de 21 possíveis). Isso se deve ao fato de o associado desempenhar mais de uma função dentro da empresa e, em alguns casos, possuir mais de uma loja. O item menos marcado foi “palestras, cursos e consultorias pouco atrativas”, com 5 assinalações. Essa necessidade de soluções customizadas e mais interessantes apareceu na questão 10, em que 8 respondentes trouxeram que as soluções do projeto são de “pouco” adaptadas a “de vez em quando” adaptadas.

A penúltima questão analisada complementa os itens abordados nos gráficos 16 a 20, visto que busca saber em qual dos cinco principais segmentos de gestão – Finanças, Marketing e Vendas, Recursos humanos, Inovação e Estratégia - o projeto proporcionou melhores resultados para as empresas associadas à Redlar. Para essa questão, era possível marcar apenas um segmento.

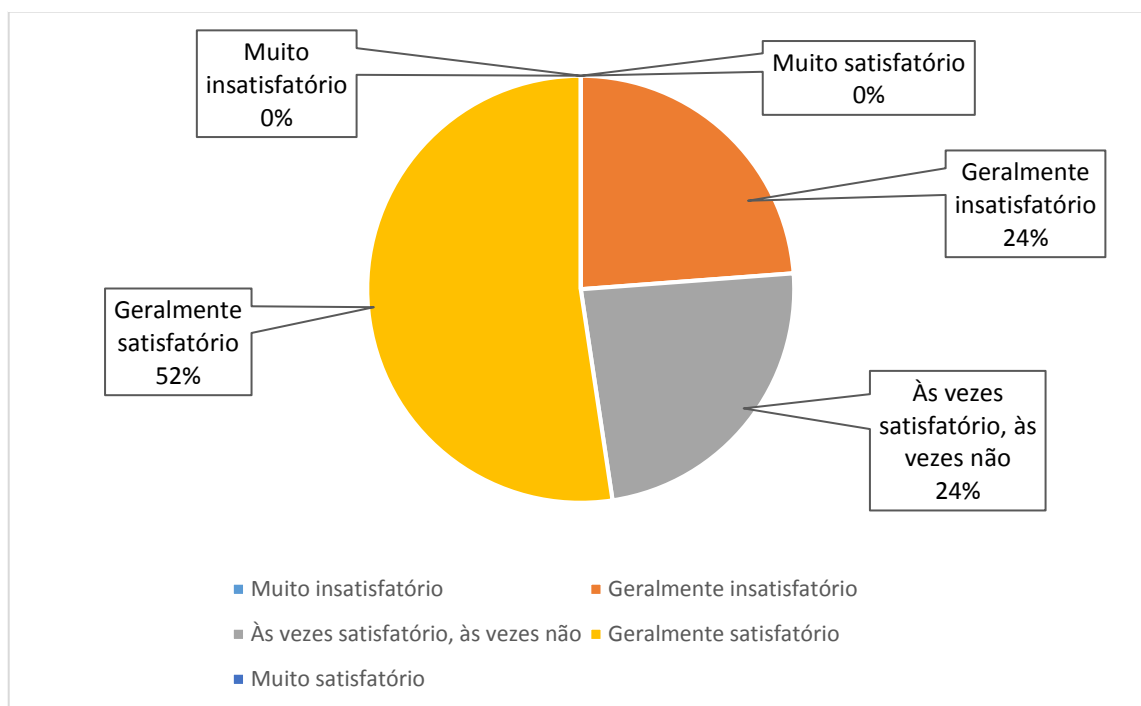
Gráfico 25 - Área que o projeto proporcionou melhores resultados

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de pesquisa de campo

O segmento mais lembrado entre os associados foi o de “recursos humanos”, com 7 respostas. No gráfico 18, 19 respondentes – de um total de 21- afirmaram que, a partir do projeto do SEBRAE, a empresa passou a ter práticas de gestão de pessoas. Portanto, com base nos resultados em consonância entre essas duas questões, pode-se afirmar que as capacitações de recursos humanos são um dos principais benefícios de participar do projeto de qualificação. Logo após o segmento de recursos humanos, a área de marketing e vendas foi assinalada 5 vezes. Em seguida, os três segmentos restantes ganharam o mesmo número de votos: 3 para cada um.

