

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

JORGETE FREIRE DE CARVALHO

**A INTERCOOPERAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS: UMA ANÁLISE DOS
ANTECEDENTES, PROCESSO E RESULTADOS**

**SÃO LEOPOLDO
2016**

JORGETE FREIRE DE CARVALHO

**A INTERCOOPERAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS: UMA ANÁLISE DOS
ANTECEDENTES, PROCESSO E RESULTADOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

São Leopoldo

2016

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada Conforme o Código de
Catalogação Anglo-Americano (AACR2)
(Bibliotecária Danielle de Lima Silva CRB - 3/1350)

C331i Carvalho, Jorgete Freire de.
A intercooperação de redes de empresas: uma análise dos antecedentes,
processo e resultados [manuscrito] / Jorgete Freire de Carvalho. – 2016.
127 f. : il. color.

Impresso por computador (printout).
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio
dos Sinos - UNISINOS, 2016.
Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Administração. 2. Redes Empresariais. 3. Intercooperação.
4. Relações Interorganizacionai. 5. Redes Integradas. 6. Teoria da
Dependência de Recursos (TDR). I. Título.

CDU: 658

Jorgete Freire de Carvalho

**A INTERCOOPERAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS: UMA ANÁLISE DOS
ANTECEDENTES, PROCESSO E RESULTADOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Douglas Wegner – UNISINOS

Prof. Dr. Heron Sérgio Moreira Begnis – UNISC

Jorge Renato de Souza Verschoore – UNISINOS

José Antônio Valle Antunes Junior - UNISINOS

À minha mãe Nair e meu pai Jorge (*in memoriam*), aos meus filhos, Jade e Jefferson Henrique e ao meu marido, Jeferson.

AGRADECIMENTOS

Talvez seja a parte mais difícil. Foram tantas as pessoas que ajudaram nesse trabalho direta ou indiretamente que temo cometer algum lapso.

Agradeço a minha maravilhosa família: meus filhos Jade e Jefferson Henrique que souberam entender e suportar a distância, não a ausência, pois sempre procurei me fazer presente (a tecnologia hoje ajuda bastante e meus pensamentos estão sempre com eles); a meu marido Jeferson que mais do que nunca soube mostrar o companheirismo e o amor que sempre me dedicou; a minha querida irmã Jorgeane e seu esposo Humberto que deram suporte necessário aos sobrinhos para que eu pudesse desenvolver minha pesquisa com menos preocupações; a minha amada mãe e meu amado pai que não se encontram mais nesse plano, mas que sempre me inspiraram, e a meus estimados tios Henriqueta e Benno com seus filhos Leonardo e Janaína com sua respectiva família que desde o início me apoiaram.

A minha querida amiga Professora Dra. Ana Beatriz Nunes da Silva pelo incentivo durante o processo seletivo do Mestrado pelo auxílio na elaboração do projeto inicial, meus mais sinceros agradecimentos.

Ao meu formidável orientador Professor Doutor Douglas Wegner dotado de grande conhecimento e de uma elegância natural ao mostrá-lo. A ele que me pegou pela mão e me conduziu exigindo de mim quando preciso confortando-me nos momentos de angústia e insegurança, minha profunda gratidão, sem ele eu não teria conseguido.

Aos Professores José Antônio Valle Antunes Junior, nosso querido “Junico”, e Eduardo Teixeira Künzel pelas valiosas contribuições ainda na qualificação, meu muito obrigada!

Agradeço aos Professores Doutores: Ana Lúcia Roth, Heron Sérgio Moreira Begnis, Iuri Gavronski, João Carlos Brito e ao Consultor de Redes Adriano Arthur Dienstmann que se destacaram por suas contribuições ao instrumento de pesquisa.

A todos os entrevistados da Rede Integrada e colaboradores que me receberam muito bem e especialmente a Sra. Girlânia Saraiva que viabilizou da melhor forma possível meu acesso aos entrevistados e à estrutura da unidade de pesquisa desta dissertação. Muito obrigada!

A minha querida turma de Mestrado 2014/1 e outros colegas que conheci ao longo desse período, obrigada pelo agradável convívio. Ah! Que turma alegre, unida,

comprometida! Lembrar-me-ei de todos pelo resto da vida. Especialmente dos amigos Alexandre Viegas, Clair Puffal, Daniela Baggio, Felipe Zarppelon, Valéria Silveira, Joel Schmidt e Janaína Andrade (2015/1), e Cristiane Ourique (da graduação).

A uma das pessoas mais encantadoras e competentes que conheci em toda minha vida, a Professora Dra. Cláudia Cristina Bitencourt coordenadora desse PPG. Lembro como foi importante tê-la como primeiro contato pessoal na UNISINOS. Logo na entrevista ser recepcionada com um sorriso sincero e acolhedor por essa doçura de pessoa fez com que me sentisse segura e à vontade. Depois, ao longo do processo, todo o apoio e o carinho que recebi, não tenho como descrever. Continue assim, não mude sua essência, as pessoas precisam do bem que você espalha. Serei eternamente grata!

A excelente equipe da secretaria da Pós-graduação do Centro de Ciências Econômicas da UNISINOS, em especial a secretária do Mestrado Ana Zilles por todo apoio ao longo desse tempo e aos demais professores que de alguma forma contribuíram para este trabalho. Meus sinceros agradecimentos!

Agradeço a Deus por ter me permitido não só percorrer todo esse caminho, mas ter conseguido mais essa conquista, por Ele ter me concedido o dom da vida, a força, a inteligência, a visão, a compreensão e tantos outros dons sem os quais nada teria sido viável. Agradeço a Ele, enfim, a graça de hoje poder ter feito os demais agradecimentos.

“A força não provém da capacidade física e sim de uma vontade indomável”
(MAHATMA GANDHI).

RESUMO

Dada a relevância do ganho de escala através de estratégias de crescimento de redes de empresas para a competitividade, consolidação e longevidade de tais organizações, este estudo teve como objetivo analisar a estratégia de intercooperação entre redes de empresas: seus antecedentes, processo e resultados. O estudo utilizou como base teórica a Teoria da dependência de Recursos (TDR). Foi realizado um estudo de caso único de natureza exploratória e descritiva com abordagem qualitativa dos dados por meio de entrevistas semiestruturadas. A unidade de análise foi uma rede do setor supermercadista formada pela intercooperação de outras oito redes com sede em Pacatuba (CE). As evidências apontaram para a ocorrência de cinco antecedentes: dificuldade de negociação, necessidade de aumentar o poder de barganha, necessidade de visibilidade, existência de um grande número de associações e comportamento rival entre redes. Já o processo de intercooperação apresentou as seguintes fases: identificação e seleção de possíveis parceiros, realização da primeira reunião com os interessados, articulação de estratégia para integração do grupo e a implementação de ajustes e adequações. Como resultados da intercooperação emergiram: geração de um encarte mensal unificado, visibilidade, aquisição de produtos com preços competitivos, acesso a maior variedade ou quantidade de produtos, troca de informações e aprendizado, sede própria e unificada, redução de custos com a compra em conjunto de insumos, campanhas de marketing de grande porte, distribuição anual de valores financeiros. Foi possível verificar ainda algumas dificuldades no decorrer do processo de intercooperação: a desconfiança inicial sobre a viabilidade do negócio, a resistência para com a padronização das fachadas e a dificuldade para a implantação do centro de distribuição. A partir das análises foi possível contribuir de três formas: primeiro, teoricamente, diminuindo a escassez de pesquisas com foco em processo de formação interorganizacional, assim como, a carência de estudos abordando redes de empresas com múltiplos atores sob o enfoque da TDR. Em segundo lugar, gerencialmente, visto que a pesquisa aponta caminhos para o auxílio à eficácia da gestão e coordenação de redes. Em terceiro lugar, no aspecto social já que o conhecimento agregado pode auxiliar positivamente na formação de novas redes que por sua vez podem melhorar emprego e renda de determinada localidade.

Palavras-chave: Intercooperação. Redes de empresas. TDR.

ABSTRACT

Given the relevance of the scale gain through growth strategies of corporate networks for competitiveness, consolidation and longevity of such organizations, this study aimed to analyze the strategy of mutual cooperation between corporate networks: its antecedents, process and results. The study used as theoretical basis the Resource dependence theory (RDT). It was conducted an exploratory and descriptive single-subject case study, with a qualitative approach of data by means of semi-structured interviews. The unit of analysis was a supermarket net formed by mutual cooperation of eight other networks headquartered in Pacatuba (CE). The evidence pointed to the occurrence of five antecedents: Difficulty to negotiate, need for increased bargaining power, need for visibility, the existence of a large number of associations and competitive behaviour among networks. The mutual cooperation process presented the following steps: identification and selection of potential partners, the holding of the first meeting with stakeholders, the linking of strategy for integration of the group, and the implementation of adjustments and adaptations. As a result of the mutual cooperation, appeared: generation of a unified monthly booklet, visibility; purchase of products with competitive prices, access to a greater variety or quantity of products, exchange of information and learning, own and unified headquarters, costs reduction with the joint purchasing of inputs, great marketing campaigns, annual distribution of financial values. It was possible to verify some difficulties during the process of mutual cooperation: initial scepticism about the viability of the business, the resistance to the standardization of the façades, and the difficulty for the implementation of the distribution center. From the analysis it was possible to contribute in three ways: First theoretically, reducing the shortage of research with a focus on inter-organizational formation process, as well as the lack of studies addressing corporate networks with multiple actors under the focus of RDT. Secondly in a management way, as the research points ways to support the effectiveness of management and coordination of networks. Thirdly in the social aspect, since the aggregate knowledge can assist positively in the formation of new networks, which in turn can improve employment and income in a particular location.

Keywords: Mutual cooperation. Corporate networks. RDT.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa conceitual das redes de cooperação.....	23
Figura 2 - Estratégias de Crescimento de Redes de Empresas.....	31
Figura 3 - Intercooperação de Redes de empresas	32
Figura 4 - <i>Framework</i> do Estudo	46
Figura 5 - Desenho do Processo Metodológico.....	58
Figura 6 - Rede Integrada	61
Figura 7 - Distribuição Geográfica da Rede Integrada no Ceará em 2015.....	63
Figura 8 - Antecedentes da intercooperação.....	71
Figura 9 - Linha do Tempo do Processo de Intercooperação	86
Figura 10 - Resultados da Intercooperação	94
Figura 11 - <i>Framework</i> da intercooperação da Rede Integrada.....	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos de formação de redes.....	28
Quadro 2 - Categorias e Atributos da Interdependência.....	37
Quadro 3 - Resumo TDR.....	41
Quadro 4 - Síntese dos Estudos Relacionados à TDR.	45
Quadro 5 - Seções do roteiro de pesquisa.....	51
Quadro 6 - Quadro-resumo dos Critérios de Validade e Confiabilidade da Pesquisa	54
Quadro 7 - Entrevistas, Visitas, Participação em Reunião e Evento.....	56
Quadro 8 - Procedimentos de análise de conteúdo	57
Quadro 9 - Categoria Final: Antecedentes	69
Quadro 10 - Categoria Final: Processo de Intercooperação	81
Quadro 11 - Quadro comparativo etapas Teoria / Rede Integrada	84
Quadro 12 - Categoria Final: Resultados	91
Quadro 13 - Categoria Final: Dificuldades da Intercooperação.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados da Rede Integrada	64
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	19
2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS	21
2.1 REDES DE COOPERAÇÃO DE EMPRESAS.....	22
2.2 MODELOS DE PROCESSOS DE FORMAÇÃO DE REDES	25
2.3 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO	29
3 TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS (TDR)	35
3.1 INTERDEPENDÊNCIA.....	36
3.2 O CONTROLE SOCIAL DA ESCOLHA ORGANIZACIONAL.....	38
3.3 CONCENTRAÇÃO E CONTROLE DE RECURSOS	39
3.4 DEPENDÊNCIA.....	40
3.5 PODER PROVISÓRIO E DEPENDÊNCIA ASSIMÉTRICA.....	40
3.6 A TDR NOS ESTUDOS SOBRE REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	41
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	47
4.2 SELEÇÃO DO CASO	48
4.3 COLETA DE DADOS	49
4.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	56
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	59
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE INTEGRADA.....	59
5.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	65
5.3 ANTECEDENTES DA INTERCOOPERAÇÃO	66
5.4 PROCESSO DA INTERCOOPERAÇÃO.....	72
5.5 RESULTADOS DA INTERCOOPERAÇÃO.....	86
5.6 DIFICULDADES PARA O PROCESSO DE INTERCOOPERAÇÃO	94
5.7 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA.....	100
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS	106

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	115
APÊNDICE B - LOJAS ASSOCIADAS DA REDE INTEGRADA EM FORTALEZA.....	120
APÊNDICE C – ESPECIALISTAS.....	121
ANEXO A - EXEMPLO DE ENCARTE DA REDE INTEGRADA.....	122
ANEXO B - NORMAS DE FILIAÇÃO DA REDE INTEGRADA.....	123
ANEXO C - FOTOS ESTRUTURA FÍSICA DA REDE INTEGRADA	125

1 INTRODUÇÃO

A competitividade é um objetivo perseguido pelas organizações. Para atingir tal objetivo as empresas traçam estratégias, dentre as quais se destaca a cooperação interorganizacional. Para as pequenas empresas, o estabelecimento de redes é uma forma organizacional viável, pela qual alcançam algum volume de escala e conseguem competir com as de maior porte. Por sua vez, as redes precisam crescer para aumentar ganho de escala e gerar resultados. Além disso, para captar novos membros a rede tem que mostrar o potencial de conquistar benefícios. (GOMES-CASSERES, 1994).

O dilema do crescimento de redes interorganizacionais tem sido preocupação para alguns estudiosos por trazer junto à expansão problemas de coordenação e gestão. (PEREIRA; PEDROZO, 2004; PROVAN; FISH; SIDOW, 2007; WEGNER; ROSSI; SCARANO, 2014). Portanto, surge um paradoxo: é preciso crescer para se manter no mercado, entretanto, tal crescimento poderá trazer riscos à sobrevivência da rede. “A constituição de redes maiores leva, conseqüentemente, a maiores custos de sua manutenção, já que é necessário mais tempo de dedicação para reunião e trocas de informações, assim os benefícios podem se ver diluídos ante essa realidade”. (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2007, p. 108).

Então, como crescer e ganhar escala minimizando os problemas da alta complexidade de gestão coordenada advindos da expansão? Como possível resposta a esta questão, algumas pesquisas apontam a intercooperação entre redes de empresas como uma estratégia de crescimento capaz de promover a consolidação dessas redes. (GROß, 2003; WEGNER; PADULA, 2010; 2011; WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2013; WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015). Algo vantajoso se comparado a alternativa do crescimento individual da rede através da captação de novos associados, quando comparado ao tempo que se leva e aos resultados referentes ao ganho de escala.

A adoção de estratégias de crescimento é fundamental para que as redes aumentem seu poder de mercado e para que mantenham sua atratividade para as empresas participantes. (GROß, 2003; WEGNER; PADULA, 2011). Corroborando essa afirmativa, o estabelecimento de estratégias de crescimento tem sido implementado como importante meio para manutenção da competitividade, tanto para

as empresas. (ANSOFF, 1990; RASMUSSEN, 1989; SANTINI; WEGNER, 2013) quanto para redes de empresas. (GROß, 2003; WEGNER; PADULA, 2011, 2012; WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2013; WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015).

À medida que as estratégias de crescimento vão ganhando força nas organizações, paralelamente, a teoria organizacional empreende esforços para compreender o fenômeno das configurações das redes de empresas e apresentar caminhos para um crescimento com menos riscos e maior sustentabilidade. (GROß, 2003; GRANDORI; SODA, 1995; TODEVA, 2006). Este estudo se concentra na análise do processo de intercooperação de redes, uma estratégia de crescimento que é alcançada através da cooperação entre redes que mantêm sua independência jurídica.

Devido à escassez de pesquisas que referenciem o processo de intercooperação de redes, foram utilizados estudos de formação de redes de empresas e outros estudos relacionados. Para o desenvolvimento da pesquisa buscou-se entender a definição da estratégia, preliminar à parceria entre as redes (ANSOFF, 1990; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; RASMUSSEN, 1989); como ocorreu a seleção de parceiros (FRANCO, 2007; LARSON, 1992; PFEFFER; SALANCIK, 1978; RASMUSSEN, 1989; RING; VAN DE VEN, 1994); como a intercooperação se estruturou (FRANCO, 2007; LARSON, 1992; RASMUSSEN, 1989; RING; VAN DE VEN, 1994) e quais os resultados do processo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; DYER; SINGH, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; HALL, 1992; PFEFFER; SALANCIK, 1978). Além disso, quais as dificuldades encontradas. Ressalta-se nesse estudo que alguns aspectos como antecedentes e resultados do processo foram investigados mais detidamente pela lente da Teoria da Dependência de Recursos (TDR).

Estudos acerca de processos que tenham como ênfase a intercooperação de redes são poucos. (GROß, 2003; WEGNER; PADULA, 2010; 2011). Um motivo plausível talvez seja o fato do fenômeno das redes em cooperação com outras Redes de empresas ser ainda recente no Brasil. Dessa forma, o presente estudo pretende contribuir para diminuir a escassez teórica existente.

No Brasil, em dez anos foram criadas mais de 800 redes de empresas (SEBRAE, 2012), porém estudos mostram um grande número de fracassos nesses empreendimentos (TOIGO; ALBA, 2010; WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015; WEGNER; PADULA, 2012), o que mostra a dificuldade dessa forma de estrutura

organizacional em se manter em atividade. Assim, a compreensão do processo de intercooperação poderá melhorar a eficácia das redes tornando-as mais competitivas e atrativas, proporcionando ao mesmo tempo a retenção e a captação de associados.

Nesse primeiro capítulo apresentam-se a definição da questão problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa para a execução desse trabalho. O capítulo 2 traz a revisão teórica, aprofundando o tema referente às relações interorganizacionais, redes de cooperação de empresas, modelos de processo de formação de redes e estratégias de crescimento. O capítulo 3 descreve a Teoria da Dependência de Recursos e os estudos relacionados. Já o capítulo 4 relata os procedimentos metodológicos do estudo. Na sequência o capítulo 5 apresenta a descrição e análise dos resultados e, por último, no capítulo 6 são tecidas as considerações finais desse trabalho.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A forte competição entre as empresas requer um esforço cada vez maior para que elas alcancem ou mantenham vantagens competitivas capazes de promover sua sobrevivência. Os recursos críticos, necessários à obtenção de vantagem competitiva, não estão concentrados em uma única empresa. (DYER; SINGH, 1998). Dessa forma, as organizações buscam alternativas para conseguir recursos estratégicos que viabilizem tais vantagens, porém, a velocidade exigida na produção desses recursos e a diversidade de elementos necessários à sua elaboração é um grande obstáculo quando a empresa atua de forma isolada. Então, “[...] uma alternativa é desenvolver recursos estratégicos de forma cooperada com outras empresas”. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 54).

As estratégias de cooperação interorganizacional assumem diversas formas, de acordo com Grandori e Soda (1995), Olave e Amato (2001) e Todeva (2006), viabilizando o acesso ou o desenvolvimento de recursos que as empresas individualmente não teriam como alcançar. “Nos últimos anos, a literatura econômica e organizacional vem dedicando boa parte dos estudos sobre o fenômeno das redes e aos ganhos que as empresas obtêm ou podem obter com elas”. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p.119). De fato, de forma geral, os estudos nos últimos trinta anos grande parte pode ser caracterizada por investigações quanto a vantagens econômicas. (PUFFAL; PUFFAL, 2014).

O esforço para manutenção da competitividade através da organização de empresas em redes de empresas pode ser comprovado pela quantidade e diversidade de redes estabelecidas. (BALESTRIN; VERSHOORE, 2008; GRANDORI; SODA, 1995; GROß, 20003; TODEVA, 2006). No Brasil de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2012), dados levantados em 2011 mostraram 778 redes em atividade. No entanto, a comparação com dados do SEBRAE (2008) apontou para o desaparecimento de 205 redes, portanto, um significativo número de redes não localizado pode ser um indício de mudança no cenário, pode ser que tais redes tenham extinguido suas atividades, mudado de nome ou ainda utilizado a estratégia de intercooperação unindo-se a outras redes.

Embora evidências empíricas mostrem ganhos competitivos na formação de redes de empresas (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; DERETTI et al. 2015; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; WITTMANN; DOTTO; WEGNER, 2008), outros estudos evidenciam a existência de obstáculos à sobrevivência das redes apontados por Barcellos et al. (2012), Wegner, Rossi e Scarano (2014), Wegner, Zen e Andino (2011). Pressões concorrenciais cada vez maiores exigem configurações organizacionais diferenciadas para que as redes de empresas se mantenham competitivas. Assim, cada vez mais a competitividade não reside na capacidade ou recursos de uma única empresa, mas em redes que competem com outras redes. (HATANI; McGAUGHEY, 2013).

A manutenção da competitividade da rede favorece sua consolidação. A estratégia de consolidação de redes por meio da intercooperação entre redes de empresas tem sido utilizada há algum tempo, e com êxito, em outros países como a Alemanha, por exemplo (GROß, 2003; WEGNER; PADULA 2010; 2011). No Brasil, outros estudos apontam a ocorrência do fenômeno (WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015; WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2013). Assim, a intercooperação configura-se como alternativa ao fortalecimento das redes que trabalham de forma isolada podendo evitar que elas deixem de existir. Todavia, a junção de redes exige um processo do qual não se sabe ainda como se dá e quais suas dificuldades. Sabe-se, no entanto, que o processo de crescimento de redes não é tarefa fácil podendo significar tanto seu fracasso quanto o seu sucesso. (GROß, 2003; WEGNER; PADULA, 2010, 2011).

Diante do exposto, essa pesquisa se propõe a investigar como ocorre o estabelecimento da intercooperação entre redes de empresas e para este fim propõe

a seguinte questão: Quais são os antecedentes, como se dá o processo e quais os resultados da estratégia de intercooperação de uma rede formada por outras redes?

1.2 OBJETIVOS

São os seguintes o objetivo geral e específicos do trabalho:

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral consiste em analisar os antecedentes, processo e resultados da estratégia de intercooperação entre redes de redes de empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são dos seguintes:

- Identificar os antecedentes da intercooperação;
- Descrever as etapas do processo de intercooperação;
- Identificar resultados da intercooperação.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo sobre redes interorganizacionais mostra uma diversidade de pesquisas que exploram antecedentes e consequentes da formação de redes em redes de empresas individuais. (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010; OLIVER; EBERS; 1998; PUFFAL; PUFFAL, 2014). Também são encontrados estudos específicos como o caso da Viaredes (SOUZA; MENDINA; MILAN, 2014) e outros que investigam a cooperação entre cooperativas da agroindústria e pecuária como em Braga (2010) e Dutra (2010). No entanto, poucos estudos são direcionados ao processo de intercooperação entre redes. (GROß, 2003; WEGNER; PADULA, 2010; 2011). Um contrassenso na academia, uma vez que, a forma como o processo é conduzido poderá definir a continuidade ou a longevidade de uma relação interorganizacional. (RING; VAN DE VEN, 1994).

Este trabalho concentra-se no estudo do fenômeno da intercooperação entre redes de empresas com seus antecedentes, processo e resultados. Como se pode

observar é um tema relativamente novo, mas que pela tendência à expansão mostra sua importância acadêmica. Assim, analisar como ocorre o processo de cooperação entre redes de empresas poderá trazer contribuições à teoria, como também melhorar resultados e influenciar na continuidade da rede possibilitando a expansão de ganhos econômicos e sociais para a região.

Do ponto de vista teórico, justifica-se a realização do estudo pela possibilidade de minimizar a escassez acerca de pesquisas envolvendo o processo de intercooperação entre redes de cooperação empresarial, como apontado por Wegner, Bortolaso e Zonatto (2013) e Wegner, Alievi e Begnis (2015). Paralelo a isso, há o esforço no sentido de colaborar para diminuir a carência de estudos de redes com múltiplos atores que utilizem a lente da Teoria da Dependência de Recursos como base, visto que, a literatura mostra tal teoria aplicada predominantemente em relações diádicas. (WRY; COBB; ALDRICH, 2013).

Gerencialmente, a compreensão de como acontece o processo de intercooperação poderá levar a uma maior eficácia da rede tornando-a mais competitiva e, portanto, mais atrativa, facilitando a retenção e captação de novos associados. O conhecimento agregado também poderá auxiliar na formação de novas redes intercooperadas e os gestores de redes poderão utilizar os resultados desta pesquisa como base para tomada de decisão e planejamento em termos de gestão e coordenação da rede.

No aspecto social, ao apresentar contribuições para a eficácia e competitividade das redes envolvidas na intercooperação, a pesquisa poderá influenciar na formação de outras redes que poderão auxiliar no desenvolvimento econômico da região promovido pela manutenção de empregos e geração de renda.

2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Este capítulo expõe conceitos e tipologias importantes à compreensão das relações interorganizacionais, dentre os quais a intercooperação de redes de empresas. Aprofundam-se conceitos de processo de formação de redes como estratégias de crescimento: antecedentes, processo e resultados, visando dar sustentação teórica ao objetivo do estudo proposto. Tais elementos viabilizarão posteriormente caracterizar antecedentes, processo de formação e resultados da estratégia de intercooperação entre redes de redes.

Para Cropper et al. (2014) as relações interorganizacionais, como o nome sugere, dizem respeito aos relacionamentos entre organizações. O objetivo do estudo de tais relações é procurar entender tipos, padrões, origens, lógica e consequências dos relacionamentos entre organizações do setor público, privado ou sem fins lucrativos. Nesse sentido, são abordados relacionamentos que variam entre diádicos envolvendo apenas duas organizações, ou múltiplos, onde há o envolvimento de várias organizações. (CROPPER et al. 2014).

Nesse sentido, Podolny e Page (1998), salientam que tais relações podem assumir diferentes formas, tais como: *joint ventures*, alianças estratégicas, consórcios, contratos, franquias e subcontratação. Destacam-se também, nesse contexto, redes, *clusters*, distritos industriais, condomínios de empresas, polos e parques tecnológicos, entre outros. (PUFFAL; PUFFAL, 2014). Pela diversidade de alternativas de arranjos organizacionais envolvendo tais relações pode-se observar que casos empíricos envolvendo os estudos são ubíquos e bastante variados. A manifestação desses relacionamentos se dá a partir de alianças, parcerias e redes. Estas manifestações denominam-se entidades interorganizacionais. (CROPPER et al., 2014).

Através da cooperação, as empresas podem acessar recursos de forma mais rápida. (HALL, 1992). Já Gulati, Nohria e Zaheer (2000) assinalam que alguns recursos só podem ser acessados através da cooperação. A cooperação também oportuniza aprendizado e melhora o fluxo de informação (EBERS; JARILLO, 1998), maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social e inovação colaborativa também caracterizam ganhos competitivos deste modelo organizacional. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

O sucesso desses relacionamentos está relatado na literatura e alguns são amplamente conhecidos: o caso da Terceira Itália, no nordeste italiano, que reúne o maior número de distritos industriais da Europa; o Vale do Silício, no estado da Califórnia, Estados Unidos, os *Keiretsus* japoneses, dentre outros. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; CASTELLS, 2009). Cada caso mantém sua peculiaridade tendo em comum a condição de serem pequenas empresas que encontraram uma forma de criar vantagem competitiva através da formação de redes.

No presente estudo, o interesse recai sobre a configuração horizontal das redes de empresas de pequenas e médias empresas. No Brasil, de acordo com Balestrin, Verschoore e Reyes (2010), os estudos organizacionais associados a este segmento empresarial apresentam uma crescente importância. Tendo em vista a expressiva dimensão econômica e social que a formação de redes de empresas vem apresentando, em especial, para o fortalecimento e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. A formação de redes de empresas, principalmente entre pequenas e médias, tem sido admitida como modo de sobreviver e manterem-se competitivas, sobretudo em relação às grandes empresas. (FERREIRA JUNIOR; TEIXEIRA, 2008).

Assim, torna-se oportuno trazer a definição de redes de cooperação empresariais. Esse estudo assume uma rede como uma nova organização, portanto utiliza o conceito de redes de cooperação empresariais de Balestrin e Verschoore (2008, p. 79): “Organizações compostas de um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação”. Na seção seguinte colaborando com a contextualização do presente trabalho será explicado por meio de um mapa conceitual as principais dimensões sob as quais se estruturam as redes, características recorrentes de principais configurações das redes de empresas e trabalhos relacionados a processos de formação de redes.