Por fim, a última questão aplicada teve o propósito de identificar a percepção geral dos associados em relação aos serviços prestados pelo Projeto de Qualificação do SEBRAE. Nessa questão, foi permitida apenas uma marcação por associado respondente.

Gráfico 26 - Satisfação em relação ao projeto de qualificação



Dos 21 respondentes, 11 deles se mostraram “geralmente satisfeitos” com o projeto. Ao comparar os resultados expostos no gráfico 10 e no gráfico 26, foi possível inferir que, no ponto de vista dos associados, com 15 respostas, o projeto foi “quase sempre” ou “sempre” importante para o desenvolvimento das empresas. No entanto, conforme ilustrado no gráfico 26, o nível de satisfação atual do projeto é “geralmente satisfatório” para pouco mais da metade dos respondentes. Além disso, 10 respostas se dividem entre “geralmente insatisfeitos” e “às vezes satisfeito, às vezes não”.

Israel Dias, quando fala sobre a importância do projeto para as empresas associadas, menciona a dificuldade de transição para a aplicação entre as soluções básicas e avançadas/customizadas do projeto. Dessa forma, pode-se confirmar a veracidade de sua fala quando são cruzadas as respostas dos gráficos 10 e 26.

No que se refere à satisfação em relação ao projeto do SEBRAE, o diretor executivo salienta: “estou satisfeito com o modelo de negócio do projeto pois, em

função dele, a Redlar é uma das redes que tem o maior nível de capacitação e sem o SEBRAE não conseguiríamos atingir esses resultados sozinhos”.

Os índices de satisfação favoráveis – 93,1% - expostos na pesquisa (apêndice C) respondida pelo grupo de associados pertencentes ao Projeto Qualificar as Empresas de Comércio e Serviços de Redes Empresariais da Região Metropolitana, que atende à Redlar, apresentam uma realidade diferente da mostrada pela pesquisa aplicada por este trabalho – 52%. Através disso, pode-se perceber que o questionário aplicado neste estudo obteve resultados mais condizentes com a real percepção dos associados. Presume-se que o caráter de anonimato ao responder a pesquisa levou os empresários a assinalarem as perguntas com mais tranquilidade.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A análise do apoio de uma grande organização à gestão de empresas pertencentes a redes de cooperação é um estudo que contribui para que os atores envolvidos constatem os fatores que podem ser aperfeiçoados para melhor atingir os seus objetivos e, dessa forma, auxilia para o cumprimento de suas metas. Neste trabalho, foram analisadas as ações do Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação desenvolvido pelo SEBRAE-RS na rede Redlar.

Para atender aos objetivos de analisar de que maneira o Projeto impacta as práticas de gestão das empresas associadas da Redlar, quais os principais atributos, benefícios e os pontos críticos, assim como os demais objetivos específicos expostos na seção 1.4.2, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a coordenadora regional do projeto, com a gestora do projeto e com o diretor executivo da rede e foi aplicado um questionário (apêndice C) com 21 associados da Redlar, de um total de 29.

Quanto às mudanças que o Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação têm produzido nas micro e pequenas empresas associadas à Redlar, a pesquisa (apêndice C) revelou como ganhos positivos, principalmente, o desenvolvimento e aperfeiçoamento de ações de gestão, como: estreitamento do relacionamento com o cliente, monitoramento de indicadores, ampliação de compras conjuntas capacitação da equipe, qualificação dos gestores, aperfeiçoamento do layout, controle de custos e padronização dos processos de controle de estoque. Além disso, foram apontados como positivos, mesmo que de forma menos expressiva: a padronização dos processos de venda, do controle financeiro e recursos humanos (treinamentos, admissão e demissão) e o realização de planejamento estratégico.

Ao analisar os principais indicadores de desempenho do Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação do SEBRAE/RS, é importante trazer que o Projeto Qualificar as Empresas de Comércio e Serviços de Redes Empresariais da Região Metropolitana é responsável por estes indicadores referentes à Redlar, juntamente com mais outras 3 redes.

Quanto aos principais indicadores de desempenho do Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação do SEBRAE/RS, foi possível perceber, por meio do

levantamento de dados e documentos, que uma pesquisa junto às empresas associadas é realizada anualmente. No caso da Redlar, a pesquisa foi aplicada a todas as empresas associadas que são atendidas pelo Projeto Qualificar as Empresas de Comércio e Serviços de Redes Empresariais da Região Metropolitana, totalizando 131 respostas.