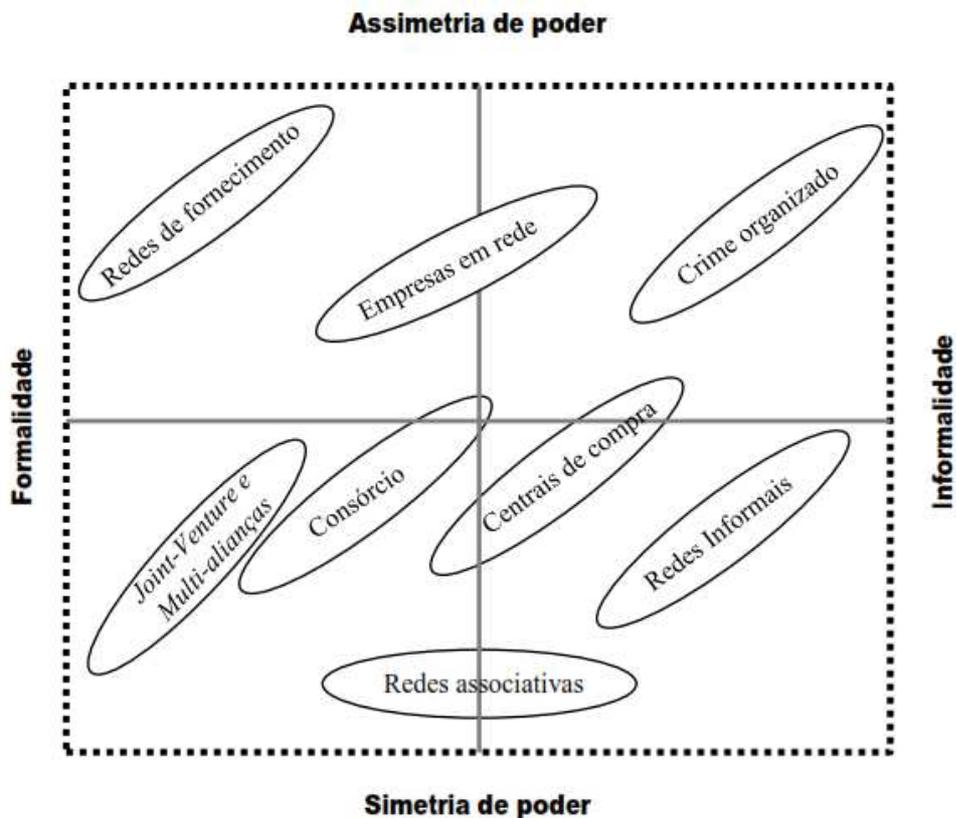
2.1 REDES DE COOPERAÇÃO DE EMPRESAS

A diversidade das tipologias de redes de cooperação tem provocado certa ambiguidade no próprio entendimento do termo, uma vez que podem apresentar-se sob formas variadas. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Assim, os autores desenvolveram um mapa conceitual a partir dos estudos de Marcon e Moinet. O mapa

indica em quatro quadrantes as principais dimensões sob as quais as redes são estruturadas.

De acordo com a Figura 1, o eixo vertical relaciona-se com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede. Tais elos podem representar uma relação simétrica de poder, no caso de uma rede horizontal do tipo associativa, objeto desse estudo, ou uma forma assimétrica no caso da rede vertical (matriz e filial) marcada pela forte assimetria de poder. Em se tratando do eixo horizontal, esse representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores, tal grau de formalização pode variar de relações informais, como por exemplo, relações de amizade, parentesco e redes de amigos para até relações formais estabelecidas por contratos entre as partes, por exemplo, os contratos jurídicos celebrados na formação de *joint ventures*.

Figura 1 - Mapa conceitual das redes de cooperação



Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p. 86).

Destaca-se que nos diversos pontos de cada um dos quadrantes poderá ser encontrado algum tipo particular de configuração de rede corroborando a amplitude

da diversidade das tipologias de redes. A classificação, de acordo com as orientações da Figura 1, é a seguinte:

- a) redes assimétricas: a dimensão da hierarquia. Algumas redes apresentam claramente uma estrutura hierárquica com centralização de poder. Desse desenho usufruem grandes conglomerados que adotam a estratégia de redes verticais buscando mais flexibilidade e competitividade. Tal dimensão hierárquica compatibiliza-se com a noção de “empresa em rede”, ou seja, empresas organizadas de forma interdependentes e espacialmente dispersas;
- b) redes simétricas: a dimensão da horizontalidade. São as que apresentam maior descentralização do poder. As redes horizontais são compostas por empresas independentes, mas que optam por manter a coordenação de atividades específicas em conjunto com as demais empresas;
- c) redes formais: a dimensão contratual. São concebidas pela formalização contratual que regerá as relações entre os atores. O contrato estabelece claramente em suas cláusulas os direitos e deveres que são resguardados aos envolvidos por meio da celebração contratual;
- d) redes informais: a dimensão da convivência. Possibilitam encontros informais entre atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, dentre outros) com interesses em comum.

Pela diversidade de possibilidades de arranjos, dificilmente existirão duas redes com estruturas iguais. Todavia, apesar da variedade encontrada, existem características recorrentes às redes de empresas: a existência de objetivos comuns, a constante interação entre agentes e a presença de uma gestão coordenadora para garantir a realização das ações coletivas. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Assim, as principais configurações de redes, conforme os autores são três: redes de fornecimento, consórcios e redes associativas.

As redes de fornecimento caracterizam-se por manter o foco nas competências essenciais da empresa líder, oferecer os benefícios de ter estrutura produtiva integrada e flexível, contar com uma organização líder focada na competitividade e buscar aprendizagem e geração de inovação de forma coletiva. Já os consórcios apresentam-se como uma união de empresas que tem como meta

ganhos de escala, porém mantendo autonomia decisória, também é formalizado por contrato, tem tempo determinado de existência o qual se vincula à realização de um objetivo. Por outro lado, têm-se as redes associativas. Estas emergem pelo aumento das complexidades estruturais das empresas, sua lógica consiste na ideia de que oportunidades e dificuldades comuns podem ser superadas por meio de ações colaborativas. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

No Brasil em dez anos foram criadas mais de 800 redes de cooperação de empresas. (SEBRAE, 2012). A força motriz para que isso ocorresse foram os benefícios proporcionados às pequenas empresas através da cooperação. A competitividade da rede onde estão inseridas as pequenas empresas é determinante para um bom desempenho individual. (POWELL, 1998). Estratégias que favoreçam a consolidação das redes no mercado são essenciais para o fortalecimento individual dessas empresas. Porém, embora a consolidação das redes de empresa seja objetivo comum a todas elas, o que seria o ideal, isto não corresponde à realidade. Estudos como os de SEBRAE (2012); Toigo e Alba (2010); Wegner; Alievi e Begnis (2015); Wegner e Padula (2012) revelam um número considerável de fracassos.

Para um melhor entendimento dos problemas que acompanham o estabelecimento de redes de empresas, assim como, a compreensão de porque é tão difícil a consolidação dessas se faz necessário compreender as etapas que integram o processo de formação de redes. Assim, na seção seguinte são apresentados alguns modelos.

2.2 MODELOS DE PROCESSOS DE FORMAÇÃO DE REDES

A análise de um processo pressupõe explicar o quê, porque e como acontecem as ligações entre contextos, processos e resultados. (PETTIGREW, 1997). Já Van de Ven (1992) explica que o processo é muitas vezes usado de três maneiras na literatura: (1) como uma lógica usada para explicar uma relação causal em uma teoria de variância; (2) como uma categoria de conceitos que se referem a atividades de indivíduos ou organizações; e (3) como uma sequência de eventos que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo. O processo tem importância central para a gestão das relações interorganizacionais, e questões

processuais tem implicações importantes em relação ao tempo em que as partes passarão interagindo. (VAN DE VEN, 1992).

Nesse sentido pesquisadores têm se esforçado na construção de modelos que tragam o entendimento de como acontece o processo de formação de redes. O modelo proposto por Larson (1992) tem como base o aspecto histórico dos envolvidos e é composto por três fases. A primeira fase refere-se às pré-condições de relações pessoais e reputação dentre as organizações. Segundo a autora as pré-condições reduzem a incerteza e estabilizam expectativas que aceleram a cooperação. Já a segunda fase aborda as condições necessárias para se construir um relacionamento: Vantagem econômica mútua, período de experiência e uma empresa que tome a iniciativa do negócio. Desses elementos, vão depender a qualidade do engajamento, a criação de regras e procedimentos para as futuras ações, expectativas claras dos componentes, reciprocidade e confiança. (LARSON, 1992).

Finalmente a última fase é a de integração e controle, a qual se divide em integração operacional, operação estratégica e controle social. Aqui as organizações estão mais integradas operacional e estrategicamente. O controle social é exercido através da presença de regulamentos e obrigações morais que se mostram eficientes. Confiança e preocupação com a reputação ganham espaço. (LARSON, 1992).

Já o modelo de Ring e Van de Ven (1994) considera a cooperação entre empresas como um processo dialético que apresenta quatro partes: negociação, compromissos, execuções e avaliações. Na fase de negociação há o desenvolvimento de expectativas comuns (não individuais) acerca de motivações e investimentos que estão sendo explorados. O foco é o processo de negociação formal e o procedimento de escolha de parceiros, aproximação, oportunidade do interessado para avaliar a incerteza associada ao negócio (*sensemaking*), o papel de cada um e a equidade na transação que se refere a todas as partes. (RING; VAN DE VEN, 1994).

A fase seguinte é a de compromissos, esta reflete o quanto os atores estão empenhados em atender o que for acordado no que se refere às obrigações e regras vinculadas às futuras ações do relacionamento. Governança e estrutura são estabelecidas, porém, para que ocorra o consentimento da legalização da formação são necessárias muitas interações. Além disso, agentes especializados

são chamados a colaborar com a legalização para que não ocorram equívocos em relação a legislação vigente de forma a assegurar a lisura do processo de legalização, evitando assim que o trâmite se torne nulo ou sem efeito. (RING; VAN DE VEN, 1994).

A terceira fase corresponde a de execuções. Aqui os compromissos e as regras são postos em prática: dar ordens aos subordinados, a compra de materiais, pagamentos dentre outras atividades. As várias interações produzem um ambiente mais familiar aos atores envolvidos o que poderá favorecer o aumento da confiança na relação. Por último acontece a etapa das avaliações que decorre da necessidade de fazer um balanço acerca das dificuldades ao longo do processo, da sua eficiência e equidade nos resultados alcançados. Uma reavaliação do que foi acordado inicialmente poderá ser necessária. (RING; VAN DE VEN, 1994).

Outro modelo de processo que tem como base a cooperação empresarial é o de Franco (2007). Fundamentalmente o autor propôs um modelo conceitual que consiste nas etapas de formação, implementação e desenvolvimento. A fase de formação envolve a descoberta e exploração de oportunidades de colaboração, bem como, as negociações entre as empresas cooperantes. A identificação de oportunidades empresarias com base em redes sociais e pessoais, a validação de ideias, objetivos claros e uma atenção significativa na eleição e tipo de parceiro. Conforme Franco (2007) são aspectos a considerar para a redução de potenciais dificuldades entre as partes envolvidas no processo.

Por outro lado, a etapa implementação contempla objetivos e características da colaboração, além disso, os meios disponíveis para o acordo são estabelecidos. Entretendo, parceiros podem apresentar interesses opostos que dependem de fatores internos (dimensão, antiguidade, estratégia, caráter familiar, tecnologia dentre outros) e fatores externos (cultura, setor de atividade, mercado, concorrência). Então em face da implementação, *a priori*, os obstáculos deverão ser discutidos. Já na fase de desenvolvimento, o sucesso, a estabilidade e os resultados da colaboração entre as empresas são importantes componentes. Caso o sucesso e a estabilidade sejam alcançados em um acordo de cooperação, os parceiros competirão de forma mais eficaz e haverá uma melhora do desempenho, satisfação e aprendizagem interorganizacional. (FRANCO, 2007). O Quadro 1 traz um resumo dos processos de formação de redes relacionando os autores às fases e seus principais pontos.

Quadro 1 - Processos de formação de redes

Autores/Ano	Fases	Principais pontos de cada fase
Larson (1992)?	1. Pré-condições	- Relações pessoais e reconhecida reputação entre as organizações.
	2. Condições para construir	- Vantagem econômica mútua - Período de experiência - Firma iniciadora
	3. Integração e Controle	- Integração operacional - Integração estratégica - Controle social
Ring e Van de Ven (1994)	1. Negociação	- Expectativas - Negociação formal - Escolha de parceiros - Aproximação e <i>sensemaking</i> - Definição de papel individual e equidade
	2. Compromissos	- Comprometimento com regras e obrigações - Governança estruturada - Legalização da relação
	3. execuções	- Compromissos e regras são efetivados - Ambiente mais familiar aos atores - Aumento da confiança
	4. Avaliações	- Avaliação da eficiência e equidade dos resultados
Franco (2007)	1. Negociação	- Exploração e descoberta de oportunidades - Negociação com empresas cooperadas - Objetivos claros - Seleção de parceiros - Validação de ideias
	2. Implementação	- Objetivos e características - Meios disponíveis - Identificação de obstáculos
	3. Desenvolvimento	- Sucesso, estabilidade e resultados - Melhora na satisfação, no desempenho e na aprendizagem.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Como se pode observar de uma forma geral, os modelos concentram em suas fases iniciais as condições necessárias à relação interorganizacional e nas fases finais estruturação e resultados. Porém, cada modelo guarda em si peculiaridades que não escapam a um exame mais minucioso, pois se observa que objetivos, cultura e o próprio olhar do pesquisador acerca do tema interfere nos detalhes das etapas. Isso posto, este trabalho assume a análise dos antecedentes, etapas e resultados do processo de intercooperação de empresas que se diferencia dos tradicionais modelos de formação de redes por se encontrar num outro patamar de cooperação, a intercooperação entre redes, destacando-se assim pela complexidade.

Uma das estratégias possíveis para a consolidação da rede está na construção de parcerias através de estratégias de crescimento. “A adoção de estratégias de crescimento é fundamental para que as redes ampliem seu poder de mercado e sua atratividade para as empresas participantes”. (WEGNER; PADULA, 2011, p. 223). Porém, a formação de redes com maior porte tem como consequência a elevação dos custos para sua manutenção, “[...] já que é necessário mais tempo de dedicação, de reunião e trocas de informações. Os benefícios, no entanto, podem se ver diluídos ante essa realidade”. (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2007, p. 108). Assim, a intercooperação entre redes configura-se como alternativa de estratégia de crescimento viável (GROß, 2003). A próxima seção aborda estratégias de crescimento que podem ser adotadas por redes de empresas com ênfase em intercooperação.

2.3 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Para Ansoff (1990, p. 97) “[...], estratégia é um conceito sistêmico que dá coerência e dimensão ao crescimento de uma organização complexa”. Além disso, a estratégia envolve tanto a organização quanto o ambiente em que ela atua. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). “Considerando os diversos agentes envolvidos em organizações, a estratégia de uma empresa pode ser desenvolvida em nível organizacional ou interorganizacional”. (WINCKLER; MOLINARI, 2011, p. 3).

O acesso e manutenção de mercados são objetivos de estratégias de crescimento. Algumas destas, permitem a penetração de mercados a curtíssimo prazo sem necessidade de esperar a maturidade dos investimentos, com a possibilidade de abandoná-los se for mais conveniente, ou seja, caso o negócio se torne inviável em face das mudanças no ambiente. (RASMUSSEN, 1989).

São poucos os estudos que abordam estratégias de crescimento em redes de cooperação horizontais dentre os quais estão os de Groß (2003) e Wegner e Padula (2010, 2011). Neste os autores evidenciam com profundidade a pesquisa de Groß (2003) que faz uma descrição de um conjunto de estratégias de crescimento das quais as redes de empresas podem utilizar-se.

Wegner e Padula (2011) destacam duas estratégias consideradas básicas para o crescimento da rede, tendo como ponto de partida os negócios correntes da rede: penetração de mercado e aumento da eficiência. Essas estratégias não imprimem

grandes mudanças nas atividades desempenhadas. A penetração de mercado pressupõe captação de novos associados e otimização dos resultados. Já o desenvolvimento de marcas próprias, prospecção de novos fornecedores e o incremento do portfólio de serviços, são medidas que vão ao encontro do fortalecimento do comprometimento dos associados, como também, serve a finalidade da rede de mostrar-se ao mercado de forma homogênea. (GROß, 2003).

Assim, a penetração de mercado viabiliza o crescimento e o fortalecimento da rede pelo aumento do número de participantes e pela manutenção dos já existentes. Já o aumento da eficiência está atrelado à competência em atender de forma eficiente a demanda do portfólio de serviços. Paralelamente, essa eficiência deverá estar presente nos processos de compra e logística. Porém, Groß (2003) argumenta que o aumento da eficiência apresenta apenas uma solução de curto prazo para o crescimento das redes.

Além das estratégias tidas como básicas, Groß (2003) aponta mais quatro estratégias classificadas como complementares: internacionalização, diversificação, verticalização e horizontalização, estas com foco estratégico externo. A diversificação acontece com a adição de novos associados em novos segmentos de negócios. Ao mesmo tempo que esta estratégia apresenta benefícios ao oportunizar geração de sinergia e ampliação da diversidade de produtos, a entrada em novos campos de negócios implica correr riscos ao se entrar em uma competição sem experiência anterior. (GROß, 2003).

Como outra alternativa estratégica de crescimento configura-se a internacionalização que ocorre no momento em que a rede já atingiu um limite de expansão no mercado interno. A internacionalização se dá com a presença de redes associadas em outros países por meio de abertura de filiais ou uma organização supranacional. (GROß, 2003).

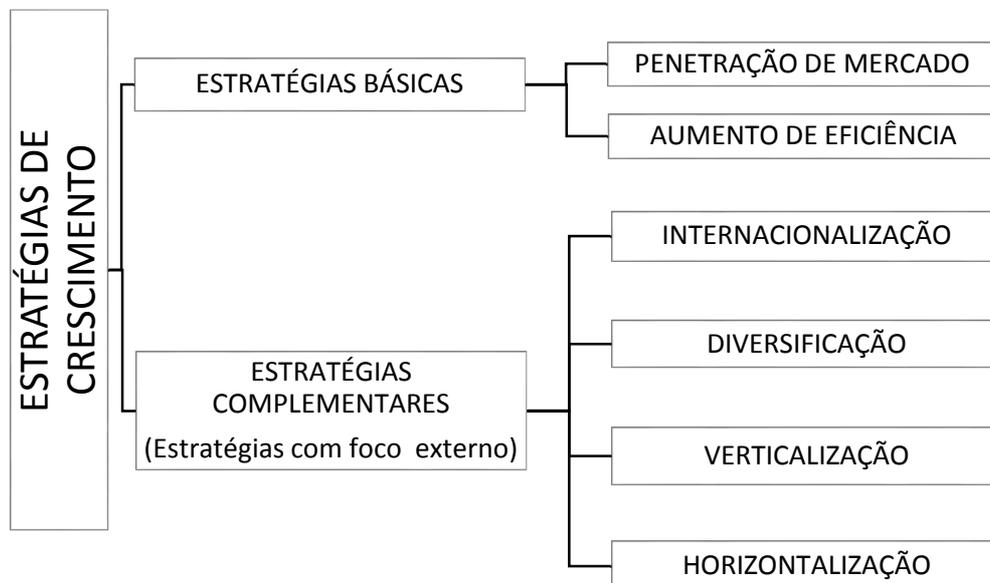
A verticalização pode ser implementada para redes de empresas. Essa estratégia de crescimento relaciona-se com a integração de elos da cadeia de valor com o intuito de melhorar a posição competitiva. Tal opção remete à criação de empresas que desempenhem funções industriais de fornecimento de produtos o que leva à substituição de fornecedores. A margem absorvida por conta da substituição representa um ganho para a rede. Além disso, a garantia de fornecimento de produtos, a possibilidade de produzir conforme o volume necessário e as características

desejadas, e ainda a elaboração de produtos exclusivos representam vantagens adicionais. (GROß, 2003).

A estratégia de verticalização ainda permite o estabelecimento de filiais ou de franquias. Outros benefícios inerentes à estratégia de verticalização são: ocupação de mercados; desenvolvimento de marca própria; aproximação do cliente final e o estabelecimento de pontos de venda padronizados, o que poderá ser útil para orientar outros associados, como também, servir de piloto para novos conceitos, marketing e comercialização. As desvantagens de tal estratégia são: riscos financeiros; conflitos internos pela abertura de novas filiais geograficamente próximas e mesmo a dificuldade de gerenciamento das lojas pela central de rede. (GROß, 2003).

A última estratégia identificada por Groß (2003) é a de horizontalização, nela ocorre a cooperação entre redes ou intercooperação, fusões e aquisições de redes já existentes, portanto, é a que interessa a esta investigação. A horizontalização apresenta a vantagem de internalizar a experiência dos novos parceiros, o que confere a essa estratégia o benefício de minimizar os riscos. O conjunto de estratégias apresentado por Groß (2003) é sintetizado através da Figura 2.

Figura 2 - Estratégias de Crescimento de Redes de Empresas

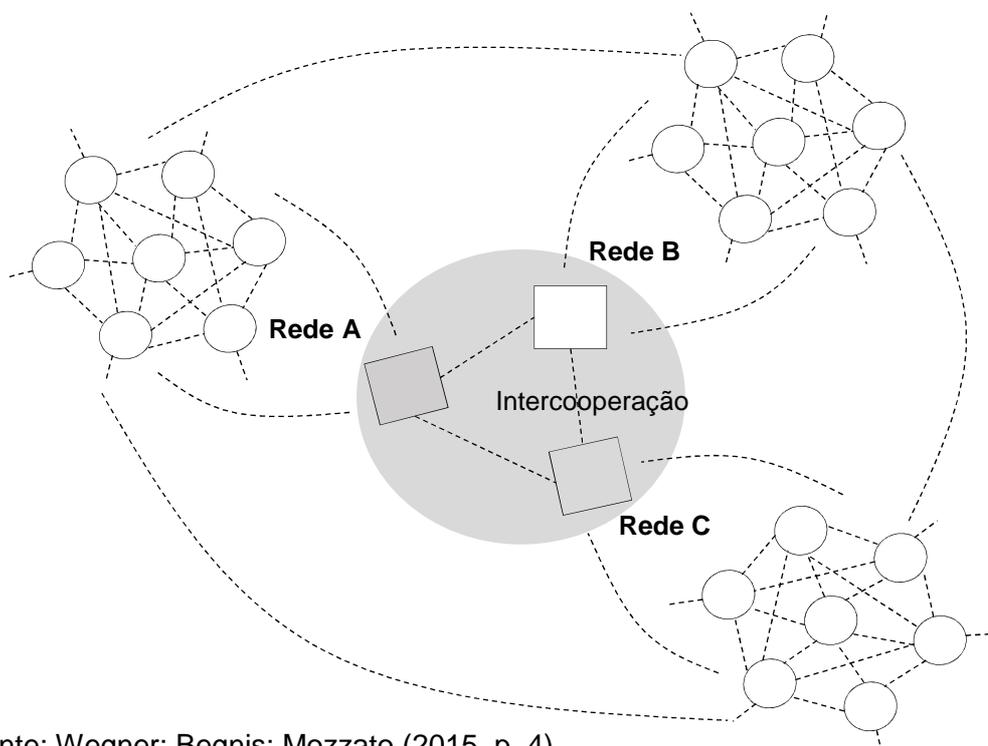


Fonte: Elaborada pela autora com base em Groß (2003).

É oportuno esclarecer o significado de intercooperação por apresentar um termo chave nesse estudo e por estar ligado à estratégia complementar de

horizontalização. Originalmente o significado de intercooperação tem como referência os negócios em cooperativas. Intercooperação refere-se a um dos princípios fundamentais do cooperativismo, cooperar entre cooperativas (GOES, 2011) e constitui-se ferramenta essencial para auxiliar as cooperativas no acesso e manutenção de mercados. (BRAGA, 2010). As mudanças no ambiente contemporâneo e a frequente busca por desenvolvimento econômico fazem com que a intercooperação ultrapasse o âmbito das cooperativas, difundindo-se em outras organizações. (SILVA; GONÇALVES; DIAS, 2011). Assim, o conceito pode ser usado para a cooperação entre redes ou intercooperação com objetivo de acesso ou manutenção de mercados e independência jurídica dos envolvidos funcionando como estratégia de crescimento. Observa-se na Figura 3, que as redes A, B e C mantêm sua independência jurídica e administrativa desenvolvendo suas atividades normalmente, porém, ao intercooperarem passam a desenvolver outros negócios em comum.

Figura 3 - Intercooperação de Redes de empresas



Fonte: Wegner; Begnis; Mozzato (2015, p. 4).

Após o entendimento do conceito de intercooperação, cabe ainda destacar algumas dificuldades inerentes às estratégias de crescimento. Conforme Wegner e Padula (2011), deve-se ponderar alguns pontos ao se optar por uma estratégia de

crescimento. Apesar de serem necessárias à maioria dos casos, especialmente no que se relaciona ao volume de negócios, existem riscos e dificuldades ligados ao processo de expansão, tais como, a pouca homogeneidade do grupo em termos de porte, orientação mercadológica ou estratégia. Além disso, perfis diferentes de gestores e motivações para cooperação são fatores que podem comprometer o engajamento.

Assim, a falta de homogeneidade pressupõe diferentes expectativas. Segundo os autores, um processo problemático relacionado à expansão, além de tornar inviável a geração dos resultados esperados ainda poderá ocasionar o desligamento de associados que se sentirem insatisfeitos. A expansão pressupõe uma complexidade maior relacionada à coordenação e controle das atividades. Nesse sentido, um estudo acerca de Governança de Redes Federadas (Roth, 2011) envolvendo duas Redes de Cooperação Federadas levou em consideração a governança das relações interorganizacionais nas Federações, seguindo o modelo OAR, em que se cria uma unidade administrativa separada para gerenciar a rede.

Roth, (2011, p. 44) apresenta a seguinte definição para Redes de Cooperação Federadas:

As Redes de Cooperação Federadas caracterizam-se pela união de duas ou mais Redes de Cooperação que possuem objetivos comuns, formalmente relacionadas por meio da OAF, com prazo ilimitado de existência, relações não hierárquicas e colaborativas. A gestão é democrática, garantindo o direito de participação das Redes de Cooperação no processo decisório, sendo que a Rede mantém sua individualidade legal e autonomia decisória, porém são interdependentes nas atividades realizadas em conjunto.

A autora apresenta seus resultados em relação aos mecanismos de Governança, como por exemplo, a Coordenação, em que foram identificados os elementos teóricos: Ajuste mútuo; Supervisão direta; Padronização de processos e; Padronização de resultados. Neles, embora presentes na duas Redes estudadas, foram identificadas algumas especificidades. O mesmo ocorre com o item Controle, formal e informal, sobre suas afiliadas. Neste caso, "Quanto maior o número de

atividades desenvolvidas em conjunto, maior tende a ser a quantidade de itens de controle exercido pela Federação". (ROTH, 2011, p. 166).

No que tange ao item Incentivo, financeiro; não financeiro e sanções, foram observadas, segundo Roth (2011), consideráveis diferenças, "Embora o incentivo de cunho financeiro tenha sido observado em ambos os casos, o incentivo não financeiro foi evidenciado somente na Rede Âncora". (ROTH, 2011, p. 166).

Dos mecanismos externos de Governança, foi identificado, nos dois casos estudados, apenas um: o sistema político, legal e regulatório, pela presença do Estatuto Social. Quanto aos mecanismos internos, a pesquisa aponta a existência de Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e, Representação e participação, nos dois casos estudados, embora cada qual com suas características específicas.

Conforme o resultado a autora identificou que quanto maior o número de atividades desenvolvidas maior o nível de centralização, formalização e padronização, coordenação e controle. Por outro lado, um menor número de atividades significa menor centralização, formalização, coordenação e controle.