Em 2016 os indicadores de desempenho desse projeto foi a obtenção de duas parcerias estratégicas até o fim do projeto (com término em 2017) e a obtenção de 40% das empresas com controles gerenciais implementados até o fim do projeto. O primeiro indicador só será analisado quando o projetor for finalizado, portanto, ainda não é possível visualizar seu resultado. Quanto ao segundo indicador, já em 2016 foi obtido retorno favorável de 58,78% dos respondentes, logo, superou a meta de 40%.

Os pontos fortes do Projeto são a disponibilidade dos coordenadores do projeto para dar suporte ao associado a respeito das ações em andamento do projeto, o nível de conhecimento dos consultores do SEBRAE/RS, as capacitações em gestão – principalmente voltadas às áreas de marketing e vendas e recursos humanos -, soluções de padronização de processos e o fomento ao monitoramento de indicadores.

Já em relação aos pontos fracos, destacam-se: o grau de conhecimento baixo entre os colaboradores das Redlar a respeito do Projeto de Qualificação do SEBRAE/RS e suas ações de desenvolvimento, a baixa percepção dos associados em relação ao apoio por meio de consultorias individuais, o baixo apoio para o acesso a novos mercados, carência de ações para a implantação de ações de sustentabilidade e metodologias e ferramentas de gestão nem sempre adaptadas à realidade das empresas.

Em relação às oportunidades, por estar ativo desde 2010, o projeto já auxiliou na consolidação de diversas redes, incluindo a Redlar. Uma vez que fornece suporte a redes há diversos anos no mercado, ele tem a oportunidade de aprimorar a metodologia e potencializar diversas ações (a serem listados em seguida) com o auxílio dos próprios associados. O apoio à gestão das empresas pertencentes a redes de cooperação é constantemente necessário, e o SEBRAE/RS, por meio do Projeto de Qualificação, pode auxiliar as empresas a fortalecerem e expandirem seus negócios cada vez mais.

No entanto, a pesquisa (apêndice C) mostrou que existe uma parcela de associados da Redlar descontentes com as ações do projeto. O diretor executivo da Redlar, por meio da entrevista semiestruturada (apêndice B) com o diretor executivo da Redlar, Israel Dias, que afirmou que os associados já estão procurando no mercado capacitações que o SEBRAE/RS não pôde proporcionar por não ter desenvolvido essa solução. Outro fator que apareceu na pesquisa (apêndice C) são as capacitações pouco adaptadas à realidade das empresas associadas e, em alguns casos, consultores que desconhecem das peculiaridades do segmento em que as empresas estão inseridas.

Para auxiliar o SEBRAE/RS a aprimorar as formas de atuação e ações que podem ser desenvolvidas no Projeto de Qualificação de Redes de Cooperação, sugerem-se melhorias, tais como: ampliação do grau de conhecimento das ações do Projeto entre os colaboradores das empresas associadas por meio de ações voltadas aos colaboradores e também pela sensibilização dos gestores através da propagação do conhecimento em todas as esferas da empresa; reforço de ações de consultorias individuais para todos os associados, tendo em vista que as peculiaridades de cada empresa são tratadas com mais enfoque por meio das consultorias; capacitações de marketing e vendas focadas em prospecção de novos clientes; capacitações de aumento da rentabilidade das empresas; capacitações de mudança da cultura dos associados; soluções (cursos, workshops e palestras) voltadas à importância de os associados aplicarem práticas sustentáveis na gestão de sua empresa; incentivo à aproximação com outras redes para trocas de experiências através de rodadas de negócios, bem como idas a feiras e eventos voltados a essa temática e parcerias com outras redes nacionais e internacionais intermediadas pelo SEBRAE/RS; criação de capacitações avançadas e customizadas voltadas a redes de cooperação, levando em conta as particularidades e necessidades desse tipo de arranjo organizacional; e, por fim, a elaboração de metodologias para capacitar associados que já se encontram em estágios avançados e consolidados, considerando os desafios diferenciados de cada um.

Já para a Redlar, sugere-se que seja trabalhada, nas assembleias e através de ações de *endomarketing*, a importância do engajamento e do comprometimento dos associados em realizar as ações de capacitação que o Projeto propõe. Além disso, é válido destacar a relevância de colocar em prática os ensinamentos obtidos

por meio das capacitações, tendo em vista que, por se tratar de um projeto coletivo em uma rede, os resultados de cada empresa afetam diretamente a Redlar.

Recomendam-se novas pesquisas acerca do apoio de organizações públicas e privadas à gestão de redes de cooperação e suas empresas associadas. Desse modo, será possível aprofundar ainda mais os conhecimentos sobre as ações de gestão que devem ser priorizadas, bem como descobrir novas tendências de capacitações a serem aplicadas e, assim, sugerir formas de obter retorno mais positivo para as empresas associadas.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. **Cooperação interorganizacional**: fonte de aprendizagem e vantagem competitiva ou oportunismo? Revista de Administração da UNIMEP, v. 8, n. 2, p. 154-179, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/4359>. Acesso em: 26 de Abr. 2016.
- ALIANÇA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL – ACI. Disponível em: <http://ica.coop/en/what-co-operative>. Acesso em: 30 de Abr. 2016.
- AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005. 257 p.
- BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES-JUNIOR, E. **O Campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil**. RAC - Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 14, n.4, art. 4, p.458-477, maio/junho, 2010. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552010000300005&script=sci_abstract&tlng=pt >. Acessado em: 20 Mar. 2016
- BIALOSKORSKI NETO, SIGISMUNDO. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012. 256 p.
- BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. Avaliação da gestão de redes de cooperação empresariais. In: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. (Orgs.). *Práticas de gestão de redes de cooperação*. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2010. Parte I, Cap. 2, p. 29-40.
- CÁRDENAS, L.Q; BALDI, M. **A Formação de Alianças Estratégicas Sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação e da Imersão Social**: um Estudo de caso na Coopercam e na Unipesca. In: XXXII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008, Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-A1260.pdf>>. Acesso em: 15 de Nov. 2016.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DOZ, Y. L; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. São Paulo: Qualitymark, 2000. 320.p
- FEIJÓ, R.M; ZUQUETTO, R.D. **Cooperar para sobreviver e crescer**: análise da rede de cooperação REDEMAC. RAM, Rev. Adm. Mackenzie v. 15, n. 3, p. 21-41, 2014. São Paulo. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000300003&lng=pt&nrm=iso&tlng=en>. Acesso em: 21 de Abr. 2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 14 de Ago. 2016.

FRANTZ, Walter. **Educação e Cooperação**: práticas que se relacionam. Sociologias, jul. /dez.2001, n°6, p.242-264. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222001000200011>. Acesso em: 20 de Abr. 2016.

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E AO INVESTIMENTO – IAPMEI. **Cooperação empresarial**: uma estratégia para o sucesso. Portugal, 2005. Disponível em: http://www.iapmei.pt/resources/download/coop/coop_estrategia_sucesso.pdf Acesso em: 24 de Abr. 2016.

KLEIN, L.L.; PEREIRA, B.A.D. **Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais**: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. REAd Revista Eletrônica de Administração, v.20, n.2, p. 305-340, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31733/contribuicoes-para-a-gestao-de-redes-interorganizacionais--fatores-determinantes-para-a-saida-de-empresas-parceiras/i/pt-br>>. Acesso em: 21 de Mar. 2016.

LAKATOS, Eva Maria. Marina de Andrade Marconi, colaboradora **Sociologia Geral**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 334 p.

LIMA, Ludmila Moreira. **Cooperação, o que vem a ser?** Hegemonia. Brasília, v.1, p.2, 2006. Disponível em: <http://www.unieuro.edu.br/sitenovo/revistas/downloads/hegemonia_02_02.pdf>. Acesso em: 17 de Abr. 2016.

MEDRI, Waldir. Análise exploratória de dados. Universidade de Londrina. Centro de Ciências Exatas (CCE). Departamento de Estatística. Curso de Especialização em Estatística. Londrina, Paraná. Disponível em: http://www.uel.br/pos/estatisticaquantitativa/textos_didaticos/especializacao_estatistica.pdf. Acesso em: 14 de Ago. 2016.

NAKANO, D.N. Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência. In: AMATO NETO, J. (Org.) **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005. 257 p.

OLAVE, M. E. L.; AMATO N. J. **Redes de cooperação produtiva**: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. Gestão & Produção, v. 8, n. 3, p. 289-318, dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06>. Acesso em: 26 de Abr. 2016.