Como forma de imprimir maior consistência a este estudo foi utilizada a Teoria da Dependência de Recursos que será apresentada no capítulo seguinte abordando principais conceitos e trabalhos relacionados.

3 TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS (TDR)

A publicação de Pfeffer e Salancik em 1978 lançou os pressupostos da TDR. Sua premissa é que acordos interorganizacionais são firmados para que as organizações possam minimizar suas dependências em relação ao ambiente externo pelo fato de não serem autossuficientes. Em suma, as relações existem para diminuir a incerteza na obtenção de recursos materiais ou imateriais. A incerteza é habitualmente definida como a dificuldade em prever os resultados futuros (BECKMAN; HAUNSCHILD; PHILIPS, 2004) ou, mais especificamente, para os estudos organizacionais, a incapacidade de prever o desempenho da empresa. (MILLIKEN, 1987).

Nesse sentido, Ha et al. (2014) afirma que as organizações se tornaram cada vez mais dependentes de recursos externos pela dificuldade de obtenção ou utilização, uma vez que as organizações nunca são autossuficientes. Assim, o modelo de dependência de recursos retrata a organização como dinâmica e capaz de mudar, bem como responder ao ambiente através dos relacionamentos entre organizações. (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

Para Oliver (1990), existem seis motivos determinantes que influenciam na decisão por uma relação interorganizacional: assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade, legitimidade e interação entre contingências. Além disso, a autora destacou outro ponto que antecede tal escolha: conscientemente as organizações entram em relações por razões específicas dentro de um contexto variado em condições que limitam ou influenciam suas escolhas, ou seja, a partir das alterações no ambiente empresarial.

Assim, Pfeffer e Salancik (1978) destacam o papel da percepção gerencial e a possibilidade da escolha estratégica quando afirmam que ações organizacionais são estrangidas pelo ambiente na medida em que a organização depende dele. Sob esse enfoque a autonomia decisória ganha espaço mediante opções existentes de se moldar mais de uma estrutura organizacional, as quais poderiam ser favoráveis para um ambiente estabelecido. (CHILD, 1972). Tal perspectiva enfatiza as explicações não determinísticas dos processos e resultados organizacionais. (BOURGEOIS, 1984). Dessa forma, diferentes estratégias interorganizacionais, tais como fusões e aquisições, *joint ventures* e alianças estratégicas (PFEFFER; SALANCIK, 1978; HILLMAN; WHITHERS;

COLLINS, 2009) e constituição de redes (GULATI; GARGIULO, 1999), por exemplo, são implementadas para o enfrentamento das incertezas, especificamente em relação a insuficiência de recursos.

Contudo, segundo a TDR a principal restrição a tais relações é a perda da autonomia organizacional (OLIVER, 1990; PFEFFER; SALANCIK, 1978) que para Oliver (1991) refere-se a uma liberdade que as organizações têm para tomar suas próprias decisões sobre o uso e alocação de seus recursos internos sem referência ou relação às exigências e expectativas dos parceiros de ligações potenciais. Porém, a autora assinala outros elementos como: o potencial de reciprocidade ou o desejo de previsibilidade como preditores mais importantes na decisão para entrar em um relacionamento que a perda de autonomia organizacional. (OLIVER, 1991).

Uma contribuição importante da TDR foi esclarecer o conceito de complexidade ambiental (WRY; COBB; ALDRICH, 2013) investigado por outros autores como Emery e Trist (1965) e Lawrence e Lorsch (1967). Tal complexidade reside no fato das organizações lidarem com demandas conflitantes em termos de objetivos e interesses variados no contexto empresarial. (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Desse cenário emerge o desafio de se manter a relação interorganizacional frente a demandas conflitantes e concorrentes que vão além de suas fronteiras. (PFEFFER, SALANCIK; 1978). Evidentemente esse é um grande desafio, uma vez que a união só persistirá caso os envolvidos continuem percebendo os benefícios.

Outras dimensões apontadas por Pfeffer e Salancik (1978) inerentes ao aspecto da dependência de recursos são capazes de explicar comportamentos organizacionais, atividades desenvolvidas e resultados alcançados. Pode-se observar a extensão dos pressupostos da TDR através desses elementos listados por Pfeffer e Salancik (1978): interdependência, controle social da escolha organizacional, concentração e controle de recursos, dependência, poder provisório e dependência assimétrica. A seguir é feita a apresentação de cada um deles.

3.1 INTERDEPENDÊNCIA

De acordo com Pfeffer e Salancik (1978) a interdependência é caracterizada pela relação entre agentes que criam um resultado e não pelo resultado em si.

Seguindo esse raciocínio eles categorizam a interdependência em duas formas: Resultado interdependente e comportamento interdependente, sendo que esses podem ocorrer de forma isolada ou concomitante. A interdependência de resultado evidencia-se pela necessidade da tomada de decisão sobre determinado resultado, como por exemplo, preço e quantidade produzida que influencia no lucro. Já a interdependência de comportamento é observada na dependência das ações que um ator tem em relação a outro, ou seja, caso a cooperação não seja mútua a ação não terá como ocorrer, é o caso da organização de um jogo de pôquer, visto que o jogo de pôquer requer o envolvimento de outras pessoas em um local definido por um determinado tempo para que aconteça. (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Outra distinção apontada pelos autores acerca de resultados interdependentes é a simbiose ou a concorrência entre as partes. Em uma relação de concorrência um resultado só pode ser maior para um se for inferior para outro. Na terminologia dos jogos esse é um montante fixo de soma zero. Por outro lado, em uma relação de interdependência simbiótica é possível tanto ser melhor ou pior simultaneamente. As relações de concorrência existem quando cada um dos atores exige recursos idênticos para a sobrevivência. Em contrapartida, relações simbióticas envolvem um ator usando diferentes recursos de relações distintas. Relações de interdependência não são necessariamente simétricas e equilibradas, ou seja, podem ser assimétricas. Da mesma forma podem existir relações de interdependência simultâneas de concorrência e simbiose. (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Um resumo das categorias da interdependência com seus atributos pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 - Categorias e Atributos da Interdependência.

Categorização da Interdependência	Atributos
1. Resultado Interdependente	Os resultados obtidos são interdependentes ou obtidos conjuntamente.
1.1. Interdependência Simbiótica	Refere-se a um ator usando diferentes recursos de relações distintas. O Resultado pode ser melhor ou pior simultaneamente. Pode ocorrer simultaneamente com a concorrencial.
1.2. Interdependência Concorrencial	Acontece quando cada um dos atores exige recursos idênticos para a sobrevivência. Um resultado só pode ser maior para um se for inferior para outro. Pode ocorrer simultaneamente com a simbiótica.
2. Comportamento Interdependente	As ações são elas próprias dependentes sobre as ações de um outro ator social. Ex. jogo de pôquer.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A importância da interdependência é visualizada pelos autores Pfeffer e Salancik (1978) através do impacto sobre a organização para alcançar seus resultados. No entanto, observam que a interdependência varia de acordo com a disponibilidade de recursos e em relação a sua necessidade. A interdependência é uma consequência da natureza de sistemas abertos de organizações. Tal interdependência deve-se ao fato de que as organizações devem transacionar com os elementos do ambiente, a fim de obterem recursos necessários para a sobrevivência. Então, à medida que as organizações são mais ou menos autossuficientes, existe uma variação de interdependência a qual pode sofrer alternância ao longo do tempo. (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

3.2 O CONTROLE SOCIAL DA ESCOLHA ORGANIZACIONAL

A dependência exercida pelo ambiente sobre as organizações influencia o comportamento organizacional, uma vez que, as organizações são sensíveis às demandas do ambiente, tal sensibilidade lhes garante a sobrevivência. Dessa maneira, com a finalidade de sobrevivência, elas se engajam em grupos tendo como propósito conseguirem com suas trocas recursos monetários, físicos, informações ou legitimidade social. (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Para Thompson (2011) uma organização se configura como dependente a partir de alguns elementos que podem afetar sua capacidade de atingir seus objetivos: 1) na proporção da necessidade da organização para recursos ou performances que esse elemento pode proporcionar, e 2) em proporção inversa à capacidade de outros elementos a fornecer os mesmos recursos ou performance. Corroborando o contexto de dependência em relação aos recursos, Pfeffer e Salancik (1978) salientam três aspectos. Primeiro, a importância dos recursos, na medida em que a organização o requer para o funcionamento contínuo das atividades e sobrevivência. O segundo é a extensão em que o grupo de interesse tem poder para decidir a alocação e uso de recursos. E, em terceiro lugar, na medida em que há poucas alternativas, ou o alcance de um maior controle sobre o recurso pelo grupo de interesse. (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Já para a avaliação da importância dos recursos são identificadas duas dimensões: magnitude e criticidade. A magnitude refere-se à quantidade de insumos necessários às atividades da organização (entradas totais ou saídas

totais), a avaliação se dá através da proporção de entradas e saídas, como também em relação aos fornecedores, evidenciando maior dependência quando a organização não possui múltiplas entradas. A criticidade por sua vez é mais difícil de identificar, ela mensura a habilidade de uma organização em continuar funcionando mesmo na ausência do recurso ou na ausência do mercado. A criticidade de um recurso pode variar de acordo com o passar do tempo e mudanças no ambiente e independe da quantidade de entrada. (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Outro ponto destacado é a vulnerabilidade organizacional decorrente da possibilidade de mudança de um ambiente para o qual o recurso não é mais garantido. Assim, a incerteza ou instabilidade em relação a um recurso importante ameaça a existência continuada da organização porque enfraquece a união do grupo que só permanecerá como grupo se continuar se beneficiando com a estabilidade dos recursos. Portanto, a estabilidade da obtenção do recurso representa para algumas organizações uma dimensão mais importante no seu contexto de operação que qualquer rentabilidade e crescimento. (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

A extensão do poder discricionário é apontada pelos autores como segundo principal determinante da dependência, uma vez que, quanto mais escasso o recurso mais relevante ele se torna. Para que se controle um recurso é necessário que se tenha a posse. Um exemplo de um recurso controlado dessa forma é o conhecimento. Já a última fonte de controle considerada deriva da capacidade de fazer regras ou de outra forma, regular a posse, alocação e utilização de recursos e de fazer cumprir os regulamentos. (PFEFFER; SALANCIK).

3.3 CONCENTRAÇÃO E CONTROLE DE RECURSOS

Qualquer sistema que regula os recursos e as suas trocas concentra influência sobre esses recursos. Entretanto, o controle de um recurso importante por um grupo ou organização não garante capacidade de criar dependência para outra organização. O importante é saber se a outra organização tem fontes alternativas de acesso ao recurso a partir de fontes adicionais. (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Concentração pode assumir diferentes formatos, dentre eles

organizações coletivas e associações, como forma de concentração sobre algum recurso.

3.4 DEPENDÊNCIA

A dependência descrita por Pfeffer e Salancik (1978) relaciona-se aos processos de troca e cumprimento de exigências de organizações para adquirir recursos e envolverem-se em trocas com seus ambientes. Mede, pois, o poder de organizações externas ou grupos no ambiente da organização e o quanto vão ser levados em conta na tomada de decisão. Eles argumentam, ainda, que um recurso que não é importante para a organização não pode criar uma situação de dependência, independentemente de como a situação de concentração de controle se desenhe. Todavia, o potencial de dependência é reduzido em face de opções variadas de clientes ou fornecedores. Seu resultado depende então de como se dá o processo de troca entre organizações externas ou grupos de dada organização. (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

3.5 PODER PROVISÓRIO E DEPENDÊNCIA ASSIMÉTRICA

Contrários à afirmação de que a concentração de recursos é a base da influência organizacional, Pfeffer e Salancik (1978) argumentam, como visto anteriormente, que a relevância de tais recursos é o que sobressai. Assim, a concentração de poder acontece a partir da necessidade de coordenação acerca das necessidades das entidades envolvidas interorganizacionalmente. Quanto à assimetria esclarecem que ela existe quando a troca não é igualmente importante para ambas as organizações.

O Quadro 3 oferece um resumo da TDR com seus elementos e explicação.

Quadro 3 - Resumo TDR

Elementos	Explicação
Resultado Interdependente	Resultados obtidos de forma conjunta. Divide-se em simbiótico ou concorrencial
Comportamento Interdependente	Relaciona-se a ações que dependem de ações de outros para se concretizarem.
Sensibilidade às demandas do ambiente	Dependência que o ambiente exerce sobre as organizações.
Magnitude dos recursos	Verificada através da proporção de entradas e saídas. Uma maior dependência se dá quando a organização não possui uma fonte variada de entrada. Ex fornecedores
Criticidade dos recursos	Mede a habilidade de uma organização operar mesmo na ausência do recurso ou do mercado
Percepção gerencial e escolha estratégica	Autonomia gerencial acerca da escolha de determinadas configurações interorganizacionais em face ao constrangimento ambiental.
Concentração e controle dos recursos	Refere-se à regulação e controle dos recursos através de um sistema. Ex. estabelecimento de associações.
Dependência de recursos	Relaciona-se aos processos de trocas e suas respectivas exigências para a aquisição de recursos.
Poder provisório	Origina-se a partir da necessidade de coordenação e controle das organizações.
Dependência assimétrica	Acontece quando a relação não é igualitária em termos de importância.

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Os cinco pontos destacados por Pfeffer e Salancik (1978) tem como elemento central a importância do controle dos recursos para as organizações. Com efeito, o campo acadêmico tem desenvolvido pesquisas tendo como base a TDR nos estudos organizacionais. A seguir aborda-se o contexto acadêmico da referida teoria e posteriormente estudos empíricos relacionados.

3.6 A TDR NOS ESTUDOS SOBRE REDES INTERORGANIZACIONAIS

De acordo com a revisão de literatura, as pesquisas internacionais, acerca da Teoria da Dependência de Recursos (TDR), mostram que as investigações do campo giram em torno de relações diádicas. (HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009; WRY; COBB; ALDRICH, 2013). Embora a TDR apresente sinais de renascimento e ascensão (DAVIS; COBB, 2010; HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009; WRY; COBB; ALDRICH, 2013), permanece ao longo dos anos uma deficiência em relação a estudos que explorem relações interorganizacionais com mais atores envolvidos em rede, com

algumas exceções, por exemplo. (GULATI; GARGIULO, 1999; GULATI; SYTCH, 2007). Afinal, as contribuições da TDR vão além das relações diádicas. (WRY; COBB; ALDRICH, 2013).

As pesquisas sobre TDR têm dado suporte às hipóteses-chave nos estudos de fusões e aquisições, *joint ventures*, alianças estratégicas. Para Wry, Cobb e Aldrich (2013), a TDR contribuiu de forma catalisadora para o desenvolvimento de outros paradigmas, como: a perspectiva evolutiva (ALDRICH; RUEF, 2006), Teoria Neo Institucional - NIT (MIZRUCHI; FEIN, 1999; OLIVER, 1991), redes (GARGIULO, 1993; GULATI; GARGIULO, 1999), e teoria dos *stakeholders*. (FROOMAN, 1999; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Observa-se assim a influência ampla e sustentada da referida teoria e sua fundamental importância para a teoria organizacional. No entanto, evidencia-se pela revisão a carência de estudos que tenham como foco redes empresariais com mais atores envolvidos. Nesse ponto esse trabalho pretende avançar.

Além de corroborarem a interdependência como explicação mais comum para a formação de laços de cooperação, Gulati e Gargiulo (1999) encontraram indícios em seu estudo que os tomadores de decisão conseguem identificar não só as fontes de incertezas ambientais como também os parceiros aptos a as reduzir.

Já a concepção de interdependência da teoria clássica, da Dependência de Recursos, foi posta à prova por Casciaro e Piskorski (2005). Os autores apontaram divergências entre teoria e evidências empíricas. Seus resultados mostraram indícios de que relações interorganizacionais têm maior probabilidade de acontecerem quando há semelhança entre empresas e dependência no universo organizacional.

Com base em Pfeffer e Salancik (1978), Crook e Combs (2007) estudaram o poder de barganha em face de sua influência sobre a criação e distribuição de ganhos na cadeia de suprimentos. Os autores explicaram que as empresas que apresentam maior volume de vendas, detêm o recurso “poder de barganha”. Tal recurso é crítico e se configura através da magnitude das vendas. Eles argumentaram que a interação entre os atores da cadeia de suprimentos cria dependências mais fortes e conseqüentemente maior poder de barganha. Quanto a distribuição desse recurso os autores identificaram que ele é melhor distribuído na medida em que a interdependência entre os envolvidos é alta.

Num outro trabalho, Gulati e Sytch (2007) analisaram como o efeito da dependência conjunta entre fabricante e fornecedor na indústria automotiva é mensurado por elementos de inserção: ação conjunta, confiança e a qualidade no âmbito da troca de

informações. As evidências indicaram que a dependência conjunta confere várias vantagens singulares em trocas diádicas que se manifestam maximizadas na presença da ação conjunta. A troca de informações tem qualidade superior impactando positivamente de forma global no desempenho das relações entre os atores.

Sob uma perspectiva colaborativa da TDR, Hofer et al. (2012) relacionaram o impacto de grandes varejistas ao desempenho de seus fornecedores parceiros. Os achados mostraram que o fornecedor, mediante a quota de mercado ganho com o cliente varejista detentor de um número expressivo de vendas, poderá ter seu desempenho positivamente afetado confirmando uma relação simbiótica positiva de dependência.

Com o objetivo de obterem atributos multidimensionais da dependência de recursos relacionados ao desenvolvimento do turismo na Coreia pelos governos locais, Ha et al. (2014) utilizando a perspectiva teórica da TDR analisaram cinco fatores: posse, importância, discricção, alternativa e conexão alinhados aos projetos turísticos. Os autores encontraram diferenças e similaridades entre a aplicação da teoria em empresas privadas e no setor público. O nível de posse do recurso teve grande relevância e apresentou influência sobre a interação dos governos locais.

Por outro lado, Martin, Gozubuyuk e Becerra (2015) propuseram analisar a influência da formação interorganizacional para o desempenho das empresas individuais através da redução da incerteza. Os resultados sugerem que a formação de redes melhora o desempenho quando o ambiente é dotado de grandes incertezas. A expectativa é que grandes incertezas produzam uma reação na qual as organizações consigam criar formas de superar os obstáculos e saírem mais fortes a cada situação de dificuldade.

Já no Brasil, a revisão de literatura acerca dos estudos nacionais mostrou semelhança com o perfil internacional em que a TDR é abordada preferencialmente sob o aspecto de relações diádicas.

A partir de perspectivas teóricas contemporâneas, Lopes (2004), com base em teorias como a TDR, criou um modelo de análise de *joint venture* internacional. Nele, o pesquisador mostra que diferentes perspectivas externas influenciam a decisão de entrar ou não em uma parceria, além disso, salienta que tais perspectivas ditam as regras para a escolha do parceiro, moldam o tipo de estrutura e o ritmo de evolução da relação.

Já Cárdenas e Lopes (2006) sob a mesma lente teórica procuraram entender os motivos pelos quais as organizações contemporâneas optam por alianças estratégicas. De acordo com seus achados, há registros de que essa forma de

cooperação parece surgir para que as empresas possam complementar seus recursos visando competitividade.

Sob a perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos, Rossi e Póvoa (2008) investigaram a formação de alianças entre empresas automobilísticas de médio porte. Os pesquisadores perceberam que a escassez do recurso “tecnologia da produção” motivou a cooperação entre as empresas, uma vez que individualmente seria inviável por tratar-se de uma tecnologia complexa, diversificada e com altos custos estruturais. Juntas as organizações foram capazes de assegurar e acessar tal recurso. Além disso, a posse do recurso “tecnologia da produção” em conjunto, rendeu às empresas uma diminuição de custos fixos e a manutenção de uma estrutura enxuta. Sobretudo no setor automobilístico por suas características de sazonalidade e oscilação de volume, a estrutura enxuta foi de grande valia na economia dos custos nos períodos de baixa produção. Em outras palavras, através da cooperação entre as indústrias chegou-se à eficácia organizacional.

Um estudo bibliométrico de Balestrin, Vershoore e Reyes (2010), que replicou o estudo de Oliver e Ebers (1998), revelou que estudos com foco na TDR corroboraram a importância das relações interorganizacionais para a competitividade e sobrevivência das empresas a partir da sinergia de ações que visam a obtenção de recursos capazes de diminuir a dependência em relação ao ambiente.

Nessa mesma linha, Poletto, Araújo e Mata (2011) observaram que o constrangimento ambiental levou a Petrobrás a buscar recursos, o que significou procurar parcerias:

[...] levaram o processo a evoluir para organizações sistemáticas em rede de pesquisa de âmbito nacional, envolvendo dezenas de ICTs. Esta evolução é explicada teoricamente pela perspectiva organizacional contemporânea das Redes Interorganizacionais, onde a vivência da dependência de recursos fez as organizações mudarem o comportamento de adversários para parceiros em busca de complementaridades. (POLETTTO; ARAÚJO; MATA, 2011, p. 1113).

Assumindo-se uma rede como uma organização complexa e dotada de atores com percepção gerencial e de possibilidade de escolha estratégica, a TDR oferece um meio para entender o contexto da intercooperação entre redes. Estudos de relações interorganizacionais em redes podem fazer uso da TDR para melhor entender o aspecto de interdependência e o porquê de certas configurações, alternativamente a uma visão tradicionalmente sociológica. (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

O Quadro 4 mostra uma síntese com autores e contribuições dos estudos para uma melhor visualização dos achados acerca da TDR.

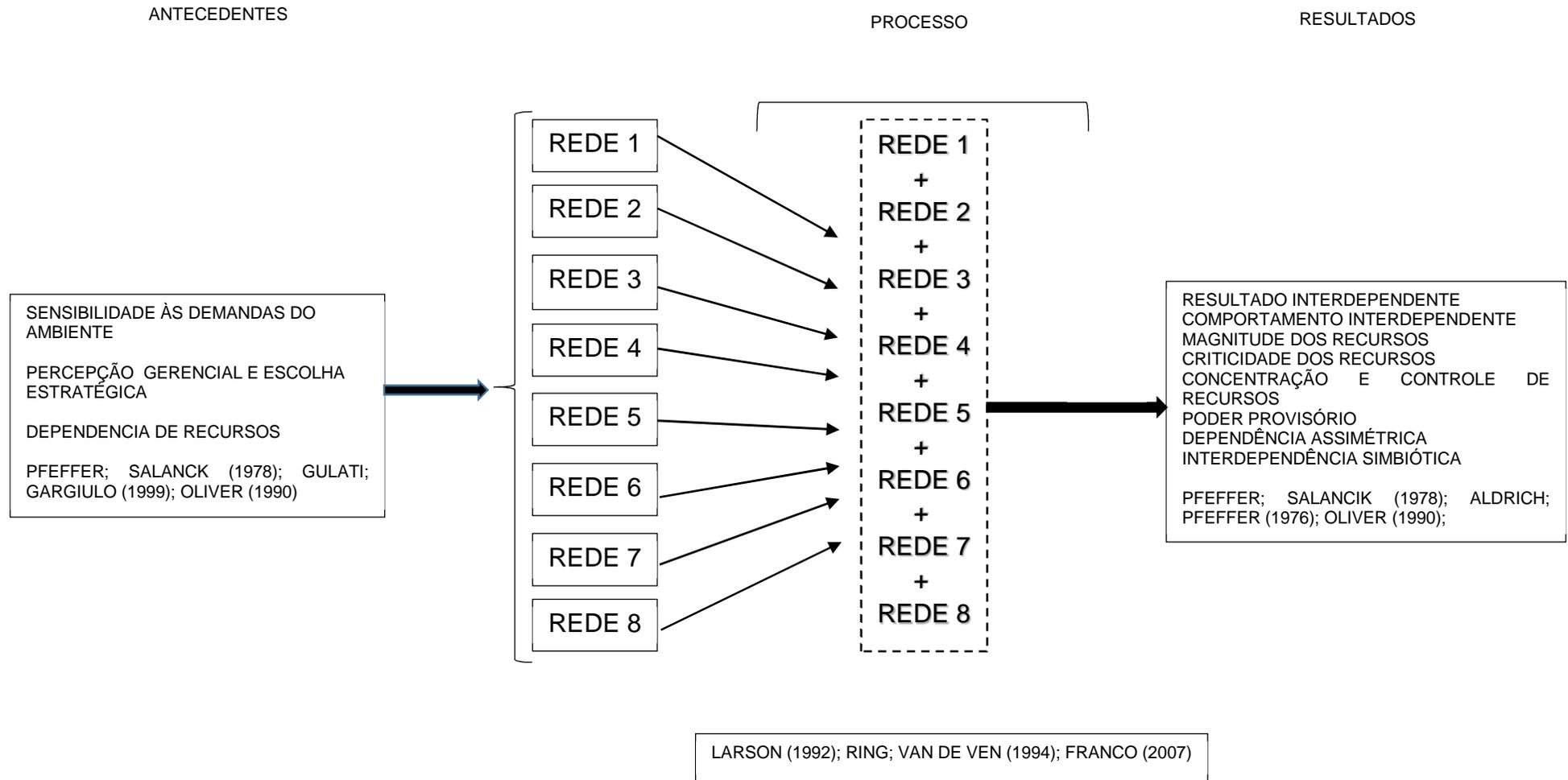
Quadro 4 - Síntese dos Estudos Relacionados à TDR.

Autor	Contribuição
Gulati e Gargiulo (1999)	Percepção gerencial e seleção de parceiros
Lopes (2004)	Formação interorganizacional, escolha de parceiro, estrutura e evolução.
Casciaro e Piskorski (2005)	Indícios de maior probabilidade de ocorrência de relações interorganizacionais entre empresas semelhantes e interdependentes.
Cárdenas e Lopes (2006)	Parceria como meio de complementação de recursos e competitividade.
Crook e Combs (2007)	Relação entre poder de barganha e volume de vendas.
Gulati e Sytch (2007)	Impacto positivo na qualidade das informações relacionada a ação conjunta.
Rossi e Póvoa (2008)	Escassez de recurso motiva cooperação entre empresas; parceria assegura acesso a recursos, diminui custos fixos e contribui para uma estrutura enxuta.
Balestrin, Vershoore e Reyes (2010)	Estudo bibliométrico ratificando as relações interorganizacionais como meio de competitividade e sobrevivência empresarial.
Poletto, Araújo e Mata (2011)	Constrangimento ambiental leva a busca de parcerias com vistas à obtenção de recursos.
Hofer et al. (2012)	Relação simbiótica positiva entre fornecedor e cliente (grandes varejistas).
Ha et al. (2014)	Relevância do nível de posse do recurso para a interação entre atores.
Martin, Gozubuyuk e Becerra (2015)	Melhora no desempenho organizacional frente a grandes incertezas pela reação aos obstáculos.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A partir da definição conceitual adotada neste estudo e da abordagem teórica utilizada, Teoria da Dependência de Recursos (TDR), buscou-se, na Figura 4, apresentar um *framework* da pesquisa elaborado com base no referencial teórico utilizado. Percebe-se que os antecedentes apresentam características inerentes às demandas e percepções da organização acerca das incertezas que o ambiente oferece e das estratégias interorganizacionais que poderão ser adotadas para seu enfrentamento. Já os resultados representam que a partir da relação interorganizacional surgem elementos capazes de promover a superação de tais incertezas.

Figura 4 - *Framework* do Estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção é feita a apresentação dos elementos metodológicos que foram empregados na pesquisa. A metodologia pode ser entendida como:

O caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Assim, a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem, que é o método, os instrumentos de operacionalização do conhecimento, que são as técnicas, e a criatividade do pesquisador, pela sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade. (MINAYO, 2011, p. 14).

Preliminarmente será apresentado o delineamento da pesquisa. Na sequência, mostra-se a escolha do caso. A seguir definem-se os procedimentos de coleta de dados, descrição e análise de resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesse tópico é feita a exposição da classificação metodológica do estudo. A classificação de uma pesquisa é definida conforme o discernimento ou a coerência no que se refere ao que deve ser usado para o alcance dos objetivos pretendidos. Dessa forma, essa pesquisa configura-se como um estudo de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa dos dados.

Em conformidade com os objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, tendo em vista que o processo de intercooperação entre redes de empresas carece de ser investigado. Ao se referir à pesquisa exploratória, Sampiere, Collado e Lucio (2013, p. 101) esclarecem que a consistência desse estudo reside no exame de “[...] um tema ou problema de pesquisa pouco estudado sobre o qual temos muitas dúvidas ou que não foi abordado antes”.

Da mesma forma pode ser considerado como descritiva em relação a especificação dos antecedentes, etapas e resultados do processo de intercooperação entre redes de empresas. Os estudos descritivos “[...] buscam especificar propriedades, características e traços importantes de qualquer fenômeno que se analise. Descreve tendências de um grupo ou população”. (SAMPIERE; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 102).

Já a abordagem é qualitativa, pois a análise é feita a partir do ponto de vista dos empresários envolvidos tendo o pesquisador como instrumento para coletar e

interpretar os dados que conduzirão a compreensão do fenômeno da intercooperação. Tal abordagem compreende “[...] reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para que se possa conhecer os detalhes do objeto de estudo conforme sua história e/ou estrutura”. (OLIVEIRA, 2010, p. 37). Além disso, “A pesquisa qualitativa parte da noção de construção social das realidades em estudo: tem como material empírico o texto e como foco a percepção dos participantes acerca da questão em estudo”. (FLICK, 2009, p. 16). Assim, entender um processo ou relação constitui o objetivo da abordagem qualitativa. (FLICK, 2006). Para tanto, operacionalmente tal abordagem utiliza-se de um número pequeno de unidades de amostra e reconhecidamente um critério intencional na escolha. (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011, p. 194).

Quanto ao tipo de pesquisa, este estudo é caracterizado como um estudo de caso. Para Yin (2015, p. 17), o estudo de caso pode ser definido como: “Uma investigação empírica aplicada a um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em contexto de mundo real”. Além disso, identifica-se como um estudo de caso único, uma vez que, a atenção é dirigida a uma unidade. Nesse caso, a unidade de análise é unicamente a Rede Integrada.

Estudos como os de Denzin e Lincoln (2005), Vieira e Zouain (2004) e Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) enfatizam a relevância da abordagem qualitativa na investigação dos fenômenos no campo da Administração. Não obstante deve-se ter zelo pela qualidade da pesquisa a fim de conferir aos resultados maior consistência.

4.2 SELEÇÃO DO CASO

A seleção de casos é um importante aspecto da construção de teoria a partir de estudos de caso. O conceito de população é crucial porque ele define o conjunto de entidades a partir do qual a pesquisa pode ser desenhada. Além disso, “[...] a seleção de uma população adequada controla a variação estranha e ajuda a definir os limites para generalizações das conclusões”. (EISENHARDT, 1989, p. 537).

Para a realização deste estudo foi selecionada, de maneira intencional, a Rede Integrada, uma rede composta por oito outras redes independentes do setor supermercadista. A sede da rede está localizada em Pacatuba, região metropolitana de Fortaleza, no Ceará, e suas lojas estão geograficamente distribuídas na capital, região metropolitana e mais outras cidades que ultrapassam

a região metropolitana. Entende-se que este caso constitui um objeto de análise adequado para a análise do processo de intercooperação de redes de empresas pelo formato organizacional apresentado, isto é, juridicamente independentes que formaram uma relação interorganizacional.

Existem cinco tipos de justificativas para o caso único: “ser um caso crítico, peculiar, comum, revelador ou longitudinal”. (YIN, 2010, p. 72). O caso revelador, como o próprio nome diz, carrega em si a natureza reveladora diante de fenômenos onde somente alguns pesquisadores tiveram a oportunidade de descrevê-los. (YIN, 2010). Essa investigação justifica-se pelo caso revelador. Sob essa perspectiva, a descrição será reveladora, tendo em vista que o fenômeno de intercooperação empresarial apresenta poucos casos, tornando o processo decorrente desse fenômeno carente de investigação. Além disso, “[...] o estudo de caso se aplica quando as fronteiras entre o caso e o ambiente se tornam difíceis de distinguir”. (YIN, 2015, p. 17).

4.3 COLETA DE DADOS

Para Creswell (2007, p. 189),

[...] os passos para coleta de dados incluem o estabelecimento de fronteiras para o estudo, como também, a coleta de dados através de observações, entrevistas semiestruturadas, documentos, materiais visuais e o protocolo de registro de informações.

Nesta pesquisa, foi investigado o processo de intercooperação entre oito redes de empresas que resultou na formação da Rede Integrada. A partir da definição da rede a ser investigada e paralelamente ao objetivo da dissertação estabeleceu-se como critério para a coleta de dados, a entrevista qualitativa que como assinala Bauer e Gaskell (2010, p. 65) “[...] permite a obtenção de dados básicos para o entendimento das relações entre atores sociais e sua situação”.

As entrevistas são definidas por Sampiere, Collado e Lucio (2013, p. 424) como “[...] uma reunião para conversar e trocar informações entre o entrevistador e outra pessoa que é o entrevistado”. Nessa investigação foi empregada o tipo semiestruturado, “[...] que combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada”. (MINAYO, 2011, p. 64).

Para que fosse possível fazer inferência sob os objetivos da pesquisa, a seleção recaiu sobre o presidente da Rede Integrada, os demais presidentes das oito redes associadas e um consultor do SEBRAE. Procurou-se, com o número e a diversidade de respondentes, a exaustão conforme ensina EISENHARDT (1989) de modo a captar com profundidade os elementos almejados ao objetivo dessa pesquisa. Além disso, a escolha dos respondentes levou em consideração a posição estratégica dentro da rede, a experiência e o tempo de envolvimento com a rede. A escolha dos entrevistados está relacionada à coleta de informações necessárias à descrição e análise do processo de intercooperação e a descrição de seus antecedentes e resultados.

A partir da revisão de literatura elaborada para o estudo, estabeleceu-se um conjunto de questionamentos produzindo-se um roteiro de entrevistas. Seguidamente, o roteiro de entrevistas passou pela validação de cinco especialistas: três acadêmicos e dois consultores (APÊNDICE C), foram feitos os ajustes necessários e, na sequência, foi realizado o pré-teste junto a um presidente de rede de cooperação empresarial localizada na região do Vale do Rio dos Sinos, Estado do Rio Grande do Sul, no mês de julho de 2015. Com o instrumento de coleta produzido não foram necessários ajustes após o pré-teste.

O roteiro de entrevistas foi desenvolvido com utilização de questões semiestruturadas. Este tipo de questão permite a presença atuante do investigador no contexto de relevância do entrevistado e “[...] favorece não só a descrição de fenômenos sociais, mas também sua explicação em sua totalidade”. (TRIVIÑOS; 1987, p. 152). Assim, com o intuito de captar, da melhor forma possível as informações acerca de como aconteceu o processo de intercooperação, foi elaborado o Quadro 5 contendo as seções ou temas das entrevistas e respectivas contribuições da literatura para facilitar o direcionamento da elaboração do roteiro. Tal quadro foi dividido em quatro seções que se relacionam com as variáveis sendo que estas foram definidas de acordo com sua identificação na literatura.

Quadro 5 - Seções do roteiro de pesquisa

Seções		Variáveis investigadas na pesquisa	Estudos anteriores relacionados às variáveis investigadas na pesquisa
	A	Antecedentes	Ansoff (1990); Groß (2003); Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, (2000); Pfeffer; Salancik (1978); Rasmussen (1989); Wegner; Padula (2011)
Processo	B	Seleção de parceiros	Franco (2007); Larson (1972); Pfeffer; Salancik, (1978); Rasmussen (1989)
	C	Estruturação da Intercooperação	Franco (2007); Larson (1972); Ring; Van de Ven (1994)
	D	Resultados	Balestrin; Verschoore (2008); Pfeffer; Salancik (1978); Dyer; Singh, (1998); Gulati; Nohria; Zaheer (2000); Hall (1992)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A partir do Quadro 5, elaborou-se um roteiro de entrevistas contendo quarenta e cinco questões distribuídas em cinco blocos da seguinte forma: No primeiro bloco concentraram-se oito perguntas com o intuito de fazer a caracterização da rede. Já no segundo bloco, denominado antecedentes, as três questões ali contidas procuraram abordar os motivos pelos quais os atores fizeram a opção estratégica pela relação interorganizacional entre redes. Na sequência, o bloco três, seleção de parceiros, composto de cinco questões teve o objetivo de proporcionar a compreensão de como aconteceu o processo de escolha ou seleção de parceiros na intercooperação. Seguidamente, as vinte e quatro perguntas do quarto bloco tiveram a finalidade de buscar entender como aconteceram os ajustes organizacionais pós acordos interorganizacionais entre as redes. Finalmente, no quinto e último bloco contendo cinco questões, as perguntas foram realizadas com o objetivo de conhecer os resultados alcançados e aqueles que ainda são almejados pela Rede Integrada (Apêndice A).

A Validade e a Confiabilidade são características indispensáveis à qualidade da investigação qualitativa. De acordo com Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) a validade diz respeito à capacidade que os métodos têm de assegurar o alcance dos objetivos da investigação. Já a confiabilidade deve garantir que outro pesquisador consiga empreender um estudo similar chegando a resultados aproximados.

Assim, procedimentos foram adotados para assegurar a validade e a confiabilidade desse trabalho de pesquisa. Um deles foi a submissão do instrumento de pesquisa, um roteiro de questões semiestruturado, a cinco especialistas (três

acadêmicos e dois consultores de rede). Alcançando, assim, a consistência teórico-metodológica. (MANZINI, 2012). Além disso, foi efetuado um pré-teste com o presidente de uma rede da região do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, preservando, assim, a similaridade com o grupo alvo. Tal procedimento serviu para adequar roteiro e linguagem. (MANZINI, 2004).

No que se refere a confiabilidade gerada pelas entrevistas, pode ser confirmada pelo fato do desenvolvimento das atividades relacionadas a aplicação de entrevistas e as respectivas interpretações terem sido realizadas pela mesma pessoa. As transcrições, mesmo os trinta por cento feitas por outra pessoa, foram acompanhadas e conferidas.

Além disso, nessa pesquisa foram seguidos os critérios de validade e confiabilidade apontados por Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) que com base em uma vasta e relevante literatura identificaram como padrões capazes de conferir à pesquisa qualitativa, sobretudo no campo da administração, validade e confiabilidade. São seis os critérios realçados por eles, dentre os quais, existem quatro que carregam a característica dupla de assegurar validade e confiabilidade em um trabalho científico: triangulação, construção do *corpus* de pesquisa, descrição clara, rica e detalhada e *feedback* dos informantes. Já os outros dois apresentam características exclusivas de validade: o critério da “surpresa” e de confiabilidade, no caso da “reflexibilidade”.

Satisfazendo a exigência da triangulação dos dados, os mesmos foram coletados de diferentes fontes: entrevistas com vários atores, análise de ata e estatuto, regimento interno, visitas com observação não participante e pesquisas na internet e em revistas, para que acontecesse a consolidação das informações. Outro requisito que se procurou cumprir foi o da reflexibilidade, isso ficou claramente registrado a cada momento em que houve a necessidade de tomar uma decisão acerca dos caminhos a seguir durante a trajetória da pesquisa: definição do roteiro de entrevista, seleção da unidade de análise, pessoas a serem inquiridas e principalmente a reflexibilidade entre empirismo e teoria. Tal postura rendeu maior consistência à pesquisa. Já na construção do *corpus* da pesquisa buscou-se a saturação no que se referiu aos entrevistados, todas as redes participantes estiveram representadas, incluindo a que emergiu da intercooperação. Foi possível observar que a partir desse ponto não havia mais nada de novo sendo acrescentado aos discursos que pudessem remeter aos objetivos do estudo. O volume das transcrições produziu cento e dez páginas.

Outrossim, a descrição clara, rica e detalhada é outro item requerido que se faz presente, tendo em vista a natureza de “transferibilidade” demandada pela pesquisa qualitativa, equivalente a validade interna e externa da pesquisa quantitativa. Assim, foram geradas condições para que outros pesquisadores possam reconstruir o que foi realizado. Para tanto, foi feita uma descrição densa do passo a passo da pesquisa. Quadros de categorias para cada parte do estudo (antecedentes, processo e resultados da intercooperação localizados na próxima seção) foram produzidos. A descrição das evidências foi feita de forma exaustiva e sua conexão com a teoria seguiu o mesmo cuidado. Além disso, há de se salientar a utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa de base fenomenológica imprimindo maior profundidade à investigação. A preocupação em entender o contexto merece destaque por que enriquece a fiel descrição do processo, o entendimento de características presentes no ambiente como concorrência acirrada e grande número de redes no segmento supermercadista do Ceará foram importantes pontos na configuração do processo de intercooperação.

Outro critério contemplado a partir dessa pesquisa foi a surpresa como contribuição à teoria e ao senso comum. Teoricamente houve uma contribuição no que se refere à utilização da TDR no âmbito de redes em uma perspectiva envolvendo mais atores, salientando a complexidade do ambiente visto que tradicionalmente a referida teoria apresenta uma abordagem predominantemente diádica das relações. Gerencialmente a forma inovadora do formato organizacional (O FORTALECIMENTO..., 2014) e além disso, o *framework* do processo de intercooperação é outra contribuição acadêmica, tendo em vista o limitado número de pesquisas com foco sobre o processo de formação de redes. Já a estrutura física montada pela rede emergente pode ser vista como uma solução inovadora. A concentração das sedes das redes em um mesmo endereço fez com que a Rede Integrada operasse de forma mais eficaz. Finalmente, e não menos importante, foi providenciado que houvesse um *feedback* (validação comunicativa) ou critério de confirmabilidade, com o propósito de cumprir mais este preceito foi construído o processo de intercooperação através da análise dos dados coletados e enviado por e-mail e *Whatsapp* a todos os presidentes entrevistados com o intuito de validar e assegurar a fidelidade do modelo. Dos nove presidentes, seis retornaram, todos que deram o *feedback* confirmaram o modelo sem restrições, inclusive o idealizador da Rede Integrada. Assim se consegue entender com maior profundidade a veracidade

dos fatos. A seguir é apresentado o Quadro 6 com o resumo dos critérios e respectiva operacionalização para viabilizar o cumprimento da validade e confiabilidade desta pesquisa.

Quadro 6 - Quadro-resumo dos Critérios de Validade e Confiabilidade da Pesquisa

Critérios	Operacionalização	Validade	Confiabilidade
Triangulação	Entrevistas, análise de documentos (ata, estatuto, regimento interno, revista), visitas, pesquisa na internet, <i>sites</i> das redes	X	X
Reflexibilidade	Definição de roteiro de entrevistas com avaliação de especialistas, escolha da unidade de análise, seleção dos respondentes, escolha da teoria.		X
Construção do <i>corpus</i> de Pesquisa	Todas as redes foram representadas no contexto das entrevistas. Chegou-se à saturação das informações	X	X
Descrição, clara, rica e detalhada	Descrição densa do passo a passo da pesquisa, descrição das evidências, construção de quadros de categorias, atenção ao contexto do ambiente, utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa (base fenomenológica)	X	X
Surpresa	Contribuição à TDR utilizando-a em um contexto de redes com mais atores envolvidos em detrimento da pesquisa tradicional que privilegia a relação diádica. O <i>framework</i> do processo de intercooperação é outra contribuição para a academia. Além disso, a solução inovadora da estrutura administrativa das redes organizada em sede única.	X	
<i>Feedback</i> dos informantes	Envio aos respondentes de modelo do processo de intercooperação para confirmação das etapas.	X	X

Fonte: Adaptado de Paiva Júnior, Leão e Mello (2011).

Para que a coleta transcorresse da melhor forma possível e reforçasse a confiabilidade da pesquisa foram seguidos os seguintes procedimentos de coleta de dados em conformidade com Yin (2015): a) preliminarmente foi providenciada a obtenção de acesso à organização e as pessoas envolvidas no processo de intercooperação através da autorização dada pelo presidente da rede e articulada pela gestora com os demais presidentes. Desde maio de 2015, vários telefonemas e e-mails foram trocados entre a pesquisadora e a gestora da rede para conseguir o acesso à unidade de análise e respectivos entrevistados; b) Foram preparados recursos suficientes para o trabalho de campo: computador pessoal, gravador de áudio, agenda, um local silencioso para fazer as entrevistas e redigir notas no prédio da organização; c) Um procedimento instaurado, caso fosse necessário, foi o contato via e-mail com outros pesquisadores; d) Foi

desenvolvido um cronograma claro das atividades de coleta, foi estimado o período de vinte dias do mês de agosto de 2015 para conclusão dos trabalhos, tempo considerado suficiente para contemplar a disponibilidade dos entrevistados e eventuais mudanças que pudessem afetar o cronograma.

Além disso, antes de iniciar a coleta de dados houve um procedimento de reconhecimento do campo, a pesquisadora visitou as instalações, fez contato com funcionários, observou o funcionamento da rede, visitou todas as salas das redes, conversou com as secretárias, explicou o propósito da pesquisa e colheu informações referente a telefones e e-mail dos presidentes e secretárias. Esse procedimento foi importante para identificar pessoas que pudessem contribuir de alguma forma com a pesquisa e para que as pessoas da organização se sentissem mais confortáveis com a presença da pesquisadora.

Um cuidado adicional foi com a proteção dos sujeitos durante o processo. Foi obtido o consentimento informando a natureza do estudo, a participação voluntária e solicitada a autorização para gravar o conteúdo das entrevistas. Outro cuidado foi a proteção da privacidade dos entrevistados através da preservação da identidade como ensinado por Yin (2015).

As entrevistas foram realizadas durante o mês de agosto de 2015. Foram feitas dez entrevistas ao todo, das quais nove foram realizadas pessoalmente, um dos presidentes só ofereceu disponibilidade via telefone. As entrevistas face a face com os presidentes das redes ocorreram na própria sede da Rede Integrada, na cidade de Pacatuba, região metropolitana de Fortaleza, no Ceará, em uma sala específica providenciada pela gestora. Já a entrevista com o Consultor do Sebrae ocorreu na sede do Sebrae do Ceará, na cidade de Fortaleza. Os respondentes, presidentes das redes, de forma geral mostraram receptividade, embora a pressa para cumprir os compromissos do dia a dia tenha sido empecilho colocado pela maioria que mostravam certa urgência em terminar a entrevista. Já o consultor do SEBRAE que prestou assistência técnica no início da formação da rede se mostrou bem à vontade e disponível para falar. Os dados coletados foram gravados com equipamento de áudio, transcritos com o auxílio do FF-Transcriber, um programa que facilita a transcrição porque concentra na mesma tela o recurso textual e de áudio, com opções de pausar, retornar e de deixar mais lento o áudio proporcionando maior agilidade e segurança ao processo da transcrição. As entrevistas produziram 15 horas e 11 minutos de gravação e 110 páginas de transcrições. O Quadro 7: Entrevistas, Visitas,

Participação em Reunião e Evento, relaciona a rede, o cargo do respondente, tempo de associação e tempo de duração de entrevista.

Quadro 7 - Entrevistas, Visitas, Participação em Reunião e Evento.

REDE/EMPRESA	CARGO	TEMPO NA REDE INDIVIDUAL (anos)	TEMPO NA REDE INTEGRADA (anos)	DURAÇÃO DA ENTREVISTA/ VISITA
SUPER BRASIL	PRESIDENTE	10	5	41min.
SUPER NOSSA	PRESIDENTE	06	5	50min.
MEGA REDE	PRESIDENTE	06	5	26min.
SUPER FORTE	PRESIDENTE	08	4	38min.
REDE SUCESSO	PRESIDENTE	15	5	27min.
UNIREDE	PRESIDENTE	13	5	33min.
REDE ÚNICA	PRESIDENTE	08	5	1h e 30 min
HIPER REDE	PRESIDENTE	07	5	1H e 15 min
REDE INTEGRADA	PRESIDENTE	10	5	47min.
SEBRAE	CONSULTOR	-	-	54min.
Visitas à Rede Integrada				8 visitas
Participação no ABAD 2015 – 04/08/2015				1 participação
Participação em uma reunião da rede				3h

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para o desenvolvimento deste estudo foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a qual explica Bardin (1977, p. 38) surge como um “[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Contudo, explica a autora, sua especificidade não está restrita a esta definição, pois a relevância não está na “[...] descrição dos conteúdos [...]”, mas no que será possível aprender após o tratamento dos dados. (BARDIN, 1995, p. 38). Bauer e Gaskell, (2002, p. 191) ponderam que “É uma técnica que permite fazer inferência acerca de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada”.

Conforme Bardin (1977), os procedimentos que compõem a análise de conteúdo são agrupados em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A Pré-análise pressupõem um conjunto de procedimentos para a organização do material a ser analisado. A fase de exploração do material refere-se à aplicação dos procedimentos direcionados na pré-análise, é uma fase predominantemente operacional. Já a fase do tratamento dos resultados obtidos e interpretação é

concebida através de dados empíricos que podem ser confrontados com técnicas variadas que proporcionem inferências e interpretação válidas ao propósito do objetivo da pesquisa. De acordo com a técnica apresentada, são expostos no Quadro 8 os procedimentos utilizados para a realização do estudo.

Quadro 8 - Procedimentos de análise de conteúdo

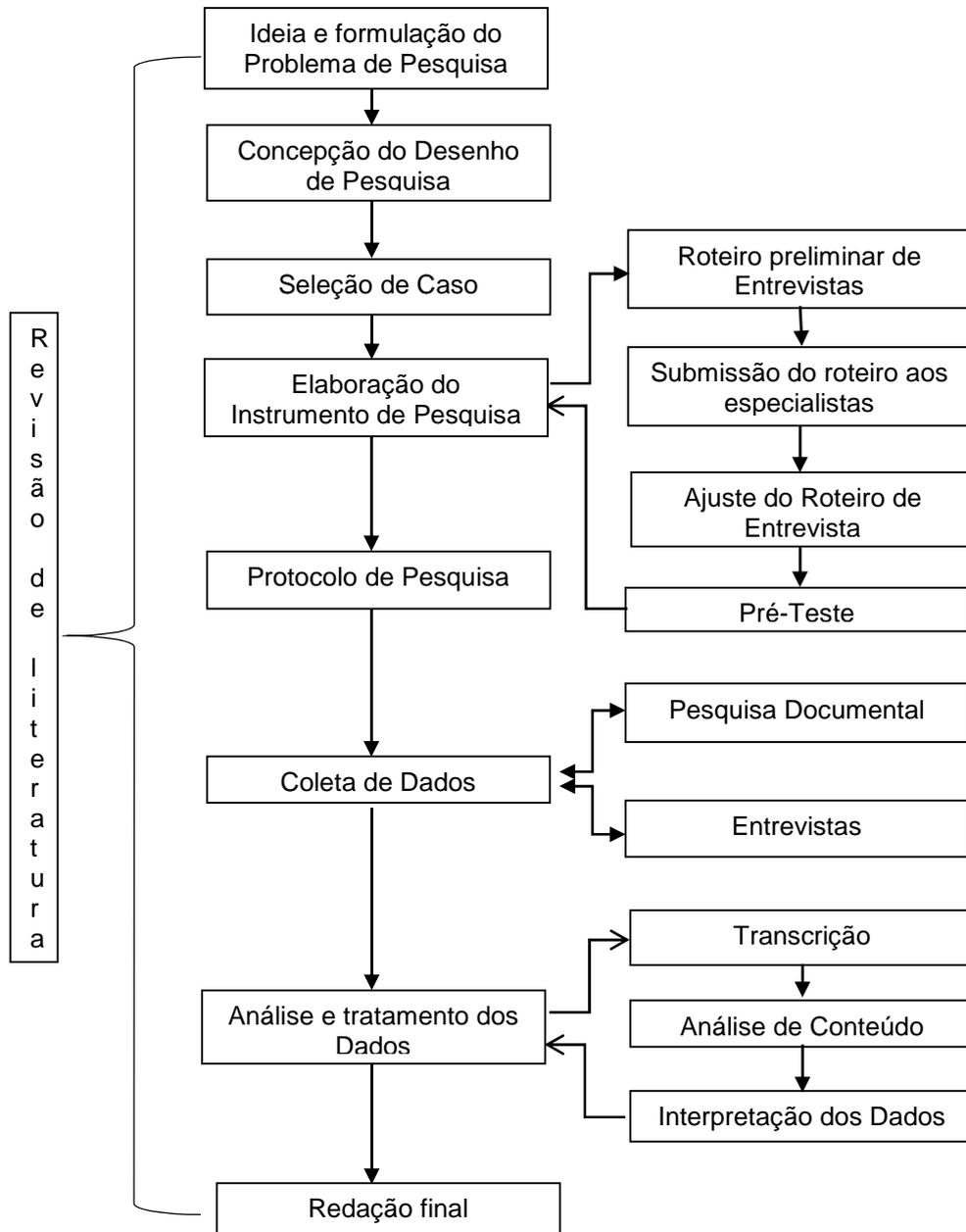
FASES DA ANÁLISE	PROCEDIMENTOS
PRÉ-ANÁLISE	Escolha do material referente a fundamentação teórica de acordo com o tema escolhido que deem sustentação a interpretação dos dados. Definição do Corpus da pesquisa Coleta de dados Transcrição de entrevistas
EXPLORAÇÃO DO MATERIAL	Estudo e categorização dos dados coletados Exposição de inferências e interpretações Discussão dos resultados
INFERÊNCIA E INTERPRETAÇÃO	Revisão dos dados teóricos e empíricos para o entendimento do fenômeno. Elaboração de resposta às questões de pesquisa Confronto com a literatura procurando pontos divergentes e convergentes Conclusão dos estudos

Fonte: Elaborado a partir da abordagem proposta por Bardin (1977).

A análise de conteúdo reúne um conjunto de técnicas que serviram ao propósito deste estudo. Através delas foi possível analisar os dados coletados para que se chegasse ao objetivo proposto nesta pesquisa, entender como acontece o processo de intercooperação entre redes de empresas e, assim, a partir desses subsídios, analisar seus antecedentes, etapas e resultados.

Resumidamente, a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa é sintetizada na (Figura 5).

Figura 5 - Desenho do Processo Metodológico



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são expostos os resultados do estudo. Inicialmente é feita uma breve caracterização da rede que emergiu da intercooperação e das redes que a formam. Na sequência, descrevem-se os antecedentes da intercooperação, suas etapas e resultados de forma a atender o objetivo do estudo.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE INTEGRADA

Esse item apresenta a caracterização da Rede Integrada. Para a exposição da análise dos resultados os participantes tiveram suas identidades preservadas. Dessa forma, os nomes das redes foram substituídos por números obedecendo uma sequência. Quanto maior o número menor o poder de compra. Os rótulos são os seguintes: R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7 e R8.

A Rede Integrada de Supermercados do Ceará ou Rede Integrada iniciou suas atividades de forma experimental em 2010. Seu estatuto social data de 30 de setembro de 2011 e seu Cap. I, Artigo 1º a caracteriza como:

[...] uma associação civil, de âmbito estadual, de finalidade não econômica, que congrega pessoas jurídicas operadoras do comércio supermercadista, regularmente integradas em associações independentes [...]. (REDE INTEGRADA DE SUPERMERCADOS DO CEARÁ, 2011, p. 1).

Já o objetivo social da Rede Integrada é declarado no Cap. II, Art. 4º do referido estatuto:

A Rede Integrada tem como objetivo social o desenvolvimento de atividades que possibilitem o fortalecimento de suas associadas no mercado em que atuam, capacitando-as a desenvolver com eficiência seu papel de geradoras de emprego e de renda [...]. (REDE INTEGRADA DE SUPERMERCADOS DO CEARÁ, 2011, p. 1).

O registro do CNPJ é de 2012 conforme dados coletados na internet¹. Seu quadro administrativo conta com uma gestora e uma secretária. A Diretoria Executiva, conforme Cap. VIII, Art. 26, é constituída por: um Diretor Presidente, um Diretor Vice-Presidente, um Diretor Administrativo, um Diretor Financeiro e um Diretor de

¹ CNPJBrasil (2015).

Marketing. Eles são os representantes legais das Redes, de acordo com a Ata de Assembleia Geral de constituição da Rede Integrada realizada em 30 de setembro de 2013. As redes associadas são oito, que por sua vez são compostas por pequenos supermercados ou mercadinhos de bairro distribuídos pela periferia da cidade de Fortaleza, região metropolitana da capital e em algumas cidades que ultrapassam a região metropolitana. Alguns empresários se auto intitulam “**bodegueiros**” referindo-se a origem de seus empreendimentos, uma expressão local para denotar pequenos comércios do subúrbio sem estrutura organizacional bem definida.