PEREIRA, B.A.D; PEDROZO, E.A. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: VERSCHOORE, Jorge Renato S. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Calabria, 2004. 259 p.

PEREIRA, B.A. D.; VENTURINI, J. C.; WEGNER, D.; BRAGA, A. L. **Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais**: em que momento essas abordagens se encontram? RAI – Revista de Administração e Inovação, v.7, n.1, p. 62-83, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2009/2009_3ES489.pdf>. Acessado em: 20 Mar. 2016

PROCÓPIO, Marcos Luis. **Cooperação e Organização**: como uma idéia pode ajudar a entender a outra? In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorb-1326.pdf>>. Acesso em: 20 de Abr. 2016.

REBELATTO, M.J.; WITTMANN, M.L. **Cooperação empresarial**: um estudo de cluster industrial moveleiro de Coronel Freitas –Santa Catarina. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília (DF). Anais. Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/3545>>. Acesso em: 22 de Abr. 2016.

REDLAR: A Casa da Sua Família. **Sobre nós**. Disponível em: <www.redlar.com.br>. Acesso em: 30 de março de 2016.

ROSA, J. S.; BITENCOURT, C. **A Dinâmica das Competências Coletivas em um Contexto de Redes de Cooperação**. UNOPAR Científica. Ciências Jurídicas e Empresariais, v. 11, p. 5-14, 2010. Disponível em : <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/2699/dinamica%20das%20competencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 19 Mar. 2016

SANTOS, A.R. **Uma análise crítica das variáveis estrutura e processos organizacionais da rede das redes de cooperação – viaredes – no estado do rio grande do sul**. 2012. 122 f. Dissertações (Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas). Instituto de engenharia. UNISINOS, 30 de Fev. 2012. São Leopoldo, 2012. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4066/Andr%C3%A9%20Ramos%20dos%20Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 17 de Mar. 2016.

SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Central de negócios**: série empreendimentos coletivos. Brasília, 2009. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/F1878A0DA4A130978325766A0055B0EB/\\$File/NT00042C42.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/F1878A0DA4A130978325766A0055B0EB/$File/NT00042C42.pdf)>. Acesso em: 17 Março. 2016.

_____. **Editais de cadastramento e credenciamento de instrutoria e consultoria sebrae/rs.** Porto Alegre, 2016. Disponível em: <http://sites.sebrae-rs.com.br/integra/images/Edital%2001.%20v02.pdf>. Acesso em: 17 Out. 2016.

_____. **O que fazemos?** Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos. Acesso em: 03 Ago. 2016.

_____. **Pesquisa Rede de Negócios.** Brasília, 2009. Disponível em: https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj9IJOXnPPLAhWJTZAKHVpQBOUQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fobservatorio.sebraego.com.br%2Fmidias%2Fdownloads%2F15072013081808.pdf&usq=AFQjCNHmZWl6i7up9Vku_zsbsNve1eRNxg&sig2=6g4SBGe8dk5e8vq-SJ5Ewg&bvm=bv.118443451,d.Y2I. Acesso em: 17 Março. 2016

_____. **Pesquisa de Resultado do Projeto:** Qualificar as Empresas de Comércio e Serviços de Redes Empresariais da Região Metropolitana. Porto Alegre, 2016. Disponível em: www.sigeor.sebrae.br. Acesso em: 05 Novembro. 2016

_____. **Referências de cooperação do SEBRAE.** Brasília, 2012. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a6a88843cad7942a56705bf8a937350/\\$File/4168.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a6a88843cad7942a56705bf8a937350/$File/4168.pdf). Acesso em: 20 Março. 2016

_____. **Rede de empresas:** série empreendimentos coletivos. Brasília, 2014. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C28FAC1430F90B483257669006325D5/\\$File/NT00042BFE.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C28FAC1430F90B483257669006325D5/$File/NT00042BFE.pdf). Acesso em: 16 Março. 2016

Secretária de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (SDECT). Institucional. Disponível em: <http://www.sct.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=81&id=3822>. Acesso em: 17 Março. 2016

SILVA, C.J; SCHNEIDER, J. O. **A cooperação como meio para reduzir as desigualdades sociais.** XI Congresso Brasileiro de Sociologia 1 a 5 setembro de 2003, UNICAMP, Campinas, SP. Disponível em: http://www.sbsociologia.com.br/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=850&Itemid=170. Acesso em: 19 de Abr. 2016.