Na época do início de suas atividades dois fatores concorreram de forma decisiva para que a Rede fosse criada: a concorrência acirrada e o grande número de redes concentrado no segmento de supermercados. O primeiro elemento apontado causava problemas como a guerra de preços, o que prejudicava ainda mais a margem de lucro dos pequenos comerciantes. Outro empecilho advindo dessa situação era o travamento do crescimento das redes que não conseguiam novos associados devido a um cenário de canibalização. Os associados dissidentes de uma rede passavam para outra ou criavam uma nova em busca de melhores resultados. Assim, o enfraquecimento das redes aliado a chegada de grandes varejistas no Estado do Ceará ameaçava fortemente a competitividade dos pequenos comerciantes de redes menores.

Nesse contexto, um grupo de empresários presidentes de rede liderado por um também dirigente de rede e idealizador da Rede Integrada (Figura 6) teve a iniciativa de criar um novo formato organizacional de rede no qual se pudesse formar uma rede composta por outras redes preservando-se, contudo, a autonomia jurídica e administrativa das redes associadas, ou seja, uma intercooperação. Nesse sentido, a Rede Integrada foi criada com o intuito de oferecer ao associado melhor potencial de compras aumentando o poder de barganha dos associados promovendo a competitividade perante os concorrentes.

Figura 6 - Rede Integrada



Fonte: Rede Integrada de Supermercados do Ceará (2012).

Inicialmente a Rede Integrada chegou a ter 10 redes associadas totalizando 189 empresas, mas logo nos primeiros meses houve a saída de duas associações, uma delas com trinta associados que na época saiu para fundir-se a uma outra associação enquanto que a outra rede dissidente optou por ficar sozinha. Ficaram oito associações, e um ano depois houve a saída de uma das redes e a entrada de outra na intercooperação. Atualmente existem oito redes cooperadas, somando um total de 146 lojas que alcançam um faturamento anual aproximado de R\$ 43.253.000,00 (quarenta e três milhões e duzentos e cinquenta e três mil reais).

A sede da Rede Integrada fica na Região Metropolitana de Fortaleza em Pacatuba, o prédio é próprio e concentra também a sede das oito redes associadas. Tendo em vista que todas as redes existem legalmente mantendo sua autonomia administrativa. Foi elaborado pelos presidentes das redes um esquema de reuniões no qual cada rede continua se reunindo individualmente com seus associados uma vez por semana para fechamento de encarte e discussão de temas de interesse dos associados. Nesses encontros semanais, os fornecedores apresentam suas

propostas que são avaliadas e votadas pelos associados das redes. Da mesma forma o conjunto de redes reúne-se uma vez por semana com o mesmo propósito. Nessas reuniões, as redes recebem os fornecedores para as negociações de fechamento de encartes ou tabloides que são patrocinados pelos próprios fornecedores.

A negociação dos produtos a serem encartados obedece um sistema acordado entre as redes desde origem da intercooperação. A Rede Integrada negocia produtos característicos da cesta básica, como por exemplo: arroz, feijão, leite, açúcar, café e massa de milho, por representarem um grande volume e alta rotatividade, o que permite maior poder de barganha nas negociações. Além disso, alguns insumos como bobina para caixa registradora e sacolas também são negociados diretamente pela rede chegando a render às redes associadas uma economia de cerca de 30%. Já as redes individuais compram outros produtos como os de higiene e beleza, por exemplo. A capa do encarte mensal pertence à Rede Integrada, enquanto que a parte de dentro é feita por cada rede.

No Brasil, é uma das poucas redes a apresentar tal formato de funcionamento tendo sido capa da Revista Nosso Setor Ceará em 2014. A reportagem mostrou que a Rede Integrada é uma das maiores Centrais de Negócio do Estado do Ceará. Seu modelo é considerado inovador e dados comparativos entre os anos de 2012 e 2014 mostraram um acentuado crescimento: um salto do número de colaboradores de 1900 para 3500 e um número expressivo de encartes impressos, aproximadamente 2,5 milhões de encartes. Além disso, foi destacado que o objetivo inicial era buscar melhores preços, mas com o passar do tempo a profissionalização das redes intercooperadas trouxe a adoção do marketing associativista (O FORTALECIMENTO..., 2014). Um centro de distribuição iniciou as atividades em janeiro do corrente ano para que possam avançar melhorando ainda mais os preços dos produtos para os associados com a possibilidade de efetuarem compras diretamente com a indústria.

Sua região de atuação (Figura 7) engloba dezessete municípios: a cidade de Fortaleza no Ceará, onde localiza-se a maior parte de suas lojas, Região Metropolitana de Fortaleza, nas seguintes cidades: Aquiraz, Cascavel, Caucaia, Eusébio, Horizonte, Itaitinga, Maracanaú, Maranguape e Pacatuba como também em outras sete cidades fora da região metropolitana: Aracoiaba, Itapiúna, Redenção, Aracati, Itarema, Cruz e Acaraú.

Tabela 1 - Dados da Rede Integrada

REDE INTEGRADA DE SUPERMERCADOS DO CEARÁ						
REDES	ANO DE FUNDAÇÃO	CIDADE DA SEDE	NÚMERO DE LOJAS 2015	NUMERO DE ASSOCIADOS 2012	NUMERO DE ASSOCIADOS 2015	PORTE DA REDE
R1	2005	PACATUBA	20	16	16	G
R2	2006	PACATUBA	17	16	16	G
R3	2007	PACATUBA	21	22	18	G
R4	2006	PACATUBA	16	10	12	M
R5	2006	PACATUBA	16	25	16	M
R6	2008	PACATUBA	24	26	19	M
R7	2005	PACATUBA	18	19	14	P
R8	2002	PACATUBA	14	12	13	P
TOTAL			146	145	124	

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Como se pode observar pelos dados expostos na Tabela 1, as redes individuais apresentam entre 8 e 14 anos de existência, sendo que as três primeiras apresentam maior potencial de compras. Já R6 tem o maior número de associados e as duas menores estão entre as mais antigas no mercado. Outra observação é o decréscimo no número de associados ao se comparar os anos de 2012 e 2015 que caiu de 145 para 124. Individualmente, as duas maiores redes mantiveram estabilizado o número de associados. Já R4 e R8 apresentaram um aumento de associados, respectivamente de 10 para 12 e de 12 para 13. As demais apresentaram diminuição do seu quadro de associados. Importante ressaltar a relevante diferença de faturamento entre a maior e a menor, ou seja, a menor das redes fatura o equivalente a 10% do valor faturado pela maior das redes.

O contexto da caracterização da Rede Integrada sugere que a baixa no número de associados entre 2012 e 2015 registrados na Tabela 1, não interferiu no número total de lojas que desde o início da organização se manteve estável, em torno de 140 lojas. Além disso, o relevante aumento no número de colaboradores entre 2012 e 2014 em cerca de 45% deu indícios de que houve um crescimento da Rede Integrada e conseqüentemente das redes que a compõem através das empresas individuais. Corroborando tais indícios o Consultor do SEBRAE (CE) que prestou assessoria técnica solicitada pela Rede Integrada em sua fase inicial declarou que algumas

empresas associadas já não são mais público alvo do SEBRAE por terem atualmente uma posição em termos de faturamento³ incompatível com tal público:

“[...] essas empresas começaram a crescer e a própria Integrada começou a tomar um corpo, e aumentando assim, as empresas chegaram num patamar de não ser mais micro e até algumas deixaram de ser pequenas pelo próprio volume do faturamento, então já não passam ser público alvo do SEBRAE”. (CONSULTOR SEBRAE).

Efetuada a caracterização da Rede Integrada, a seguir passa-se à descrição e análise dos resultados dessa pesquisa.

5.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para que fosse possível a exibição e análise dos dados coletados nesse estudo, primeiro foi feita a transcrição dos conteúdos das entrevistas realizadas com os respondentes. O material coletado passou por um processo de tratamento no qual os textos das entrevistas foram separados por tema, em seguida passou-se a leitura do material, linha a linha. Foram feitas várias leituras procurando agregar “produtividade” e “pertinência” para o desenvolvimento da análise de conteúdo. Então, procedeu-se a codificação, seguidamente, foi efetivada a categorização adotando as regras das categorias ensinadas por Bardin (1979): Homogeneidade, exaustividade, objetividade e adequabilidade e pertinência. A homogeneidade foi observada pela separação entre assuntos.

Buscou-se a exaustividade pela exploração detalhada do material transcrito de modo a não deixar escapar nenhum dado significativo. Atenção foi dispensada para que um mesmo elemento do conteúdo não se repetisse em duas ou mais categorias, contemplando assim a exclusividade. A redução das categorias exigiu que elas fossem objetivas. Além disso, levando-se em conta a finalidade a que se prestava a análise e pela compreensão das questões que se pretendia responder, as categorias foram adequadas e adaptadas ao conteúdo e ao objetivo. Foi construído um quadro

³ A **microempresa** será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como **empresa de pequeno porte**. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 3.600.000,00. (SEBRAE, 2016).

de categorias para cada parte da análise classificando-as em categorias iniciais, intermediárias e final, conforme se dava o aprofundamento da análise das respectivas categorias. Os argumentos de validade de cada categoria foram construídos ao longo do processo pela reprodução dos achados empíricos de acordo com os preceitos de Bardin (1979).

Para a análise dos temas de acordo com os objetivos da pesquisa, primeiramente, foi feita a descrição dos antecedentes, depois do processo de intercooperação e, por fim, os resultados alcançados. Além disso, buscou-se analisar as dificuldades do processo e saber o que os empresários fariam de diferente caso tivessem que refazer o processo. Por último, buscou-se uma reflexão dos fenômenos observados no estudo de modo a responder os objetivos na pesquisa identificando divergências e convergências em relação à revisão de literatura empreendida. Os resultados do procedimento exploratório das etapas da intercooperação investigadas são apresentadas a seguir.

5.3 ANTECEDENTES DA INTERCOOPERAÇÃO

A partir da análise das entrevistas foi possível identificar cinco antecedentes da intercooperação que serão apresentados seguindo uma sequência da categoria mais citada para a menos citada: Dificuldade de negociação (sete citações); Necessidade de aumentar o poder de barganha (cinco citações); Necessidade de visibilidade (quatro citações); Existência de um grande número de associações (três citações) e Comportamento rival entre redes (três citações). A seguir é apresentada a descrição de cada categoria com as respectivas evidências empíricas.

A categoria mais citada foi dificuldade de negociação com os fornecedores colocada em destaque pelas redes de menor porte dentro do grupo. O dirigente da Rede Integrada relatou que a ideia de as redes cooperarem *“surgiu a partir da dificuldade que nós estávamos tendo de conseguirmos melhores negociações”*. De forma geral essa categoria é afetada por dois fatores: a grande concentração de redes no segmento supermercadista e pelo reduzido poder de barganha apresentado pelas pequenas redes no Estado do Ceará. Nesse sentido, R7 relatou: *“O que a gente tinha um pouco de dificuldade era de conseguir preços melhores e parcerias que existem hoje que antes a gente não tinha”*.

A escassez de fornecedores foi relacionada por R3 ao tamanho das redes: *“nossas lojas hoje são de três a dez checkouts”* e na época da decisão pela intercooperação *“aquilo estava se tornando inviável. Estava difícil. Os fornecedores ficaram escassos, poucas eram as propostas para se analisar”* e *“quando as propostas chegavam até a gente, elas praticamente se tornavam inviáveis”* por que não ofereciam *“preços competitivos”* para que se pudesse montar *“os nossos encartes com preços atrativos”*, o que dificultava *“bançar a própria associação”*. Complementando o raciocínio, R5 declarou: *“Redes menores como a nossa e outras ficaram com poucos fornecedores”*. A prioridade para os fornecedores eram redes maiores *“se lá eles não conseguissem fechar eles voltavam para a gente”* (R5).

A segunda categoria mais citada como antecedente da intercooperação - necessidade de aumentar o poder de barganha - foi destacada tanto entre as redes maiores quanto entre as redes menores dentro do grupo. O entrevistado R1 resumiu essa categoria com a seguinte narrativa: *“Esses presidentes de todas essas redes que existem aqui né? Eles tiveram essa ideia de se unirem para conseguirem benefícios melhores com fornecedores”*. Convergente com a afirmação, R2 especificou seus objetivos ao se unir às outras redes salientando que além do aumento do *“poder de compra”*, a intenção era abertura de um *“centro de distribuição”*, ainda não finalizado, *“conseguir uma quantidade maior de produtos e comprar mais barato vindo direto da indústria”*.

Nesse sentido, R8, representante da associação com o menor poder de compra do grupo, salientou que *“o poder de barganha com fornecedores era uma dificuldade”* com o complicador da impossibilidade de crescer via associado porque *“os empresários já estavam engajados em outras redes”*.

O terceiro antecedente da intercooperação que sobressaiu foi a necessidade de visibilidade. Os fornecedores enxergam com bons olhos redes que possuem muitas lojas. Esse aspecto foi considerado, por R6 quando resolveu intercooperar, como um diferencial útil para aumentar o poder de negociação. Sem isso, ele explica, *“nós seríamos só as 24 lojas, o poder de barganha razoável, mas, diferente da Rede Integrada que são 150, certo?”*.

Nesse sentido, o *“Status”* e o *“volume de compras”* conseguidos pela Rede Integrada serviram como fatores que concorreram de forma decisiva para que a R5 optasse pela parceria, uma vez que, isso aconteceu um ano depois do início das atividades da Rede Integrada. Importante destacar a percepção do dirigente quanto

ao ambiente hostil, *“a gente estava ficando sozinho, ainda não estava, mas percebi que ia acontecer isso”*, como também, acerca do papel da parceria para o futuro de sua rede. *“Porque lá tinha um volume bem superior, já era o status de Rede, estavam comprando juntos, aí foi quando eu vi que a gente tinha que participar, tinha que estar perto da Rede Integrada”*. A Rede 5 tinha participado de algumas reuniões em 2010, mas de início resolveu não intercooperar, só um ano depois tomou a decisão.

Na percepção do dirigente da Rede Integrada, a relação interorganizacional entre as redes naquele momento era bastante conveniente, inclusive pela chegada de grandes varejistas, como o *“Max, o Assaí, o Atacadão”*, da ocasião da união, ele relatou que seria uma boa estratégia em face de se alcançar um maior poder de compra *“porque daí a gente chamava a atenção do fornecedor”*.

O quarto antecedente da intercooperação mais citado pelos entrevistados foi a Existência de um grande número de associações. Eles argumentam que, sobretudo, no Ceará, a concorrência entre redes associativas é bastante acentuada e que tal situação traz consequências para o funcionamento e sobrevivência das pequenas redes. R5 comentou: *“aqui no Ceará é uma concorrência muito grande de Redes e comércio em geral. Você ouve lá fora que o Ceará é o Estado que mais cresce em Redes, é, mas é o que mais cresce em lojas, o pessoal abre lojas demais, e Redes demais, então é uma concorrência absurda”*.

Confirmando a fala do R5, R4 apontou a concentração de redes de supermercados no Estado do Ceará como o maior entrave para a aquisição de produtos com preços competitivos, uma vez que a relação rede-fornecedor sofria um desequilíbrio desfavorável às redes: *“de tanta rede que existia no Ceará, o fornecedor ficou... uma palavra que talvez pro Brasil... ficou... sabido, esperto”*, os fornecedores tinham preferência em vender volumes maiores e diante disso não se esforçavam em oferecer melhores preços às menores, preferiam fechar com redes maiores. Na visão do dirigente a relação interorganizacional entre as redes reverteria tal situação.

Além disso, o presidente da Rede Integrada ponderou que não era só o baixo *“poder de compra”*, a concorrência se apresentava como uma grande pressão que ameaçava a sobrevivência das pequenas redes. Porque existiam também *“algumas redes que se destacavam, algumas redes maiores”* isto potencializado pelo fato da existência de um *“grande número de associações”*. Porque *“teve um período em que houve uma explosão de associações aqui no Ceará”*, então o crescimento via

captação de associados ficou impossível. Diante disso, uma alternativa para conseguir fôlego para concorrer no mercado seria a intercooperação.

A quinta categoria mais citada como antecedente da intercooperação foi o comportamento rival entre redes. Em decorrência da concentração de redes no segmento de supermercados e mercadinhos no Ceará, a disputa entre elas, fosse por fornecedores, fosse por clientes, era uma realidade para os empresários do setor. Um dos sinais mais comuns da competição hostil entre as redes, a queima de preços foi observada pelo dirigente da Rede Integrada: *“as pequenas associações, que ficavam se digladiando entre si, queimando preço, e isso não era bom para ninguém”*. A perda acaba sendo generalizada, ninguém ganha. Corroborando o quadro nada amistoso do segmento, R5 revelou: *“A gente era quase inimigos, você era minha concorrente, você tinha uma loja a 200 metros da minha, eu nem passava na sua e você nem passava na minha. Era aquela ‘Guerra Fria’, igual aos Estados Unidos e a União Soviética antigamente”*.

A partir das cinco categorias iniciais, foi possível a redução de algumas agrupando-as em categorias intermediárias de acordo com o tema relacionado. O Quadro 9 resume as informações: categorias, redes que as citaram e número de citações.

Quadro 9 - Categoria Final: Antecedentes

CATEGORIAS INICIAIS	REDES QUE CITARAM AS CATEGORIAS	NÚMERO TOTAL DE CITAÇÕES	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS
Dificuldade de negociação	Integrada, R3, R4, R5, R6, R7 e R8	7	Baixo poder de barganha
Necessidade de aumentar o poder de barganha	Integrada, R1, R2, R7 e R8	5	
Necessidade de visibilidade	Integrada, R5, R3 e R6	4	Pouca visibilidade
Existência de um grande número de associações	Integrada, R5 e R4	3	Forte concorrência
Comportamento rival entre as redes	Integrada, R4, R6	3	

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As evidências da categoria antecedentes revelaram a limitação das organizações em face do ambiente externo pela predominância de forte concorrência pela a escassez dos recursos “*poder de barganha*” e “*visibilidade*”. Tais achados corroboram o pressuposto da TDR de que o constrangimento exógeno fornece uma explicação plausível dos fatores que influenciam as organizações quando decidem pelas relações interorganizacionais. (GULATI; GARGIULO, 1999; PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Nesse sentido, ao decidirem pela relação interorganizacional, as redes mostraram que são sensíveis às demandas do ambiente. (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Mas, sobretudo, capazes de reagir adequadamente a elas (ALDRICH; PFEFFER, 1976), uma vez que aproveitaram uma situação limitante, a concorrência acirrada em face do grande número de redes reagindo através da intercooperação. Não se pode ignorar do contexto o importante papel da percepção gerencial acerca das dificuldades dos presidentes das redes na escolha estratégica pela relação interorganizacional, outro elemento salientado na TDR.

Compatíveis com os achados de Oliver (1990) acerca das razões que antecedem uma relação interorganizacional, sobressaíram dois fatores: a necessidade de legitimidade e a busca pela estabilidade na consecução dos recursos. A necessidade de legitimidade é salientada pelas redes na categoria necessidade de visibilidade ao comentarem acerca de suas limitações em termos de tamanho e estrutura em face das concorrentes de maior porte, que por este motivo tornavam-se mais visíveis e, portanto, mais atrativas a um número maior de fornecedores interessados em negociar. Já a busca pela estabilidade na consecução de recursos configura-se pela iniciativa da intercooperação ter sido forçada pela necessidade de obter os recursos de “*visibilidade*” e “*poder de barganha*” frente à forte concorrência. Assim, a partir da intercooperação as redes pretendiam obter recursos que lhe assegurassem a visibilidade e estabilidade necessárias à sobrevivência e competitividade frente aos desafios exógenos.

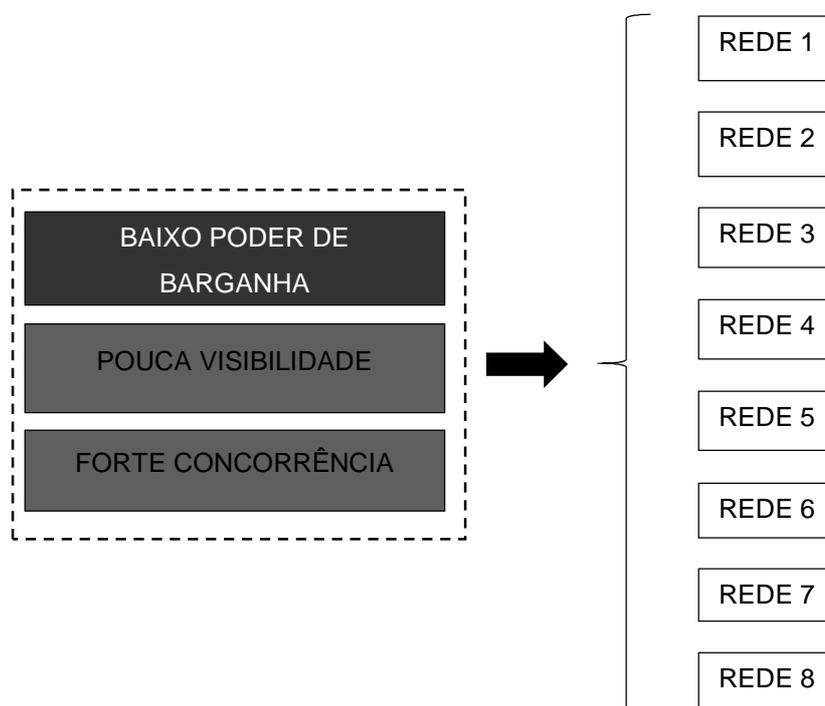
Depreende-se do contexto a estagnação do crescimento das redes devido à impossibilidade de aumentar de tamanho através da prospecção de novos associados. À medida que a competitividade se acentua a importância estratégica das relações em rede aumenta. (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Portanto, a estratégia dos empresários de procurar o ganho de escala pela intercooperação com outras redes. O crescimento horizontal das redes através da associação a outras

redes na literatura corresponde à Estratégia Horizontal de crescimento mostrado por Groß (2003) e Wegner e Padula (2011).

Nesse sentido, Rasmussen (1989) realça que uma estratégia de crescimento é viável ao apresentar uma rápida expansão de mercado e a possibilidade de abandoná-la rapidamente caso deixe de ser vantajosa para os envolvidos. No caso da intercooperação tais atributos apareceram naturalmente. A rápida expansão se deu pela amplitude geográfica conseguida, mais de 140 lojas espalhadas por Fortaleza, toda região metropolitana e algumas outras cidades. Já a liberdade de entrar e sair do negócio caso não esteja satisfazendo aos interesses dos envolvidos é assegurada pela independência jurídica das redes.

A Figura 8 faz uma síntese dos antecedentes da intercooperação na qual os elementos são realçados por cores. Quanto mais forte a cor mais importante é o antecedente na percepção das redes.

Figura 8 - Antecedentes da intercooperação



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na seção seguinte será abordado o processo de intercooperação destacando-se suas etapas, principais pontos destas, dificuldades e evolução ao longo do tempo.

5.4 PROCESSO DA INTERCOOPERAÇÃO

Pela análise das entrevistas foi possível identificar quatro categorias iniciais citadas por todas as redes que representam as etapas do Processo da Intercoperação: Identificação e seleção de possíveis parceiros, Realização da primeira reunião com os interessados, Articulação de estratégia para integração do grupo, e Implementação de ajustes e adequações. Nesse sentido, procurou-se elencar uma sequência que remetesse aos passos do referido processo.

A primeira etapa da intercooperação observada foi a identificação e seleção de possíveis parceiros. Essa fase caracterizou-se pela inexistência de critérios formais para a seleção de parceiros e pela iniciativa de um dos empresários na sua condução. Além disso, havia similaridade de perfil e objetivos entre os envolvidos. O presidente da Rede Integrada, idealizador da intercooperação, destacou que *“pela necessidade de conseguir pessoas que acreditassem na ideia”* nenhuma forma de imposição quanto a *“estrutura ou porte”* foi apontada como padrão de escolha. Já R1 relatou a superficialidade dessa fase e destacou que apesar de não ter tido parâmetros para escolha das redes o objetivo comum entre elas funcionou como fundamento: *“conseguir ter esse poder de compra, esse foi o critério e deu certo”*. Por sua vez, R2 explicou a impossibilidade de se exigir um padrão de distância ou localização: *“esse tipo de critério ninguém pôde adotar porque senão não ia se unir porque às vezes a pessoa é de uma rede e tem uma loja vizinha a outra rede”*.

Foi ressaltado por R4 que, na época, o faturamento individual também não foi preponderante para que acontecesse a intercooperação, porque ter as contas em dia vale mais que isso e já se tinha uma ideia da reputação das redes junto aos fornecedores. Adicionalmente contou a capacidade de envolvimento dos dirigentes, pois *“os presidentes estavam engajados em formar”* a intercooperação. Outro ponto destacado foi a similaridade entre as redes, conforme R5 foi o motivo pelo qual não seria necessária a seleção: *“as redes tinham, mais ou menos, um perfil parecido, eram pequenas e composta de mercadinhos de bairro, então, por isso, não houve nenhuma dificuldade, não foi preciso fazer uma seleção”*. Já na concepção de R8 *“O único critério era que fossem redes de pequenas empresas”*. No entanto, não tinha um parâmetro para balizá-lo.

Além disso, o conhecimento prévio entre os presidentes de rede, apresentado pelo tempo de mercado, foi apontado como facilitador nessa fase. A respeito dos

primeiros encontros R5 relatou: *“A gente fez algumas visitas à algumas lojas, como são muitas não deu para fazer em todas, mas pelo menos nas lojas, na Diretoria de cada Rede, a gente fez essas visitas, até que a maioria se conhecia”*, pois, os mesmos já atuavam há bastante tempo no ramo de supermercados.

Percebe-se que a necessidade em comum de todas as redes em conseguir maior poder de barganha, uma restrição do ambiente organizacional enfrentada por elas, foi decisiva para a aproximação das pequenas redes. Interessante ressaltar que, embora não se tenha tido uma exigência de requisitos determinados como padrão para a intercooperação, o ambiente organizacional em sua composição agregava elementos que favoreceram a relação interorganizacional entre as redes: prévio conhecimento entre os dirigentes, similaridade de perfil e objetivos, fornecedores em comum e proximidade geográfica.

A segunda etapa da intercooperação identificada foi a realização de uma primeira reunião para a discussão da ideia. O presidente da Rede Integrada, idealizador da rede, recordou:

“Para chegarmos a nos reunirmos, nós começamos a viajar juntos, o SEBRAE sempre nos convidava para eventos e eu aproveitava para falar da união das redes. Numa dessas ocasiões quando houve uma viagem para o Rio Grande do Norte, fiz o convite para uma primeira reunião”.

O caráter informal do convite para participar da primeira reunião foi lembrado por R3: *“foi através de convite, um conhecia o outro, a gente já se conhecia dessas viagens do SEBRAE e aí foram convidadas também outras redes”*; R7 complementou fazendo a especificação do grupo inicial: *“eram só as pessoas que eram presidentes, que tinha aquele contato já um com o outro e a confiabilidade que a gente tinha para com o outro”*.

O ponto de partida para a intercooperação foi essa primeira reunião onde foi feito um chamamento pelo iniciador da rede. Através de seu depoimento observa-se uma boa reciprocidade por parte de outros empresários ao convite, assim como, um bom desdobramento da iniciativa. Esse fato é comentado por ele da seguinte forma:

“Aí com essa primeira reunião a gente pediu... gente... quem tiver contato com outras associações chamem para cá pra gente conversar. Eu que sei nós chegamos a ter, Jorgete, 189 associados, era um número

impressionante até fiquei impressionado com o número de associados que nós chegamos a ter, 189 empresas e 10 associações". (PRESIDENTE REDE INTEGRADA).

A terceira etapa da Intercooperação revelada pelas categorizações foi a Articulação de Estratégia para a Integração do Grupo. Embora os empresários já se conhecessem por estarem no mesmo segmento de mercado há vários anos, a confiança ainda não tinha sido totalmente estabelecida. Portanto, havia a necessidade de uma maior aproximação e conhecimento mútuo, foi necessária a utilização de uma estratégia de reuniões mensais e de forma itinerante nas redes para que ocorresse uma maior familiaridade e segurança às pessoas acerca do negócio. Esta categoria foi citada por todas as redes como um passo relevante para que ocorresse o amadurecimento da ideia e para a definição de diretrizes para o funcionamento do negócio. Foi uma fase decisiva para quem resolveu ficar ou sair.

O Presidente da Rede Integrada recordou: *"Era muito difícil, as pessoas se retraíam"*. Então, tendo em vista a necessidade de se desenvolver a confiança entre as redes: *"eu propus: diante da necessidade de nos conhecermos melhor todo mês a gente se reúne em uma associação diferente"*. Logo no primeiro encontro *"nós começamos com 5"* seguidamente *"vieram as outras"*. Assim, *"O grupo já estava formado em 3 meses"*.

As quatro primeiras reuniões tiveram um caráter exploratório e reflexivo acerca da viabilidade da relação interorganizacional entre as redes, R6 relatou: *"a nossa primeira reunião foi justamente para a gente ver todos os pontos fortes, todos os prós"* que viriam da união *"e a gente chegou a se reunir umas 3 ou 4 vezes para ver realmente"* se daria certo. Já as reuniões de negócios, propriamente ditas, aconteceram *"a partir da quinta ou sexta reunião"*. Foi feito contato com os fornecedores avisando que dali para frente *"a gente ia concentrar as compras, todas juntas das 8 Redes, no caso 9, uma desistiu depois"*. (R6).

Com a convocação dos fornecedores aconteceu a criação do primeiro encarte ressaltado por R3: Os produtos da capa seriam negociados pelo *"grupão"*, como ainda é feito até hoje (Anexo A), os produtos comprados em conjunto são aqueles provenientes da cesta básica, os *"commodities, aqueles de primeira necessidade: arroz, feijão, leite"*. A ideia era que fosse praticado *"o mesmo preço de todos os encartes"*, e assim iniciamos". (R3). R7 confirmou que *"nós viemos lá do Rio Grande*

do Norte com essa ideia e também criamos um formato que, a partir da criação do primeiro encarte, nós fecharíamos o encarte cada mês em uma rede diferente". A rotatividade das reuniões durou por um período de seis a oito meses, depois surgiu a perspectiva de se unificar a estrutura da sede das redes.

Ainda sem um nome definido a intercooperação saiu do campo das ideias quando começaram as reuniões itinerantes nas redes. R4 explicou: *"antes da Rede se formar, ela usou esses seis meses de fechamento, digamos assim. Foi assim um embrião que foi formando daquilo ali, aquela ideia foi amadurecendo e nós vendo se aquilo ali formaria de verdade a Rede"* diante disso, *"a Rede Integrada só nasceu quando todo mundo tinha consciência que já estava tudo funcionando"*.

Para R7 a personalidade da rede foi criada durante esse período *"Para ela criar uma identidade, eu creio que tenha sido um período de uns seis meses"*. Foi importante *"para a gente começar a definir que a gente já poderia fazer encarte juntos, os produtos de commodities... até hoje a gente foca muito ainda esse produto de commodities"*, pelo alto valor agregado.

Outro ponto destacado como um passo a mais nas negociações decorrente das primeiras experiências juntas foi comentado por R3: *"no início começamos com negociações que não se pediam verbas, somente preços, e aí fomos trazendo os fornecedores"*, posteriormente, observou-se que o fornecedor poderia oferecer *"além do preço"* competitivo uma *verba* que a indústria passa para os distribuidores e que poderia ser aproveitada pela Rede.

Já a quarta etapa da Intercooperação consistiu na Implementação de Ajustes e Adequações. Várias providências tiveram que ser tomadas no sentido de dotar a nova organização dos requisitos legais, administrativos e estruturais para viabilidade de seu pleno funcionamento.

Um ajuste importante em nível de estrutura foi a unificação das sedes. Conforme o amadurecimento do círculo de reuniões escolheu-se a sede de uma das redes com melhor estrutura para a continuidade dos encontros. Animados pela experiência *"pensamos já na possibilidade de ir para uma estrutura nossa"* (REDE INTEGRADA). Nessa época houve a desistência de uma associação por não concordar com a unificação das sedes em um local próprio. Logo *"fomos para esse outro local"*, um galpão, *"que foi um espaço alugado"*, medindo *"em torno de 1000 metros quadrados"*, uma estrutura totalmente patrocinada *"pelos fornecedores"*. As redes permaneceram ali por volta de três anos. (REDE INTEGRADA).

Na opinião de R5 foi a partir da unificação das sedes que a visibilidade da rede no mercado foi alcançada, após um ano do início das reuniões. *“Acho que um ano”* foi o tempo necessário *“porque a Rede Integrada passou mesmo a ser conhecida quando ela passou a ter uma sede”*. E enfatizou, *“o nascimento da Rede”* foi quando *“a gente alugou um local lá na Avenida Brasil”* para alocar a primeira sede.

Ainda em 2011, quando a unificação das sedes se consolidou, aconteceu a eleição da primeira diretoria e a contratação do primeiro gestor da rede, R7 relatou: *“A gente demorou um pouco quando a gente foi para o prédio novo, acho que nós passamos mais de um ano sem essa pessoa, um gestor”*. No ano seguinte ocorreu a divulgação da abertura da Rede Integrada pelos meios de comunicação: *“em 2012 foi feita a campanha que lançou a Rede Integrada”* apesar dela já existir, havia a necessidade de ela ser conhecida. Então *“a associação fez um sorteio de oito carros, e isso foi uma campanha bastante divulgada na televisão, no rádio e ela foi bacana para lançamento da associação”* e *“foi toda bancada pelo fornecedor através de negociações”* (R7). O registro da Central de Redes foi feito também em 2012.

Já no ano de 2013, os associados conseguiram negociar uma sede própria como detalhou o entrevistado da R7 *“Nós construímos essa aqui, compramos e construímos pra funcionar num período mais ou menos de noventa dias”* foi necessária uma reforma para deixar o local com o *layout* do prédio que ocupavam anteriormente *“com a estrutura de secretárias, da secretária da Integrada, sala da gestora e conseguimos fazer um galpão depois nesse intervalo que é um galpão de mais 1.100 metros quadrados que é exatamente para fazer essa compra pelo CD.”* Em janeiro de 2015 foi contratado outro gestor em substituição ao anterior.

A manutenção da autonomia jurídica, em detrimento de uma eventual fusão, foi outro acerto observado. Através das entrevistas observou-se que a independência jurídica das redes pareceu mais adequada aos associados por fatores como a acentuada diferença entre o tamanho de uma loja e outra. Apresenta uma variação de um a dez *Checkouts*, configurando redes com um tamanho médio e pequeno em relação ao faturamento, como também pela grande quantidade de associados, o que dificultaria uniformizar a rede ao ponto de se constituir uma fusão.

Sobre os aspectos da independência jurídica, o presidente da Integrada recordou que levou *“Algo em torno de um ano”* para passarem *“a trabalhar de forma legalizada, só que as associações em si, elas já eram todas formalizadas. Todos já tinham seu CNPJ, como continuam tendo.”* Em convergência com a colocação do

dirigente da Rede Integrada, R3 declarou: *“Continuam todas as redes, sua administração, seu presidente, sua secretária, tudo funciona individualmente”*. Além disso, complementou o entrevistado da R7: *“Continuamos com estatutos diferentes, com regimentos internos diferentes uns dos outros”*. Já *“os encartes, só a capa, ela tem o formato igual, padrão, só a capa das oito redes”* internamente nos encartes *“existem as particularidades de cada rede”*.

Por outro lado, a fusão entre as redes foi cogitada, mas apresentou dificuldades como declarou R3: *“a princípio a gente tinha essa ideia, o presidente da Integrada batia forte nessa tecla, mas foi se entendendo que era muito difícil”*, embora ainda se pense que possa existir uma divisão *“em dois grupos: Grupo A e Grupo B”*. O grupo A seria de redes com lojas *“de um a cinco checkouts ou de um a três checkouts”*. Já o grupo B comportaria as redes com lojas *“de quatro até dez checkouts”*, isso viabilizaria uma fusão, *“para que pudessem as grandes lojas terem um poder maior de compra e as pequenas não fossem sufocadas, mas se entende que é muito difícil”*.

Já R5 resumiu da seguinte forma a inviabilidade de uma fusão: *“a fusão não seria possível”* porque o grande número de associados não favoreceria *“oito redes se juntarem e formarem uma, com 140 associados”* haveria *“uma dispersão muito grande”* porque *“muita gente não ia concordar”*. Além disso, administrativamente *“uma Rede sozinha com tantos funcionários, com tantas lojas, eu acredito que seria difícil funcionar”*. Outro obstáculo seria a diversidade de tamanho de lojas *“que temos bem pequenas e temos lojas médias já”* e de diferentes receitas *“nós temos lojas faturando cento e poucos mil por mês e temos lojas faturando um milhão e meio”*.

Para que a nova organização funcionasse a contento, respeitando a autonomia administrativa e jurídica da parceria, a definição das ações e das atribuições e suas respectivas delimitações foram estabelecidas logo no início de forma democrática. Nesse sentido R6 revelou *“as assembleias são abertas para quem quiser participar, foram eleitos dois associados de cada Rede”* no caso *“o Presidente e o Vice”* para representarem as respectivas redes nas reuniões da Rede Integrada quanto às decisões a serem tomadas. Somando-se *“dezesesseis pessoas participantes”*. Além disso, *“tudo o que a gente recebe na pauta, tudo o que a gente tem para decidir”* é compartilhado com *“os demais associados”* daí chega-se a um consenso. R2 confirmou a forma participativa da decisão acerca do funcionamento: *“Através dos diretores que aí estão”* são organizadas as reuniões e nessas *“reuniões”* são *“os associados os que participam das reuniões que decidem o que vai ser feito na rede”*.

Exemplificando a participação de todos nas decisões, R3 salientou o desenho do formato organizacional: *“Nós mesmos fomos moldando”*. Uma das coisas pensadas coletivamente foi um percentual para cada associação em cima do próprio faturamento para arcar com o valor fechado pela Rede Integrada, por exemplo, na compra de *“uma carreta”* vinda de *“São Paulo, de sacolas, a rede que eu faço parte ela tem 14,6% de compras”*. Assim, *“a maioria das negociações são feitas baseadas nisso, algumas não, o fornecedor local às vezes exige volume e aí a gente trabalha normal”*. Isso quer dizer que se negocia com o fornecedor até encontrar um volume máximo que a rede possa absorver levando em consideração o poder de compra de cada uma das redes.

A respeito de desembolso de algum valor para participar da Rede Integrada quando iniciaram as atividades em 2010, o presidente da mesma declarou: *“Ninguém pagou nada, todos entraram sem nenhum custo”*. Reforçando a informação sobre ter sido livre de ônus para as oito redes o acesso à intercooperação, R6 afirmou: *“Os atuais associados não precisaram pagar nada”*, e complementou: *“nós temos valores financeiros para novos associados”*. De acordo com as atuais regras o valor é de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) (Anexo B).

Embora não tenha sido exigido dos associados valor algum para a entrada na Rede Integrada, ao longo do processo foram necessários valores financeiros tanto por parte dos associados quanto por meio de patrocínio dos fornecedores. R3 salientou o patrocínio de um fornecedor como fundamental para montar a primeira sede da Rede Integrada, *“consegui uma negociação muito boa com uma cervejaria”* em 2010 e *“essa cervejaria nos fez um depósito de R\$ 220.000,00 (duzentos e vinte mil reais)”* com isso *“a gente conseguiu montar a Rede Integrada”* e *“foi um sucesso, ficamos lá dois anos, foi quando a gente comprou aqui e mudamos para cá e assim iniciou a história da rede Integrada”*.

Por outro lado, R7 detalhou a movimentação para a aquisição da sede própria *“esse prédio aqui na época foi R\$ 730.000,00 (setecentos e trinta mil reais) e a Rede Integrada só tinha R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais)*. Assim, criamos uma situação de cotas” e cada loja associada *“tinha que ter uma cota, obrigatoriamente”* ficou estabelecido o valor de *“R\$ 3.600,00 (três mil e seiscentos reais), era um valor único que foi pago em doze parcelas de R\$300,00 (trezentos reais) ”*. Entretanto, tal aporte financeiro não foi suficiente *“esse dinheiro não dava para pagar o resto do prédio e foi criada uma situação aí que a gente chamou de cota extra, essas cotas extras foram*

para os associados que quiseram investir no negócio". Com a estrutura pronta, hoje os associados pagam uma quantia de R\$ 1.250,00 (mil duzentos e cinquenta reais), a título de aluguel, para cobrir despesas de água, luz, telefone e internet.

Em relação à delimitação entre as atividades, a separação do que deveria ser feito e por quem, foi citado pelos respondentes como um dos elementos da estruturação. O presidente da Rede Integrada deixou claro que todos os dirigentes participaram. Cada um dos presidentes compareceu às reuniões e entraram em um consenso *"do que deveria ser feito, qual seria o papel da Rede Integrada, como e até onde ela poderia ir com relação a isso"*.

As ações de marketing e de treinamento também apresentam suas peculiaridades, R6 descreveu: *"nós temos algumas ações individuais de promoção que a gente faz, por exemplo, sorteio do dia das mães, sorteio do dia dos pais, sorteio do dia das crianças"*. Já *"nossa ação de final de ano, nossa campanha de final de ano é feita via Rede Integrada"*. Quanto aos treinamentos a iniciativa pode ser individual ou partir da Rede Integrada. R2 lamentou: *"Infelizmente, treinamento, digamos assim, ainda somos muito precários"* nesse aspecto *"nós somos muito falhos"* porque *"a Integrada já disponibilizou pessoas aqui para dar o treinamento e a gente não mandava as pessoas"*, individualmente *"eu contrato, eu tenho um consultor e eu contrato o SEBRAE"*.

Outro acordo estipulado foi o da *padronização* das redes intercooperadas, isto constava no projeto de consultoria formulado pelo SEBRAE, no tocante à marca, cores e *layout*. Tal ajuste com o intuito de fortalecer a marca. Entretanto a Rede Integrada não conseguiu implantar em sua plenitude esse quesito. Os depoimentos dos entrevistados denotam as dificuldades nesse sentido.

As lojas trabalham com as três marcas: o nome da Rede de origem, o nome da Rede Integrada e o nome adotado pelo mercadinho. R7 relatou *"a gente entende que tem hora até que polui, o cliente ele fica assim sem entender um pouco, mas com o tempo ele vai se acostumando"* e faz a ligação entre as marcas. O foco sempre foi trabalhar com as três marcas, porém *"tem associado que entende que se tirar o nome do mercadinho dele da fachada, que ele vai ser penalizado que o cliente não vai saber mais que o Raimundo está naquele lugar"* vai achar *"que o Antônio deixou de existir ali"*. Embora se possa trabalhar com as três marcas juntas, *"nem todo mundo quer aderir, tem algumas lojas que não estão ainda com as fachadas nos seus lugares, com o nome lá identificando que faz parte da Integrada"*.

Nesse sentido R3 corroborou:

“Nós temos um padrão para a fachada das lojas, padrão esse que nem todo mundo copia a ideia, não é? Infelizmente os que não copiam vão ficando para trás, nós temos um layout de pintura das lojas de fachadas, de adesivação dos carros, o modelo do encarte são todos iguais, a logomarca, os produtos do encarte, e os cupons fiscais têm a marca da rede Integrada”.

Na Rede Integrada não se impõe a padronização para os associados, o Presidente explicou: *“O que nós tentamos é conscientizar a pessoa de que se a gente se uniformizar a gente aparece para o cliente como mais forte, como mais agressivo no preço, coisa desse tipo. Organizados, um grupo que trabalha unido, provavelmente tem um preço melhor, porque tem fornecedores mais fortes”.* Apesar do esforço *“até agora não conseguimos fazer com que todos fizessem uma fachada uniforme”.*

Quanto à comunicação entre as redes ela acontece através da gestão da rede, conforme o Presidente da Rede Integrada descreveu: *“Toda e qualquer decisão ela é repassada pela gestora para a secretária da Rede Integrada, que por sua vez, compartilha com cada uma das secretárias das associações que tratam de encaminhar essas informações aos seus associados”.* Por exemplo, as atas das reuniões, para isso são utilizados e-mails das associações e pessoais dos associados e, além disso, foi criado um grupo no *Whatsapp*.

Em janeiro de 2016 finalmente aconteceu a abertura do Centro de Distribuição, esperada com grande anseio pelos associados, inicialmente previsto para o final de 2013. Os associados esperam com ele alcançar um outro patamar em relação a preços e quantidade de produtos pela oportunidade de negociar diretamente com a indústria.

Na fala dos respondentes percebeu-se a ocorrência de um processo evolutivo a partir da ideia inicial para que a rede conseguisse solidificar sua identidade junto a associados e fornecedores. Tal processo demandou tempo e perspicácia dos dirigentes para que a apresentação da ideia inspirasse confiança aos associados de cada rede. Além disso, foram necessários uma adequação organizacional e administrativa e de um aporte financeiro para as demandas advindas do processo.

A partir da análise das categorias foi possível construir o Quadro 10 que agregou as categorias iniciais em categorias intermediárias relacionando-as às redes que as citaram.

Quadro 10 - Categoria Final: Processo de Intercooperação

CATEGORIAS INICIAIS	REDES QUE CITARAM AS CATEGORIAS	NÚMERO TOTAL DE CITAÇÕES	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS
Identificação e seleção de possíveis parceiros	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8 e INTEGRADA	9	Identificação e seleção de possíveis parceiros
Realização de uma primeira reunião com os interessados	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8 e INTEGRADA	9	Realização de uma primeira reunião com os interessados
Articulação de estratégia para integração do grupo	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8 e INTEGRADA	9	Articulação de estratégia para integração do grupo
Implementação de Ajustes ou adequações.	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8 e INTEGRADA	9	Implementação de Ajustes ou adequações.

Elaborado pela autora (2016).

As etapas evidenciadas pelo processo de intercooperação podem ser explicadas resumidamente da seguinte forma:

1ª Etapa (2009) – Identificação e seleção de possíveis parceiros – serviu como uma pré-seleção e teve como principais características: Inexistência de critérios formais de seleção; iniciativa de um dos empresários; similaridade de perfil e de objetivos entre as partes; prévio conhecimento entre os interessados; fornecedores em comum e proximidade geográfica.

2ª Etapa (2010) – Realização da primeira reunião com os interessados – Pode-se dizer que foi a pedra angular da intercooperação. Foi útil para apresentar o negócio e ao mesmo tempo disseminar ainda mais a ideia. As redes que participaram foram estimuladas a convidar outras redes. Assim, aumentou o número de empresários atraídos pelo negócio o que viabilizou a intercooperação.

3ª Etapa (2010) – Articulação de estratégia para integração do grupo – Foi uma etapa exploratória e reflexiva, deu suporte à consolidação da seleção dos parceiros, uma vez que, foi um período decisivo para os que optaram por ficar ou não no negócio. Nesse período aconteceram reuniões itinerantes mensais com o intuito de promover a integração do grupo através do conhecimento mútuo e do esclarecimento da nova organização que surgiria. Ocorreram os primeiros negócios em conjunto de forma experimental. Foram elaboradas regras e diretrizes. Representou o estágio inicial da formação da identidade da rede.

4ª Etapa (Desde 2011) – Implementação de ajustes e adequações – Os ajustes ligam-se aos acordos necessários ao longo do tempo após a opção pela intercooperação.

Já as adequações relacionam-se às mudanças físicas ou administrativas no âmbito da intercooperação. Nesse sentido, sobressaíram os seguintes itens: Unificação das sedes (consolidação da identidade da rede e visibilidade externa); eleição da primeira diretoria; contratação do primeiro gestor; aporte financeiro para a estrutura subsidiado por fornecedores e associados; padronização das lojas; e criação de um centro de distribuição.

O aspecto relacional evidenciado na seleção de parceiros deu-se em virtude de as redes estarem em um mesmo segmento de mercado, geograficamente próximas e passando pelo mesmo constrangimento ambiental. A dependência de recursos apresenta um aspecto relacional na medida em que as interações se materializam a partir de uma rede de relacionamentos em um ambiente de incertezas e de dependência mútua para sobrevivência. (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Organizações entram em relações interorganizacionais para acessarem recursos críticos, mas o prévio conhecimento acerca de possíveis parceiros pode determinar com quem cooperar. (GULATI; GARGIULO, 1999).

A dependência das redes em relação aos mesmos recursos evidenciou a semelhança de dependência. Tal semelhança propicia o enlace. (CASCIARO; PISKORSKI, 2005). Além disso, outros aspectos como tamanho e proximidade geográfica (FRANCO, 2007), e objetivos comuns (BALESTRIN; VERSHOORE, 2008) serviram para acentuar a similaridade entre as redes e facilitaram a seleção. Os depoimentos acerca da seleção de parceiros levam a entender que, embora não tenha havido critérios formais, a experiência dos dirigentes das redes ajudou na identificação das limitações do ambiente e dos atores que estariam aptos a contorná-las a partir da parceria. Outrossim, tomadores de decisão são capazes de identificar além das incertezas do ambiente parceiros com habilidades para combatê-las. (GULATI; GARGIULO, 1999).

As reuniões em sedes alternadas com o intuito de se conhecerem de maneira mais ampla serviram para reforçar os laços e desenvolver confiança entre os integrantes do grupo. Na literatura tal situação relaciona-se à imersão social sugerida por Casciaro e Piskorski (2005) como uma complementação aos mecanismos da TDR na medida em que ao desenvolverem relações de confiança os atores superam problemas de incerteza e de negociação oportunista.

A necessidade de ajustes e adequações ao longo do processo de expansão proporcionado pela intercooperação evidenciou a introdução de sistema político, legal e

regulatório, pela presença do Estatuto Social e do Regulamento interno (ROTH, 2011), uma gestão e coordenação mais complexa. Tal direcionamento, exigiu maior coordenação e controle pela rede emergente, não pelo aumento do número de atividades como apontado por Roth (2011) em seu estudo acerca de Governança de Redes Federadas, mas sobretudo pela escala de negócios alcançada com a intercooperação.

As fases identificadas empiricamente em alguns pontos convergiram com estudos anteriores de processos de formação de redes. Na fase da articulação estratégica para integração do grupo, o estreitamento das relações descrito deu margem para que os atores avaliassem a incerteza associada ao negócio, na medida em que, foi constituído um esquema de reuniões onde ocorreram as discussões sobre a intercooperação proporcionando maior esclarecimento situacional, correspondente ao *sensemaking* relatado por Ring e Van de Ven (1994) na fase de negociação. Os achados dessa fase evidenciaram a definição de regras e obrigações condicionantes das ações que aconteceram seguidamente pondo em prática as regras estabelecidas. Esses aspectos são encontrados respectivamente nas fases de compromissos e execuções relatadas por Ring e Van de Ven (1994).

Na primeira fase, identificação e seleção de possíveis parceiros, o conhecimento prévio entre os pares vai ao encontro de um dos fatores relacionados como precedentes da relação interorganizacional na primeira fase do processo de Larson (1992). Outro ponto foi a busca comum pelos associados dirigida ao recurso “poder de barganha”. Assim, a vantagem econômica mútua exerceu seu papel nesse período. (LARSON, 1992). Igualmente, houve um período experimental (LARSON, 1992) caracterizado pelos encontros mensais em diferentes redes. Além disso, foi identificado um agente iniciador porque um dos envolvidos tomou a iniciativa em relação as regras, procedimentos e expectativas como descrito por Larson (1992) na segunda fase do processo. Esta fase foi importante para reduzir as incertezas em relação à viabilidade, expectativas e obrigações, como também acelerou o processo de intercooperação por aumentar a confiança e a reciprocidade em conformidade com os achados da autora.

Já os achados da categoria implementação de ajustes e adequações, encontrou a correspondência de alguns elementos da fase integração e controle, terceira na ordem do processo de Larson (1992). A estrutura única das sedes otimizou a comunicação entre as redes, a coordenação das atividades pelo gestor e a logística da movimentação dos fornecedores interessados em fechar negócio com as associações integrantes da rede, condizente com a integração operacional encontrada por Larson (1992).

Por outro lado, a eleição da primeira diretoria e a contratação do primeiro gestor para a rede recém-criada denotam uma integração estratégica, outro elemento relacionado por Larson (1992). Os papéis da diretoria e do gestor na consecução dos resultados da cooperação introduziram nessa fase o que Larson (1992) diagnosticou como controle social. Visto como agente de ligação fornecendo tanto liberdade quanto o controle necessário para a colaboração. (LARSON, 1992).

A seguir para uma melhor visualização foi construído o Quadro 11 dos achados empíricos das etapas da Intercooperação em comparação à revisão de teoria.

Quadro 11 - Quadro comparativo etapas Teoria / Rede Integrada

(continua)

Larson (1992)	Ring e Van de Ven (1994)	Franco (2007)	Rede Integrada	Análise comparativa
1. Pré-condições – Relações pessoais e reconhecida reputação entre as organizações.	1.Negociação – Expectativas; negociação formal; escolha de parceiros; aproximação e <i>sensemaking</i> ; definição de papel individual e equidade.	1.Negociação – Exploração e descoberta de oportunidades; negociação com empresas cooperadas; objetivos claros; seleção de parceiros; validação de ideias	1. Identificação e seleção de possíveis parceiros - Inexistência de critérios formais de seleção; iniciativa de um dos empresários; similaridade de perfil e de objetivos entre as partes; prévio conhecimento entre os interessados; fornecedores em comum e proximidade geográfica.	Pontos comuns: Identificação de parceiros com base em antecedentes relacionais; reputação reconhecida; objetivos comuns. Pontos divergentes: Não há negociação formal, definição de papéis, ou validação de ideias (características da 3ª fase).
2. Condições para construir – Vantagem econômica mútua; período de experiência; firma iniciadora.	2.Compromissos – Comprometimento com regras e obrigações; governança estruturada; legalização da relação.	2.Implementação – Objetivos e características; meios disponíveis; identificação de obstáculos.	2.Realização da primeira reunião com os interessados – Apresentação do negócio; disseminar a ideia para além do núcleo inicial de empresários.	Pontos comuns: A figura de uma Firma iniciadora; Vantagem econômica mútua. Pontos divergentes: Ainda não apresenta ações de estruturação ou legalização de um modo geral.
3. Integração e controle – Integração operacional; integração estratégica e controle social.	3.Execuções – Compromissos e regras efetivados; ambiente mais familiar aos atores e aumento de confiança.	3.Desenvolvimento – Sucesso estabilidade e resultados; melhora na satisfação, no desempenho e na aprendizagem.	3.Articulação de estratégia para integração do grupo – Consolidação da seleção dos parceiros; reuniões itinerantes mensais; primeiros negócios de forma experimental; elaboração de regras e diretrizes e estágio inicial da formação da identidade da rede.	Pontos comuns: Compromissos, regras, ambiente mais familiar; Esclarecimento situacional (<i>sensemaking</i>). Pontos divergentes: Outras fases da literatura concentram integração e resultados, característicos da próxima fase.

(conclusão)

Larson (1992)	Ring e Van de Ven (1994)	Franco (2007)	Rede Integrada	Análise comparativa
-	4. Avaliações – Avaliação da eficiência e equidade dos resultados.	-	4. – Implementação de ajustes e adequações – Unificação das sedes (consolidação da identidade da rede e visibilidade externa); eleição da 1ª diretoria; contratação do primeiro gestor; aporte financeiro para a estrutura subsidiado por fornecedores e associados; padronização das lojas; e criação de um CD.	Pontos em comum: com a terceira fase de Lars, integração estratégica e controle social. Ponto divergente: A fase de implementação ainda está em pleno desenvolvimento, não há como fazer ainda uma avaliação eficaz dos resultados ou quanto à sua equidade.