TONET, H.C.; DA PAZ, M, DAS G. T. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho.** RAC, v. 10, n.2, Abr./jun. 2006: 75-94, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552006000200005. Acesso em: 16 Out. 2016

VENTURINI, J. C.; KLEYN, L. L.; PEREIRA, B.A. D.; BERTOLI, N. C; DIEHL, C. A. **Fatores influenciadores da dissolução de redes interorganizacionais.** In XXXV Encontro nacional de engenharia de produção: Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.

Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_WPG_212_260_26942.pdf
> Acessado em: 18 Mar. 2016

VERSCHOORE, Jorge Renato S. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul** / Secretária do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, organizado por Jorge S. Verschoore. Porto Alegre: Calabria, 2004. 259 p.

VERSCHOORE, J. R. **Programa Redes de Cooperação: uma análise da política pública gaúcha de formação de redes**. Revista Pós Ciências Sociais. v. 7, p. 101-116, 2010. Disponível em: <
<http://www.periodicoseltronicos.ufma.br/index.php/rpcsoc/article/view/172/120>>.
Acesso em: 29 de Abr. 2016.

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998

VERSCHOORE, Jorge R.; BALESTRIN, Alsones. **Fatores Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação**. In: XXX ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador. Anais do Enanpad, 2006. Disponível em: <
<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eora-2154.pdf>
>.
Acessado em: 19 Mar. 2016

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, Porto Alegre, 2.ed. : Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES/UAB, 2009. Disponível em:
<<http://www.aedmoodle.ufpa.br/mod/resource/view.php?id=9218&redirect=1>>.
Acesso em: 18 jul. 2016.

ZORTÉA, Fabiano Bassani. **Planejamento estratégico: Carteira de projetos de Redes de Cooperação/Centrais de Negócio (2012) [Correspondência eletrônica]**, mar. 2016, Porto Alegre [para] LIMA, Lucas. Solicita informação sobre linha de pesquisa de redes de cooperação do Sebrae. Mensagem recebida por: <fabianoz@sebrae-rs.com.br> em 30 Março. 2016

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA FOCAL NO SEBRAE

1. Há quanto tempo o SEBRAE/RS atua na Redlar, por meio do Projeto de qualificação?
2. Qual a importância do Projeto no desenvolvimento das MPEs?
3. Em sua opinião, quais os principais avanços proporcionados pelo Projeto à Redlar?
4. No contato direto com os micro e pequenos empresários, quais os maiores avanços e principais dificuldades enfrentadas na execução da metodologia do Projeto?
5. Quais as principais dificuldades enfrentadas para manter as redes ativas? Por quê?
6. Quais seriam, na sua opinião, os pontos fortes e fracos do Projeto?
7. Existem melhorias que podem ser feitas? Se sim, quais?
8. Na sua opinião, os principais objetivos do projeto de qualificação de Redes aplicado na Redlar já foram atingidos?
9. Quais são as expectativas a médio e longo prazo com o projeto de qualificação?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA FOCAL NA REDLAR

1. Quais são os principais fatores que favorecem a participação da Redlar no projeto de qualificação de redes desenvolvido pelo SEBRAE?
2. Quais foram os principais ganhos da rede ao participar do Projeto de qualificação?
3. Qual sua opinião em relação aos serviços prestados pelo Projeto de qualificação de redes? O que poderia ser melhorado?
4. O acesso a soluções gerenciais foi facilitado com a participação no Projeto de qualificação? Como?
5. Como é a flexibilidade do Projeto em relação às necessidades da rede e de seus associados?
6. Em sua opinião, quais ações devem ser priorizadas pelo Projeto?
7. Na sua opinião, os principais objetivos do projeto de qualificação de Redes aplicado na Redlar já foram atingidos?
8. Quais são as principais dificuldades de implementar as ações do projeto de qualificação do SEBRAE?
9. Quais são as expectativas a médio e longo prazo com o projeto de qualificação?
10. Você está satisfeito com os resultados do projeto de qualificação de Redes aplicado na Redlar?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS ASSOCIADOS DA REDLAR