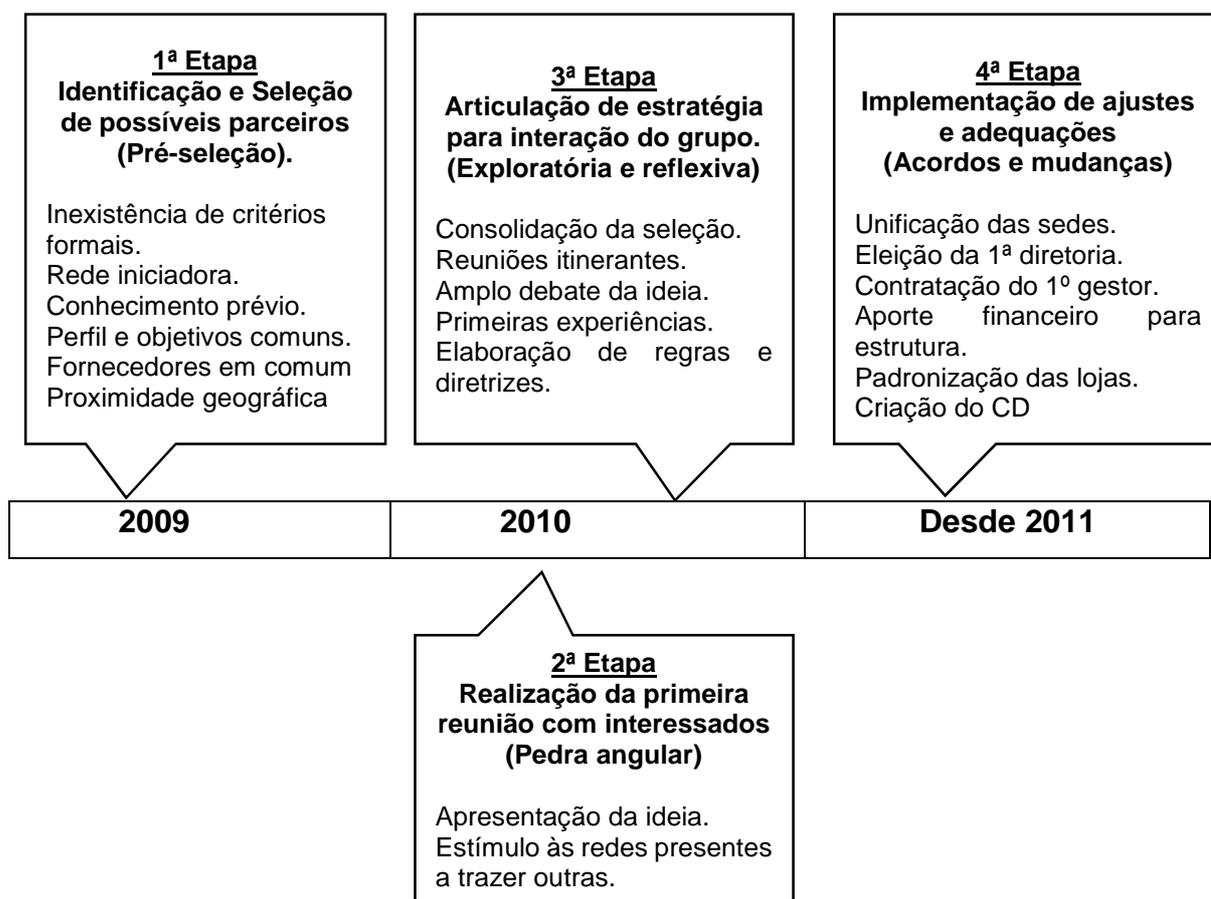
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

De acordo com o Quadro 11, é possível perceber a similaridade entre o processo de formação de redes de empresas e o processo de formação de rede das redes em relação aos antecedentes. Já as etapas do referido processo parecem mais focadas em determinados pontos, a experiência dos empresários com a estrutura organizacional em rede parece ter direcionado de forma mais coerente o processo de formação de redes das redes. Em Ring e Van de Ven (1994) e Franco (2007) existe a concomitância de escolha de parceiros e negociação, por exemplo, na primeira fase do processo descrito por eles. Já a Rede Integrada apresenta em sua primeira fase uma pré-seleção de parceiros (a busca pelo perfil adequado com base em requisitos como reputação), só após isso ocorre uma segunda etapa que é o chamamento e exposição da ideia da intercooperação.

No que se refere à elaboração de regras, consolidação da seleção de parceiros e primeiros negócios acontecem ao mesmo tempo na terceira fase do processo de intercooperação da Rede Integrada. Na literatura consultada: Larson (1992), Ring e Van de Ven (1994) e Franco (2007) tais episódios se encaixam em fases anteriores. A última fase da Rede Integrada onde acontecem acordos e as mudanças necessárias à intercooperação não faz parte dos resultados e sim representa a estruturação da rede que proporcionarão os referidos resultados. Pode-se dizer que apesar da identificação de vários elementos com a literatura, a comparação com o que foi encontrado em campo mostra uma composição diferente no que se refere à delimitação das fases e suas especificidades.

Para uma melhor visualização do processo de intercooperação foi elaborada a Figura 9, uma linha do tempo que mostra as etapas e os principais pontos do processo ao longo do tempo.

Figura 9 - Linha do Tempo do Processo de Intercooperação



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

5.5 RESULTADOS DA INTERCOOPERAÇÃO

Em relação aos resultados alcançados através da intercooperação foram identificadas nove categorias. De acordo com a análise, as categorias foram distribuídas em ordem decrescente de citações: Geração de um encarte mensal unificado (nove citações); Visibilidade (nove citações); Aquisição de produtos com preços competitivos (sete citações); Acesso a maior variedade ou quantidade de produtos (cinco citações); Troca de informações e aprendizado (cinco citações); Sede própria e unificada (cinco citações); Redução de custos com a compra em conjunto de Insumos (quatro citações); Campanhas de marketing de grande porte (quatro citações); Distribuição anual de valores

financeiros (quatro citações). A seguir são apresentadas evidências referentes a cada categoria.

A criação de um encarte mensal em conjunto foi a primeira categoria que emergiu da intercooperação alavancada pela compra coletiva de *commodities*. Sobre essa compra e o procedimento de fechamento de encartes, a principal atividade da rede emergente, o presidente da Rede Integrada explicou: *“Olha, hoje a compra é feita em uma reunião mensal”*. Já os encartes são *“5 encartes, um a cada semana que é de hortifruti e carnes e tem um encarte mensal que ele vai geralmente no último dia do mês até o dia 10 do mês seguinte, que é o que tem maior potencial de vendas”*. Os encartes semanais são trabalhados individualmente por cada rede, sem interferência da Rede Integrada, *“mas o mensal, a capa são produtos negociados pela Rede Integrada, geralmente são produtos de alto valor agregado, produtos de alta rotatividade”*, e explicou *“São commodities (arroz, açúcar, feijão, café, óleo, leite) são produtos de alta rotatividade que a gente considera como básicos da cesta básica”*. (R1, R2, R5, R7).

A Visibilidade alcançada através do número de lojas reunidas com a parceria entre as redes foi outro resultado citado considerado importante na percepção dos entrevistados. O presidente da Rede Integrada conta sobre uma mudança de perspectiva do fornecedor em relação às redes associadas: *“o associado hoje é tratado como Rede Integrada, não mais como um membro daquela associaçõzinha bem pequenininha, de um poderzinho de compra bem pequenininho”*. Isso porque, apesar de pequenas, as lojas *“estão em grande número em Fortaleza e toda região metropolitana”*. De fato, isso representa um grande trunfo a favor dos associados. R6 reforça relatando: *“temos 150 lojas aproximadamente, pois que rede nenhuma em nosso Estado tem, a que tem mais, tem 45”* somando-se a isso *“temos também uma abrangência maior em área”*.

Tal representatividade no mercado atrai fornecedores. R7 explica: *“isso quer dizer que ele vai entrar para fazer venda do produto dele e ele vai estar presente em quatro mil e quatrocentos encartes/mês”*. Em outras palavras é uma oportunidade de entrar no mercado ou levantar uma marca. *“Aqui a gente já levantou vários produtos que não existia marca forte no mercado e hoje é uma marca forte tipo... Macarrão Sofia, Arroz Doura, os produtos da São Braz”*. Importante destacar dessa categoria, o relacionamento dela com a maior parte das que aparecerão na sequência como: aquisição com melhores preços e acesso a quantidade e variedade de produtos.

A aquisição de produtos com preço competitivo foi outra categoria bastante citada conseguida graças ao volume que se formou. É uma conquista bastante festejada pelos

associados. A partir da intercooperação, isso significou ter alcançado um patamar de preços antes tido como privilégio das grandes redes e grandes varejistas. R7 analisou o efeito do potencial da quantidade de lojas sobre o preço: *“a associação que está individual lá trabalhando ela não consegue o preço da Integrada porque a Integrada tem cento e quarenta lojas, aí quando você bota cento e quarenta lojas, é diferente de você negociar com quinze, com vinte, aí isso aí faz o diferencial”*.

Já R3 recordou de como era difícil competir com concorrentes maiores: *“de dez checkouts ou mais”* pela diferença de porte tendo *“um potencial de três a cinco checkouts”*, porque *“para nós era muito difícil competir com essas associações porque eles tinham coisas muito melhores que a gente pelo poder de compra e hoje a gente tem esse poder de compra que foi oferecido pela Rede Integrada”*. Nesse sentido o respondente da R4 revelou: *“hoje eu compro cento e cinquenta fardos de arroz do mesmo preço que o Carrefour”* porque *“a Rede fecha dez, doze containers...”*.

Percebe-se pelas falas dos respondentes que essa categoria teve um melhor efeito ou apropriação pelas redes de menor porte que expressaram a vantagem dos menores preços com maior ênfase.

O acesso a maior variedade ou quantidade de produtos, traduzido pela capacidade de poder negociar diversos produtos em maior quantidade com fornecedores a que não teriam acesso trabalhando de forma isolada foi outro resultado comentado. R5 o qualificou da seguinte forma: *“No caso, a Rede Integrada te abre as portas”* para *“fornecedores que não forneceriam a você sozinho, uma lojinha”* de uma pequena rede. Como é o caso de *“empresas como JBS e Sadia”*.

Complementando, o presidente da R7 declarou que novas parcerias e percentuais arrecadados com fornecedores foram possíveis graças ao efeito de pertencer à Rede Integrada. No trecho a seguir ele destaca a parceria com a ADAG, uma distribuidora de cosméticos que comercializa grandes marcas como a *Unilever*, a *P & G* e a *Nyele Gold*: *“Eles estipulam uma meta de crescimento de dez por cento e você bate aquela meta, e de três em três meses... a gente é premiado com uma moto CG 150 e mais um por cento de tudo que a gente compra no período dessa empresa”*. R3 destacou o importante apoio de forma continuada dispensada pelo fornecedor: *“essa empresa nos ajuda bastante e é muito parceira, muito presente no dia a dia das nossas lojas”*. Isso influencia na manutenção do encarte.

A Troca de informações e aprendizado foi elencada pelos entrevistados como mais dois elementos que sobressaíram da formação do grupo. A mudança de paradigma

de “concorrente” para “aliado” foi apontado pelo dirigente da Rede Integrada como primordial para que as informações fluíssem dentro da Rede: *“hoje não, a gente liga um para o outro para informar, negocie tal produto, de tal forma, se eles forem aí... já sabem como negociar e isso, essa troca de informações, ela foi vital para o funcionamento da Rede Integrada”*.

Um exemplo bem claro de mudança de visão e de comportamento que indicou aprendizado é observado na fala da R4:

“Hoje a gente não briga, o cara é meu vizinho, vamos ver quem é que atende melhor, tem mais mercadoria de qualidade, quem faz a CEASA melhor, quem é que tem a carne mais bonita? Quem é que tem os melhores atendentes? Quem é que tem os caixas mais competentes? Então assim, a nossa briga hoje é em gerar qualidade para o nosso cliente”.

A comunicação entre os participantes foi ressaltada como elemento facilitador de aprendizado. O presidente da R2 argumentou que com outras pessoas *“você consegue muitas ideias”* e essas ideias são um ganho de *“conhecimento”*. Um reforço a tal argumento é feito pelo respondente da R3, ele afirmou que estar sempre *“atualizado”* pela *“troca de informações”* é consequência da Rede: *“o aprendizado que a gente tem no dia a dia um com o outro com os associados, as informações que nós passamos no dia-a-dia uns para os outros, de mercado de forma de trabalhar”* é rico *“para a gente”* e *“para os outros”*. R6 complementa: *“As informações que a gente recebe via Rede Integrada são mais precisas”* e diversificadas, são informações com mais qualidade acerca do mercado, concorrentes, entidades fiscalizadoras dentre outras (R6).

A Sede própria e unificada foi outra conquista registrada. Anteriormente à intercooperação, nenhuma das redes possuía sede própria. Esta aquisição na visão dos presidentes foi bastante satisfatória para a eficiência administrativa e redução das despesas fixas. O presidente da Rede Integrada observou: *“É uma estrutura única que funciona para todos. Um operacional a menos do que nós tínhamos antes, porque antes tinha custo com aluguel, água, luz, telefone, e o custo passou a ser único”*. Outra vantagem refere-se à comodidade da logística das redes para com os fornecedores. A respeito disso, R2 ponderou que foi interessante sobretudo para o fornecedor porque: *“ele ia na reunião e vendia 8 páginas diferentes e ele poderia ir em um local só, e encontrar todas as redes”*.

Outro elemento otimizado pela sede unificada foi a comunicação conforme relatou R6: *“nós temos aqui as salas das secretárias, uma vizinha da outra, então qualquer dúvida elas tiram umas com as outras, elas tiram com a nossa gestora”* e *“alguma coisa diferente que o fornecedor passe para uma das associações”* em relação fechamento de preço, logo as outras ficam sabendo.

A Redução de despesas com a compra, em conjunto, de insumos, ou seja, a compra de materiais não destinados à revenda, em conjunto como sacolas, bobinas e *insulfilm* utilizados dentro das lojas foi mais um ganho que trouxe uma excelente economia para as redes. Sobre esse item R7 falou com entusiasmo: *“antes a gente não tinha esse poder de comprar uma carreta de sacolas e hoje nós temos”*. Individualmente não era possível. Já R4 realçou a economia considerável da transação *“diferença que chega a quarenta, cinquenta por cento... em... nessas bobinas térmicas que é a bobinazinha que sai do caixa, além disso, tem a diferença de sacolas chega de dez a vinte por cento dependendo do fechamento e de quantidade que a gente fecha também”*.

Campanhas de marketing de grande porte é outra categoria que foi pontuada entre as redes como um resultado alcançado. As campanhas de marketing de fim de ano elaboradas pela Rede Integrada com patrocínio total dos fornecedores são algo que impressiona os associados e não foge à regra dos outros resultados quanto a sua consecução porque tem a mesma característica: a impossibilidade de se concretizar de forma individualizada. Nesse sentido, R6 faz uma comparação: *“Nós sorteávamos itens de utensílios do lar, como TVs, geladeiras, e quando a gente passou a fazer a campanha pela Rede Integrada, motos, carros, caminhão de prêmios. Tudo isso foi bem mais satisfatório”*.

A falta de condições de ser estabelecida uma campanha de marketing de grande porte apenas por uma rede é colocada em destaque por R7: *“Nós fizemos campanhas aqui de quatro carros HB20 e oito motos, está entendendo? E você estando em uma rede individual, você não consegue fazer a premiação de final de ano desse porte”*. Já R3 descreveu o peso do investimento do fornecedor para a negociação dessas campanhas: *“Essas campanhas são baseadas cem por cento e bancadas pelo nosso fornecedor local e em cima dessas campanhas ainda tem sobra de fundo de caixa, mídia, então tudo isso trouxe muita coisa”*.

Outra categoria apontada pelos entrevistados foi a distribuição de valores financeiros anualmente. O Presidente da Rede Integrada, R8, R7 e R4 apontaram o ganho de alguns bônus distribuídos pela Rede: pelas cotas extras *“os associados hoje*

recebem dividendos. Outro valor rateado no fim do ano entre as redes é um valor referente ao valor residual de negociações ao longo do ano” algo em torno de “R\$ 10.000,00 (dez mil reais)” e “que pode ser utilizado, por exemplo, para a mudança nas fachadas das lojas” (R8, R7).

A partir das nove categorias identificadas foi possível agrupar algumas delas reduzindo-as de acordo com o tema relacionado originando categorias intermediárias. Também são destacadas as redes que citaram as categorias e o número de citações de acordo com o Quadro 12.

Quadro 12 - Categoria Final: Resultados

CATEGORIAS INICIAIS	REDES QUE CITARAM AS CATEGORIAS	NÚMERO TOTAL DE CITAÇÕES	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS
Encarte Mensal Unificado (capa)	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8 e Rede Integrada	9	Encarte Mensal Unificado (capa)
Visibilidade	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8 e Rede Integrada	9	Visibilidade
Aquisição de produtos com preços competitivos	R1, R2, R3, R4, R7, R8 e Rede Integrada	7	Maior poder de negociação ou barganha
Acesso a maior variedade ou quantidade de produtos	R5, R6, R7, R8 e Rede Integrada	5	
Troca de Informações e Aprendizado	R2, R3, R5, R6 e Rede Integrada	5	Troca de informações e aprendizado
Sede própria e unificada	R3, R4, R5, R6 e Rede Integrada	5	Estrutura enxuta
Redução de despesa com a compra em conjunto de insumos	R2, R4, R7 e Rede Integrada	4	
Campanhas de marketing de grande porte	R3, R6, R7 e Rede Integrada	4	Campanhas de marketing de grande porte
Distribuição anual de valores financeiros	R4, R7, R8 e Rede Integrada	4	Distribuição anual de valores financeiros

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Conforme as evidências empíricas, todos os resultados alcançados pela Rede Integrada emergiram da ação conjunta entre as redes associadas, o que pressupõem um resultado interdependente em consonância com os pressupostos da TDR. Além disso, a capacidade de assegurar e acessar recursos materiais e imateriais dada pela relação interorganizacional (HALL, 1992; ROSSI; PÓVOA, 2008) viabilizou a competição. (CÁRDENAS; LOPES, 2006). A visibilidade ou legitimidade aqui descrita assemelhou-se aos achados de Human e Provan (1997), tendo em vista que a percepção dos entrevistados é que a legitimidade externa foi reforçada através da intercooperação.

O maior poder de negociação ou barganha relacionou-se a um maior volume de compras e conseqüentemente ao de vendas conseguido com a parceria das redes. Vale ressaltar que na fala dos respondentes tal recurso pareceu ter sido melhor aproveitado pelas redes menores. Isso se dá, conforme os preceitos da TDR, por que os impactos dos resultados interdependentes divergem de acordo com o grau de interdependência das organizações. Tal impacto sofre uma variação dependendo de sua disponibilidade ou necessidade individual. (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Percebeu-se indícios de uma relação simbiótica positiva entre alguns fornecedores e a Rede Integrada devido ao potencial de vendas da própria rede e as metas a serem alcançadas pelos fornecedores parceiros. Quando as metas são alcançadas pela rede é repassado um percentual para a organização. Esse acordo proporciona vantagem para ambos. Em congruência com essa descrição, os estudos de Hofer et al. (2012) confirmam uma relação simbiótica positiva nesse sentido.

Além disso, o acesso a uma maior variedade e quantidade de produtos necessários às atividades de cada rede foi alcançada pela intercooperação visto que a relação interorganizacional abriu a possibilidade de se transacionar com uma variedade de fornecedores e em grande escala. Tal fato alinha-se à definição de Magnitude de Recursos de acordo com Pfeffer e Salancik (1978).

Já a troca de informações e aprendizado se deu pela experiência em rede. A ação conjunta fornece maior qualidade às informações. (GULATI; SYTCH, 2007). Assim, houve uma mudança comportamental onde os atores envolvidos substituíram a atitude rival por uma conduta de cooperação. A busca por parcerias teve origem no constrangimento ambiental vivenciado. (POLETTI; ARAÚJO; MATA, 2011). Por outro lado, a aquisição de uma sede própria fez com que a associação diminuísse os custos fixos (água, luz, telefone) e a economia com a compra em conjunto dos insumos

utilizados no dia-a-dia da rede ajudam na manutenção de uma estrutura enxuta. Em concordância com o achado Rossi e Póvoa (2008) que relacionaram ação conjunta a economia de custos fixos e de estrutura.

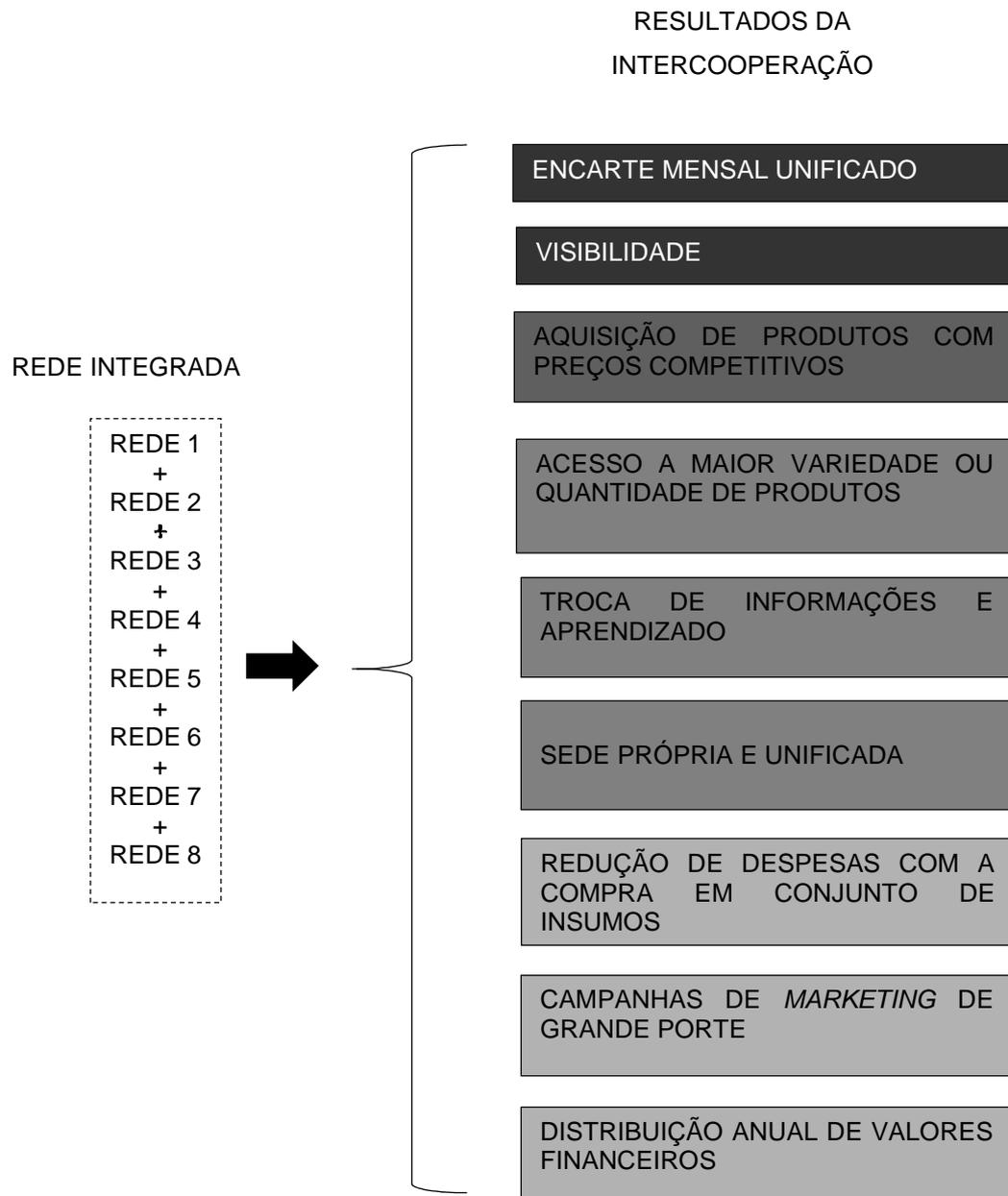
A rede é detentora de recursos capazes de gerar campanhas de marketing de grande porte que devido ao alto custo e complexidade seria impossível que uma das redes conseguisse realizar isoladamente. Seria necessário um alto investimento em um departamento de marketing. Esse aspecto minimiza a dependência externa corroborando o preceito da TDR relativo à minimização de dependência de recursos que as relações interorganizacionais trazem.

Outro elemento que pode ser observado conforme a TDR é a criticidade do recurso “poder de barganha”. A melhora do aspecto competitivo atestada pelos depoimentos ao se referirem a um patamar de preços e volumes impossíveis de conseguirem de forma individual confere a tal recurso um papel imprescindível para a competitividade e sobrevivência, sobretudo das redes menores. Dando indícios de que o maior poder de negociação ou barganha é um recurso crítico tendo em vista que está diretamente relacionado com a continuidade do negócio.

De uma forma geral foi possível estabelecer uma relação entre o que os associados esperavam da intercooperação e o que de fato conseguiram. Resumidamente, as evidências mostraram um reforço da legitimidade, a estabilidade na obtenção do recurso “poder de barganha” e melhora nas condições de competitividade, sobretudo para as redes menores pertencentes à relação. Além disso, os preceitos da TDR mostraram grande aderência aos respectivos achados empíricos.

A Figura 10 mostra os resultados da intercooperação. Nela é apresentada uma variação de tons mais fortes para tons mais fracos indicando a relevância dos resultados da intercooperação para as redes.

Figura 10 - Resultados da Interooperação



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

5.6 DIFICULDADES PARA O PROCESSO DE INTERCOOPERAÇÃO

Foram identificadas três categorias relacionadas às dificuldades em relação ao processo de intercooperação evidenciada pelos entrevistados: a desconfiança inicial acerca da viabilidade da intercooperação (oito citações); dificuldade para a implantação do Centro de Distribuição (nove citações); e a resistência à uma padronização das fachadas (oito citações). As categorias estão dispostas obedecendo

uma ordem cronológica em relação ao processo de intercooperação para efeito de organização de ideias.

A desconfiança inicial acerca da viabilidade da intercooperação foi a primeira categoria identificada pelos entrevistados. Foi salientado por R3: *“não foi fácil a gente convencer esse grupo, esse pessoal de que ia dar certo, era visto com muita desconfiança no princípio”*. Nesse sentido, R7 declarou: *“até a nossa rede também teve um mês fora porque alguns associados, eles acharam que não era viável ficar na Rede Integrada”*, depois disso, percebeu-se que *“o associado estava do lado de outro associado que fazia parte da Integrada e ele estava tendo um preço melhor de que quem estava de fora e aí resolvemos voltar”*.

A mesma atitude teve R5, levaram um ano para retornar como relembrou seu presidente: *“A gente foi lá e viu que os preços que os fornecedores levavam para lá”* naquele momento não acharam viável, mas, *“um ano depois quando eu passei a ser presidente eu procurei a diretoria da Rede Integrada e a gente passou a fazer parte”* Voltamos por que vimos que a Rede Integrada estava tendo êxito e nós estávamos ficando para trás.

A segunda categoria identificada foi a resistência para a padronização das fachadas: Embora exista um padrão a ser seguido a Rede Integrada não conseguiu implantar em sua plenitude esse quesito. Os depoimentos dos entrevistados denotam as dificuldades nesse sentido. Embora se possa trabalhar com as três marcas juntas: nome da rede de origem, nome do mercadinho do bairro e o nome da Rede Integrada na fachada, R7 declarou que *“nem todo mundo quer aderir, tem algumas lojas que não estão ainda com as fachadas nos seus lugares, com o nome lá identificando que faz parte da Integrada”*. R1 confirmou: *“algumas lojas têm e outras não”*. O presidente da Rede Integrada relatou: *“Apesar do esforço até agora não conseguimos fazer com que todos fizessem uma fachada uniforme”*.

A terceira categoria identificada foi a Dificuldade para a implantação do Centro de Distribuição. Aconteceram entraves burocráticos que atrapalharam a consecução desse objetivo. Percebe-se pelos depoimentos que esse fato os incomoda bastante, pois tira a oportunidade de os associados aumentarem a margem de lucro. Caso o Centro de Distribuição estivesse em funcionamento eles poderiam negociar diretamente com a indústria, evoluiriam de uma Central de Redes de Encarte para uma Central com um Centro de Distribuição de produtos e poderiam negociar diretamente com a indústria maximizando os lucros.