05/11/2016

Pesquisa - projeto de qualificação do SEBRAE

Pesquisa - projeto de qualificação do SEBRAE

O questionário a seguir destina-se à realização da pesquisa "Análise da atuação do projeto de qualificação de redes de cooperação desenvolvido pelo SEBRAE/RS: o caso Redlar", cujo objetivo é diagnosticar os pontos fortes e necessidades de melhoria do projeto de qualificação desempenhado pelo SEBRAE na Redlar. Essa pesquisa é destinada à realização do trabalho de conclusão do curso de administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Autor: Lucas Silva de Lima

Ocupação: Assistente técnico no SEBRAE/RS, desde 2012

Contato: lsl_lucaslima@hotmail.com / lucasl@sebrae-rs.com.br

1. Dentre as sentenças abaixo, indique quais itens que motivaram a sua participação em uma rede de cooperação

Marque todas que se aplicam.

- Redução de risco
- Redução da barreira competitiva
- Facilitação para expansão
- Contribuições entre os parceiros dentro da cadeia de valor
- Necessidade de sobrevivência
- Acesso a novas oportunidades
- Maior reciprocidade e estabilidade
- Maior eficiência interna
- Expandir a capacidade inovadora
- Outro: _____

2. Dentre as sentenças abaixo, indique quais vantagens da atuação em redes de cooperação

Marque todas que se aplicam.

- Novas parcerias
- Inovação da marca, processos e produtos
- Ganhos de escala
- Acesso a soluções compartilhadas
- Relações sociais aprofundadas
- Marketing compartilhado
- Redução dos preços dos produtos
- Compras conjuntas
- Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades
- Outro: _____

05/11/2016

Pesquisa - projeto de qualificação do SEBRAE

3. Dentre as sentenças abaixo, indique quais desvantagens da atuação em redes de cooperação

Marque todas que se aplicam.

- | | Sempre insatisfatório | Geralmente insatisfatório | Às vezes satisfatório, às vezes não | Geralmente satisfatório | Sempre satisfatório |
|--|-----------------------|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> Número - grande ou pequeno - de associados | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Tempo longo para a tomada de decisão | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Consolidação institucional | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Coordenação/Liderança | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Assimetria de informações | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Diferentes níveis de comprometimento | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Falta de confiança | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Interesses individuais acima dos interesses coletivos | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Não há desvantagens | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Outro: | | | | | |

4. Em relação à gestão da rede, como você considera os itens a seguir?

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Sempre insatisfatório | Geralmente insatisfatório | Às vezes satisfatório, às vezes não | Geralmente satisfatório | Sempre satisfatório |
|--|-----------------------|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Estratégia: Concebida de forma coletiva em busca dos objetivos comuns | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Coordenação: Responsável pelo controle e as ações dos participantes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liderança: Incentivar o crescimento e preservar a harmonia entre os associados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estrutura: Condição necessária para o funcionamento da administração da rede | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Processos: Operacionaliza as ações necessárias para o desenvolvimento da gestão | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relacionamento: Desenvolvimento da aprendizagem e da estrutura social da rede | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

05/11/2016

Pesquisa - projeto de qualificação do SEBRAE

5. Na sua opinião, a rede que você está inserido se encaixa melhor em qual tipologia:*Marcar apenas uma oval.*

- Rede Assimétrica - fortemente hierarquia e são conhecidas como cadeia de suprimentos.
- Rede Simétrica - preservam a sua independência, mas coordenam suas atividades de forma conjunta com o intuito de atingir certos objetivos
- Rede Formal - pertencem a dimensão contratual. Rede protocolada por meio de termos impostos através de contratos que direcionarão todos os envolvidos a estabelecer regras claras de gestão compartilhada
- Rede Irformal - não tem grandes amarrações ou instrumentos jurídicos.

6. Desde quando a sua empresa é atendida pelo SEBRAE/RS por meio do projeto de qualificação desenvolvido na Redlar?*Marcar apenas uma oval.*

- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016

7. Qual é a importância do projeto de qualificação do SEBRAE/RS para o desenvolvimento em gestão da sua empresa?*Marcar apenas uma oval.*

| | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nada importante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito importante |

8. Qual é o grau de compartilhamento, entre os associados, das ações desenvolvidas e dos resultados obtidos por meio do projeto desenvolvido pelo SEBRAE?*Marcar apenas uma oval.*

- Não há compartilhamento
- Raramente há compartilhamento
- Às vezes há compartilhamento, às vezes não
- Quase sempre há compartilhamento
- Sempre há compartilhamento

9. Qual é o grau de conhecimento entre seus colaboradores em relação ao projeto de qualificação do SEBRAE e suas ações de desenvolvimento?*Marcar apenas uma oval.*

- Não há conhecimento
- Pouco conhecido
- Conhecido pela maioria
- Conhecido por todos

05/11/2016

Pesquisa - projeto de qualificação do SEBRAE

10. A metodologia e as ferramentas de gestão disponibilizadas pelo projeto são adaptadas à realidade da sua empresa?

Marcar apenas uma oval.

- Nada adaptadas
- Pouco adaptadas
- Às vezes sim, às vezes não
- Quase sempre são adaptadas
- Sempre são adaptadas

11. Como você percebe a disponibilidade para contato com a coordenação do projeto de qualificação do SEBRAE?

Marcar apenas uma oval.

- Nunca disponível
- Raramente disponível
- Ocasionalmente disponível
- Bastante disponível

12. Como você considera a prestação de serviços feita pelos consultores do SEBRAE?

Marcar apenas uma oval.

- Sempre insatisfatório
- Geralmente insatisfatório
- Às vezes satisfatório, às vezes não
- Geralmente satisfatório
- Sempre satisfatório

05/11/2016

Pesquisa - projeto de qualificação do SEBRAE

13. A partir da participação no projeto do SEBRAE, vocês passaram a:

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Nunca | Raramente | Às vezes sim, às vezes não | Geralmente | Sempre |
|--|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fazer planejamento estratégico e coloca-lo em prática? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fazer consultorias individuais? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ajustar a formação do preço nas associadas? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fazer controle de custos? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ampliar as compras conjuntas? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Monitorar indicadores? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fazer melhorias no layout? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fazer gestão de pessoas? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Qualificar os gestores? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacitar a equipe? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Melhorar o relacionamento com os clientes? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inovar em produtos? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aumentar o número de clientes? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Acessar novos mercados? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Implantar ações sustentáveis? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. Ao participar do projeto do SEBRAE, foi possível padronizar quais processos dentro da sua empresa?

Marque todas que se aplicam.

- Processo de controle de estoques (recebimento e armazenagem)
- Processo de venda
- Processo de compra
- Processo de controle financeiro
- Processos de recursos humanos (treinamentos, admissão e demissão)
- Outro:

15. O que poderia ser melhorado no projeto do SEBRAE:

Marque todas que se aplicam.

- Soluções (palestras, cursos e consultorias) avançadas e customizadas para redes
- Consultores com experiência em redes de cooperação
- Acesso facilitado às soluções do SEBRAE e seu conteúdo programático
- Aproximação com outras redes para troca de experiências
- Ações e capacitações com foco no aumento da rentabilidade
- Nada, está tudo muito satisfatório
- Outro:

05/11/2016

Pesquisa - projeto de qualificação do SEBRAE

16. Em sua opinião, quais ações devem ser priorizadas pelo programa?*Marque todas que se aplicam.*

- Ações de Inovação
- Continuidade de capacitações em gestão
- Consultorias tecnológicas - SEBRAETEC
- Ações para o aumento da rentabilidade
- Ações para a mudança de cultura dos associados (comportamento e engajamento)
- Capacitações para a equipe de compras
- Aproximação com outras redes para troca de experiências
- Outro:

17. Quais são as principais dificuldades de implementar as ações do projeto de qualificação do SEBRAE?*Marque todas que se aplicam.*

- Falta de tempo para se capacitar e, assim, implementar as melhorias
- Necessidades diferentes entre os associados
- Palestras, cursos e consultorias pouco atrativas
- Cultura dos associados (comportamento e engajamento)
- Outro:

18. Qual área de gestão que, na sua opinião, o projeto proporcionou melhores resultados para sua empresa?*Marcar apenas uma oval.*

- Finanças
- Marketing e vendas
- Recursos humanos
- Inovação
- Estratégia

19. Qual sua opinião em relação aos serviços prestados pelo Programa de qualificação de redes?*Marcar apenas uma oval.*

- Muito insatisfatório
- Geralmente insatisfatório
- Às vezes satisfatório, às vezes não
- Geralmente satisfatório
- Muito satisfatório