Embora tenha ficado por último por uma questão de sequência, a categoria mais citada em relação às dificuldades para a implantação ou desenvolvimento do processo de intercooperação foi a *dificuldade para a implantação do centro de distribuição* que encontrou empecilho na burocracia. Isto acabou desencadeando um sentimento de frustração em relação ao progresso dos negócios. Para R4 apesar do grande diferencial da rede ser os bons preços conseguidos *“ainda é muito tímido diante das esperanças que foram mostradas na criação, veja bem, se você chegar aqui e nós dissermos assim, vamos trabalhar e no final do ano nós estaremos ganhando dez mil, e no final do ano você está ganhando só cinco, você vai estar frustrada não vai não?”*

Corroborando o descontentamento com a falta do CD, foi destacado por R1 e R2 que o fato do Centro de Distribuição ainda não funcionar atrapalha o pleno aproveitamento do potencial de compras gerado pela Rede Integrada. R1, primeira do grupo em potencial de compras, argumentou: *“se espera que o fornecedor vá trazer... que quando se espera você não tem muita coisa, você tem que ir atrás para conseguir e isso não é feito”*. Com o CD em funcionamento isso seria diferente (R1). Já R2, a segunda rede com maior potencial de compras individual dentro do grupo, afirmou que *“sempre foi uma rede forte”* reconheceu o incremento do poder de compra conseguido com a união, mas considerou que tal potencial não tem sido bem aproveitado *“se você compra bem e paga bem, tem que saber aproveitar esse potencial”*. A falta do CD atrapalha tal aproveitamento porque com ele *“poderíamos comprar mais barato, direto da indústria”*. (R2).

Já sobre os trâmites burocráticos para este fim, R6 comemora: *“o CNPJ, já saiu, graças a Deus, estamos aguardando só a Inscrição Estadual. Então a partir do momento em que a gente receber a liberação da Inscrição Estadual, aí o CNPJ está ok, aí a gente vai poder passar a atuar pelo CD”*.

De acordo com a análise foi possível construir o Quadro 13 que exhibe as categorias citadas como dificuldades para a implementação da intercooperação.

Quadro 13 - Categoria Final: Dificuldades da Intercooperação

CATEGORIAS INICIAIS	REDES QUE CITARAM AS CATEGORIAS	NÚMERO TOTAL DE CITAÇÕES	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS
Dificuldade de implantação do CD	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8 e Integrada,	9	Dificuldade de implantação do CD
Desconfiança inicial	R1, R3, R4, R5, R6, R7, R8 Integrada,	8	Desconfiança inicial
Resistência à padronização	R1, R2, R3, R4, R5, R7, R8 e Integrada.	8	Resistência à padronização

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

De um lado as dificuldades apontadas pelos entrevistados mostram limitações do grupo que podem estar relacionadas tanto à cultura quanto a própria essência humana de temer o desconhecido, por outro lado foram salientados os entraves burocráticos, estes dependem de profissionais habilitados para orientar um desfecho rápido e apropriado. Além de tais dificuldades, emergiram reflexões sobre os rumos que tomariam caso tivessem que recomeçar o processo de intercooperação.

O Processo de Intercooperação está em pleno desenvolvimento na Rede Integrada. O ponto de relevância do momento é a implantação do Centro de Distribuição. Quando perguntados acerca do que fariam de diferente caso tivessem que reiniciar o Processo de Intercooperação, os presidentes se referiram a detalhes que, apesar de variados, conforme o ponto de vista de cada um, convergiram de modo geral com um melhor planejamento do processo em sua fase inicial. R6 lembrou o tempo perdido para regularizar o CD: *“se a gente tivesse sido mais, um pouco mais criterioso, não havia tido essas falhas”,* ou seja, *“mais de dois anos que a gente está com o nosso prédio próprio”,* e continuou, *“então foi muito tempo perdido. Houve falha na contratação de um bom contador”.* (R6).

Outro ponto levantado em relação à estrutura técnica e administrativa considerada como deficitária foi a demora na contratação de um gestor. Para R7, foi uma das coisas que mais atrasou o andamento do negócio *“todos somos donos de loja e essa parte aí ela é muito complicada para conciliar”.* Continuou afirmando que foram penalizados *“por conta que o tempo não dava para resolver as coisas da Integrada, as coisas da R7 por conta que não tinha a pessoa correta, não tinham um*

gestor”. Agora tem, segundo (R7). Já para R3 faltou uma estratégia de planejamento, pois *“parece que não foi feito planejamento foi mais com a vontade”*.

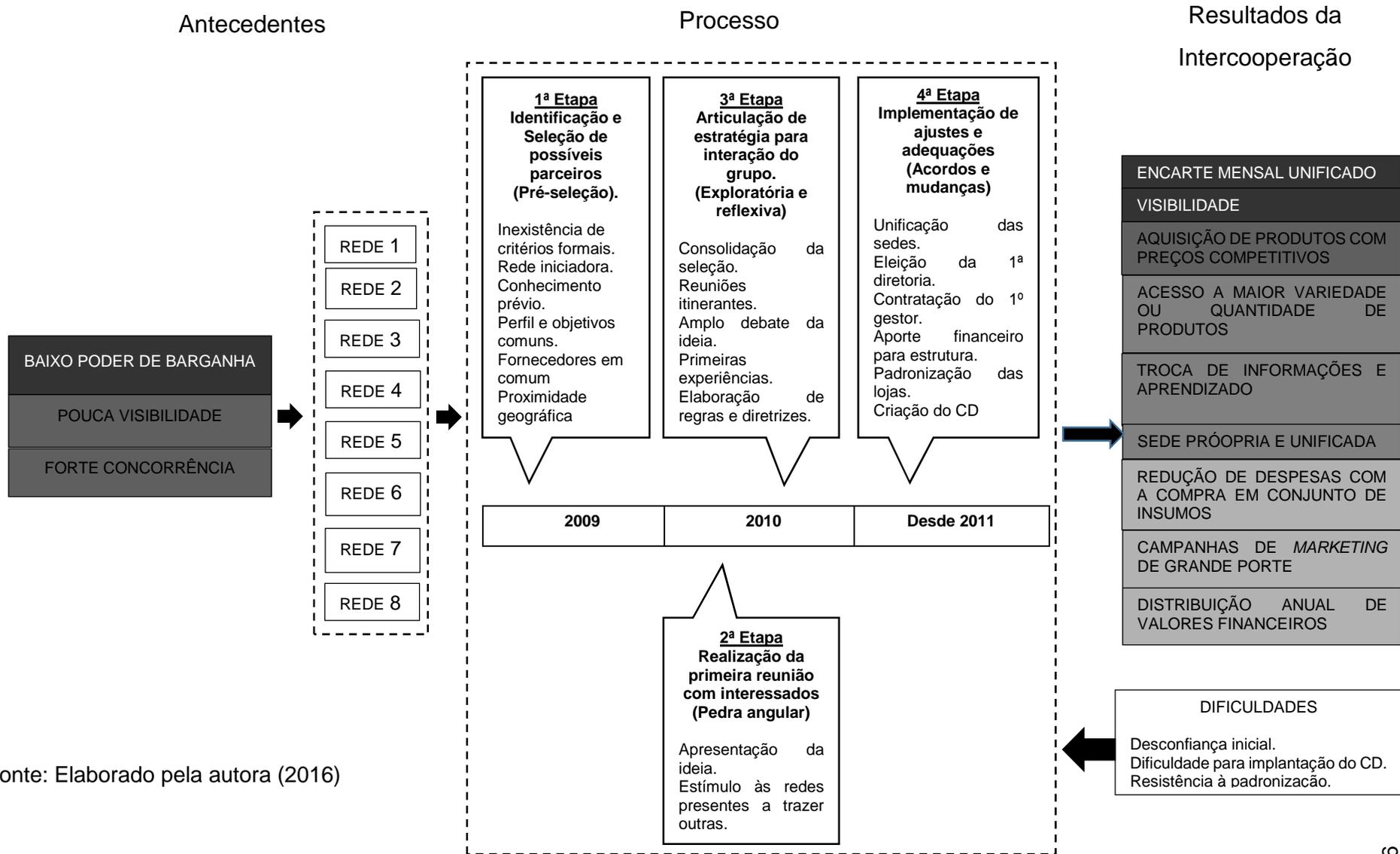
Já para o presidente da Rede Integrada muita coisa foi feita de forma acertada, porém ele apontou como um grande problema a disparidade de poder de compra entre as associações, o que segundo ele, interfere na consecução de negócios maiores em detrimento das pequenas associações que não teriam poder de compra para fechar negócios mais altos. *“Hoje talvez eu propusesse um critério para formação”* e completou:

“Apesar de atualmente ser difícil de implantar, funcionaria da seguinte forma: um grupo com lojas de faturamento até 200 mil Reais, outro grupo com faturamento de 200 a 500 mil Reais e um terceiro grupo com lojas para cima de meio milhão mensal. Dessa forma funcionaria de maneira melhor e mais organizada”. (REDE INTEGRADA)

Reforçando a reflexão em torno das dificuldades comentadas pelos entrevistados, pode-se dizer que houve certo distanciamento de um efetivo planejamento. De fato, apesar da ajuda inicial do SEBRAE acerca do planejamento estratégico institucional, este se perdeu meio a outras preocupações do dia a dia do grupo. De um papel protagonista tornou-se algo secundário causando entraves ao bom andamento do negócio.

A Figura 11 apresenta um *framework* de como aconteceu a intercooperação que deu origem à Rede Integrada (Antecedentes, processo e Resultados)

Figura 11 - *Framework* da intercooperação da Rede Integrada



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A Figura 11 mostra o *framework* da intercooperação descrito através da investigação do caso. Pode-se observar graficamente a intercooperação como um processo evolutivo e contínuo. Os resultados apontaram que as necessidades iniciais do grupo foram contempladas e que outros resultados foram gerados. Assim, há uma relação entre antecedentes e resultados que só foram possíveis pela organização e coordenação do processo. Dessa forma, entende-se que a intercooperação se constituiu e se sustenta a partir dos três pilares: antecedentes, processo e resultados.

Dentro desse contexto eles se relacionam: os antecedentes ensejaram o processo que gerou os resultados, estes dependentes da estruturação do processo. Além disso, dificuldades podem surgir e essa movimentação para novos resultados e pela transposição dos problemas caracteriza o processo de intercooperação como dinâmico e evolutivo.

5.7 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

Tendo em vista toda a discussão em torno do processo de formação da intercooperação, sugere-se um *framework* de processo, não como algo definitivo, mas como uma reflexão desse caso específico, esperando que outras contribuições através de outros trabalhos venham somar na investigação de tal processo, de certa forma, novo no mundo acadêmico.

Assim, elaborou-se o *framework* de intercooperação sugerido: 1ª Etapa – Identificação e Seleção de possíveis parceiros – Nessa primeira fase é provável que haja um empresário, ou grupo de empresários, ou mesmo um órgão do governo fomentando tal empreendimento. Embora até o momento o SEBRAE não ofereça um passo a passo no caso da intercooperação. Possíveis parcerias são sondadas em determinado setor onde haja concentração de um número representativo de redes com potencial para intercooperar. Para tanto, os *workshops* são momentos empresariais que podem fornecer dicas de potenciais futuros parceiros. Importante delimitar critérios como faturamento e localização geográfica, público alvo que o negócio deseja atingir, por exemplo. Os critérios devem estar de acordo com os objetivos da intercooperação. Entende-se que critérios de seleção bem planejados são imprescindíveis para um bom andamento dos negócios e para evitar problemas de descontinuidade no futuro.

2ª Etapa – Formação dos intercooperantes – Uma vez tendo sido feito um chamamento dos interessados para a intercooperação, os objetivos devem ser explicitados, os prós e contras amplamente debatidos. A definição de normas de funcionamento e uma estratégia de integração do grupo devem ser posta em prática para que ao estreitarem as relações surjam os primeiros negócios em conjunto como experiência. Importante destacar a importância de se aproveitar a experiência de cada um dos empresários na concepção da nova organização, visto que, todos já vêm de outras redes. De fato, o êxito dos primeiros negócios em conjunto é crucial para o fechamento do grupo. Os resultados de tal experiência é que vão predizer se a intercooperação se efetivará. Para tanto, o debate acerca do que negociar para que se tenha um bom retorno para todos os envolvidos deve ser amplamente discutido. Nesse momento haverá a decisão entre ficar ou sair para quem o negócio não parecer interessante.

3ª Etapa – Realização de Ajustes ou adequações - A intercooperação é algo complexo e esta fase fala acerca desse aspecto, porque é um conjunto de redes ou centrais de redes formando uma maior ainda. Pode-se dizer que um ponto chave dessa fase é a autonomia jurídica entre as redes. A democracia é assegurada pela eleição de uma diretoria mista que aprovará um estatuto que não interfira em questões internas de cada rede. Assim, são organizadas a separação das atividades das redes individuais e da rede recém-formada. A profissionalização é indispensável em um negócio desse porte, então uma das primeiras, senão a primeira providência ao se decidir pela intercooperação é a contratação de especialistas para lidarem com as questões legais, como a abertura de um Centro de Distribuição, um gestor para coordenar as atividades, consultores para a elaboração de um planejamento estratégico e para um bom suporte de marketing para o lançamento da nova rede e padronização de lojas. Uma sede única para a negociação com os fornecedores torna-se recomendável pela viabilidade administrativa. Todos esses ajustes demandarão custos financeiros dos quais os intercooperados devem estar conscientes, e nesse sentido podem pensar também em uma estratégia de procurar patrocínio junto aos fornecedores para arcar com parte dos encargos. Órgãos públicos como o SEBRAE também colaboram com a prestação de serviços de assessoria técnica para a legalização da Central.

Além disso, foi possível identificar dificuldades do processo de intercooperação através dos seguintes elementos que emergiram da análise: a desconfiança inicial

sobre a viabilidade do negócio, a resistência para com uma padronização das fachadas e a dificuldade para a implantação do centro de distribuição. Este último representando empecilho para maximização de lucros dos empresários.

Outros itens surgiram em uma reflexão dos empresários acerca do que fazer de diferente caso tivessem que reiniciar o processo. Nesse sentido, tal reflexão acabou por centralizar as ideias em formas de planejar melhor o início da intercooperação. Ponderaram desde critérios como porte de rede a ser fixado, contratação com maior brevidade de um gestor, melhor seleção de um contador e a priorização de um planejamento efetivo.

Gerencialmente, a contribuição partiu da percepção de que apesar de terem alcançado bons resultados, estes ficaram aquém do almejado pelos associados, visto que poderiam ter sido melhores. A contribuição configura-se, então, pela verificação empírica de ocorrências que dificultaram um melhor desempenho da intercooperação e que podem ser evitadas por outras redes que desejem a intercooperação, como: a) demora da contratação efetiva de profissionais que auxiliem na gestão e que dominem a parte legal e técnica. b) A falta de critérios bem estabelecidos no início da intercooperação como faturamento por rede, por exemplo. c) Falta de um planejamento efetivo e d) Resistência à padronização da marca pelos associados. Por outro lado, a estratégia de articulação conduzida através das reuniões itinerantes surtiu um bom efeito para o fortalecimento da relação entre as redes.

Outro aspecto a ser ressaltado gerencialmente é que uma rede formada por outras redes acaba por agregar um potencial de negócios que ultrapassa o objetivo inicial “aumentar poder de barganha” expandindo seus horizontes negociais. Existem outros serviços ou produtos gerados pela intercooperação talvez tão importantes quanto o próprio negócio de origem. Nesse sentido, serviços como: manutenção de veículos, contratação de seguro patrimonial, contratação de plano de saúde; compra de automóveis e implantação de inovações tecnológicas são exemplos de serviços ou produtos que negociados em conjunto poderiam trazer benefícios significativos em relação a melhores preços e ambiente corporativo com qualidade superior para satisfação de associados e colaboradores.

Como contribuição social, a partir da análise do processo e do *framework* sugerido, além de todas as observações gerenciais abordadas, pretende-se auxiliar a gestão da intercooperação de forma a imprimir eficiência e eficácia proporcionando longevidade assegurando emprego e renda à região do empreendimento.

O estudo também gerou contribuições à teoria. Primeiro oferecendo a descrição de um processo de formação de redes formada por outras redes, processo de intercooperação, o qual se mostra escasso nos estudos organizacionais. Apesar do estudo da cooperação ocupar um vasto espaço com pesquisas abordando diferentes níveis de análises, poucos são os que tentam captar a dinâmica do processo de formação de redes (BALESTRIN; VERSHOORE; REYES, 2010; OLIVER; EBERS, 1998; PUFFAL; PUFFAL, 2014), como no caso de autores como Franco (2007), Larson (1992) e Ring e Van de Ven (1994).

O processo de intercooperação sobressai em relação aos outros processos estudados pela complexidade caracterizada pela busca de uma identidade forte que represente todas as outras redes ao mesmo tempo em que a identidade jurídica e administrativa individual de cada uma delas seja respeitada. O maior volume de negócios, uma estruturação organizacional e administrativa distinta, mais especialistas na gestão. Enfim, as exigências para que a organização funcione são maiores e divergem em alguns pontos como, por exemplo, a própria estrutura organizacional. Todas as etapas do processo requerem um esforço maior, por outro lado, a experiência acumulada dos envolvidos conta a favor de tal processo. Já a segunda contribuição relaciona-se a TDR, uma vez que, de acordo com a teoria revisada, é carente de pesquisas sob o enfoque de redes de um modo geral e especificamente abordando múltiplos atores. (PFEFFER; SALANCIK, 2003, WRY; COBB; ALDRICK, 2013). Nesse aspecto, essa Dissertação foge a uma predominância de pesquisas que abordam a teoria como se aplica a relações diádicas em vez de ambientes complexos e inter-relacionados. (WRY; COBB; ALDRICK, 2013).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar os antecedentes, processo e resultados da estratégia de intercooperação entre redes de empresas. Tal objetivo geral, por sua vez, desdobrou-se em três objetivos específicos: a) identificar os antecedentes do processo de intercooperação; b) descrever as etapas do processo de intercooperação c) identificar resultados da intercooperação. As evidências mostraram que o objetivo inicial do processo de intercooperação foi a busca por um patamar de preços competitivos alavancados pelo volume de compras produzido pela intercooperação entre as redes. Além disso, existiram situações que antecederam a intercooperação: Dificuldade de negociação; Necessidade de aumentar o poder de barganha; Necessidade de visibilidade; Existência de um grande número de associações e Comportamento rival entre redes. Com a identificação de tais elementos chegou-se ao objetivo específico “a”.

Acredita-se que pela própria experiência de rede de cada presidente e dos associados em geral, tal processo aconteceu de forma mais rápida e natural. Pela clareza dos relatos de como aconteceu a formação do processo de intercooperação foi possível alcançar o objetivo específico “b” desse estudo: Descrever as etapas do processo que foram: Identificação e seleção de possíveis parceiros; realização da primeira reunião com os interessados; articulação de estratégia para integração do grupo e a realização de ajustes e adequações.

Já o objetivo específico “c”, identificar resultados da intercooperação, foi outro objetivo atingido. Assim, foram ressaltados pelos entrevistados os seguintes resultados da intercooperação: geração de um encarte mensal unificado; visibilidade; aquisição de produtos com preços competitivos; acesso a maior variedade ou quantidade de produtos; troca de informações e aprendizado; sede própria e unificada; redução de custos com a compra em conjunto de Insumos; campanhas de marketing de grande porte; distribuição anual de valores financeiros. Vale ressaltar que a aquisição de produtos com preços competitivos pareceu ser mais valorizada pelas redes menores.

Finalizando tais considerações, são apresentadas limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas. Por se tratar de um estudo de caso exploratório, as implicações não podem ser generalizadas. A investigação se deu no setor supermercadista de uma rede formada por outras redes, composta de

estabelecimentos de médio e pequeno porte. O estudo em questão não teve a pretensão de esgotar o tema, mas, ao contrário, de abrir novos caminhos, um novo olhar acerca das relações interorganizacionais e suas configurações. Pode-se questionar em um outro trabalho: seria interessante agregar uma rede das redes? O estudo da intercooperação carece de um maior aprofundamento e para que isso aconteça cada vez mais, investigações em diferentes redes e regiões distintas do país e do mundo devem ser implementadas a fim de explorar formas de construção de processos nesse sentido. Quanto mais se pesquisar, maiores são as possibilidades de dar robustez a alguns elementos como o próprio conceito de intercooperação escasso na literatura e de se descobrir novos elementos. Depois de tudo que foi analisado, esse trabalho assume que um processo de intercooperação poderá variar em função de objetivos, porte, cultura, localização, setor e assim por diante, conforme foi visto não é algo estanque.

Como diferencial o processo de formação de redes de redes apresenta em relação aos processos de formação de redes de empresas uma delimitação de pontos importantes para cada fase como já foi discutido. A experiência dos líderes em rede imprimiu ao processo maior celeridade ao contemplarem cada etapa do processo com o que pela experiência acreditavam ser relevante para o seu sucesso. Características ligadas à coordenação e controle de atividades sobressaem ao serem observados elementos de cunho legal como o estatuto próprio e regimento interno que funciona como um código de ética.

Assim, como outrora, a formação de redes mostrou-se como alternativa para muitas empresas continuarem a competir no mercado assegurando sua sobrevivência. A intercooperação parece configurar-se como forma de crescimento e ganho de escala frente a um novo cenário de competição não mais entre empresas, mas agora entre redes.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, [S.l.], p. 79-105, 1976.
- ALDRICH, H. E.; RUEF, M. **Organizations evolving**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. v. 2.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo. Atlas.1990.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES, E. J. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, p. 458-477, 2010.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARCELLOS, P. et al. Insucesso em redes de cooperação: Estudo multicasos. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 11, n. 4, out. 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- BECKMAN, C. M.; HAUNSCHILD, P. R.; PHILLIPS D. J. Friends or strangers? Uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. **Organization Science**, [S.l.], v. 15, p. 259–275, 2004.
- BOURGEOIS, L. J. Strategic management and determinism. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 9, p. 586-596, 1984.
- BRAGA, M. J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. **R. Bras. Zootec.**, Viçosa, v. 39, jul. 2010. suplemento especial.
- CÁRDENAS, L. Q.; LOPES, F. D. A formação de alianças estratégicas: uma análise teórica a partir da teoria da dependência de recursos e da teoria dos custos de transação. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 01-08, jun., 2006.
- CASCIARO, T.; PISKORSKI M. J. Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 50, n. 2, p. 167-199, 2005.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 1, fev. 2011.

CHILD, J. Organization structure, environment, and performance. **Sociology**, [S.l.], v. 6, p. 12-27, 1972.

CNPJBrasil. **Rede Integrada**. [S.l.], 2015. Disponível em: <<http://www.cnpjbrasil.com/e/cnpj/rede-integrada/15335073000101>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira Rocha; consultoria, supervisão e revisão técnica desta 2a edição Maria Imilda da Costa e Silva. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROOK, T. R.; COMBS J. G. Sources and consequences of bargaining power in supply chains. **Journal of Operations Management**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 546-555, 2007.

CROPPER, S. et al. Introdução às relações Interorganizacionais. In: CROPPER, S. et al. **Handbook das Relações Interorganizacionai da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

DAVIS, G. F.; COBB, J. A. Resource dependence theory: past and future. In: SCHOONHOVEN, C. B.; DOBBIN, F. (Ed.), **Stanford's organization theory renaissance, 1970–2000**. Bingley: Emerald Publishing Group, 2010. v. 28, p. 21–42.

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

DERETTI, S. et al. Motivational factors of formation, cooperate actions and gains obtained from the cooperation networks of building material retail in Parana: a comparative between the associated managers and retailers perceptions. **African Journal of Business Management**, [S.l.], v. 9, ed. 2, p. 35-42, 2015.

DUTRA, J. C. N. **A intercooperação como instrumento de desenvolvimento**: um caso de cooperativas em rede. 2010. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), Ijuí, 2010.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organization**, [S.l.], n. 27, p. 3-21, 1998.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case research. **Academy of Management Review**, [S.l.], v.14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EMERY, F. E.; TRIST E. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 12-32, 1965.

FERREIRA JÚNIOR, I.; TEIXEIRA, R. M. Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, 2008.

FLICK, U. **Coding and categorizing. An introduction to qualitative research**. London: Sage, p. 295–318, 2006.

_____. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Tradução Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Bookman Artmed, 2009.

FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 3, p.149-176, 2007.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 191–205, 1999.

GOES, M. C. de. **Cooperativismo de crédito, intercooperação e performance econômica: O SICRED (Brasil)**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – UTAD, Vila Real – Portugal, 2011.

GOMES-CASSERES, B. Group Vesrus Group: How aliliance networks compete. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 72, n. 4, p. 62, 1994.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**. [S.l.], v.16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GROß, W. Strategische Entwicklungsrichtungen für erbundgruppen des Handels. In Dr. Wieselhuber & Partner GmbH (Hrsg.) Erfolg im Handel: Praxis des Kooperationsmanagements. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag. p. 47-49, 2003.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American journal of sociology**, [S.l.], v.104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.

GULATI, R.; SYTCH, M. Dependence asymmetry and joint dependence in Interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 52, n. 1, p. 32–69, 2007.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Guest editors' introduction to the special issue: strategic networks. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 21, n. 3, p. 199-201, 2000.

HA, D. W. et al. Analysis of Tourism Resource Dependency on Collaboration among Local Governments. In: The Multi-Regional Tourism Development. In: **SHS Web of Conferences**. [S.l.], v. 12, n. 01015, p. 1-8, EDP Sciences, 2014.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 135-144, February, 1992.

HATANI, F.; MCGAUGHEY, S. L. Network cohesion in global expansion: An evolutionary view. **Journal of World Business**, [S.l.], v. 48, n. 4, p. 455-465, out. 2013.

HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C.; COLLINS, B. J. Resource dependence theory: A view. **Journal of management**. [S.l.], v. 35, n. 6, p. 1404-1427, 2009.

HOFER, C. et al. The impact of key retail accounts on supplier performance: A collaborative perspective of resource dependency theory. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 88, n. 3, p. 412-420, 2012.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 11, n. spe 1, 2007.

HUMAN, S. E; Provan, K. G., An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 40, n. 2, p.368-403, 1997.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative science quarterly**. [S.l.], p. 76-104, 1992.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH J. W.; Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative science quarterly**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 1-47, jun. 1967.

LOPES, F. D. Perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos das organizações: apresentação de um modelo de análise da formação de joint ventures internacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, FGV. v. 2, n. 3, p. 1-21, dez., 2004.

MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percurso**, Maringá, p. 149-171, 2012.

_____. **Entrevista semi-estruturada**: análise de objetivos e de roteiros. Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos 2, Bauru, p. 58-59, 2004.

MARTIN, G.; GÖZÜBÜYÜK R.; BECERRA M. Interlocks and firm performance: The role of uncertainty in the directorate interlock-performance relationship. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 36, n. 2, p. 235-253, 2015.

MILLIKEN F. J. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 12, p. 133–143, 1987.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. ed. 30, Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookland, 2000.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.

MIZRUCHI, M.S.; FEIN, L.C. The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 44, n.4, p. 653–683, 1999.

O FORTALECIMENTO das Redes de Negócios e crescimento no setor. **Revista Nosso Setor Ceará**, Fortaleza, Ano 3, n. 8, p. 103-110, set./ out., 2014.

OLAVE, M. E. L.; AMATO, J. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, 2001. p. 289-303.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizations relationships. **Organization Studies**. [S.l.], v. 19, n. 4, p. 459-583, 1998.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLIVER, C. Network relations and loss of organizational autonomy. **Human Relations**, [S.l.], v. 44, n. 9, p. 943-961, 1991.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. ed. 3. Petrópolis: Vozes, 2010.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. de. **Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração**, Ciências da Administração, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

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 de Souza. (Org.). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística. v. 1, ed.1, p. 49-68, 2004.

PETTIGREW, A. M. What is a processual analysis? **Scandinavian journal of management**. [S.l.], v. 13, n. 4, p. 337-348, 1997.

PFEFFER, J. S.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York, 1978.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Stanford University Press, 2003.

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network forms of organization. In HAGAN J. e COOK, K. S. **Annual review of sociology**. [S.l.], v. 24, p. 57-76, 1998.

POLETO, C. A.; ARAÚJO, M. A.; MATA, W. Gestão compartilhada de P&D: o caso da Petrobras e a UFRN. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, p. 1095-1117, set./out. 2011.

POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**. [S.l.], v. 40, n. 3, p. 228-24, 1998.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, [S.l.], v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.

PUFFAL, D. P.; PUFFAL, C. W. A evolução do campo de estudos de redes interorganizacionais: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, Caxias do Sul, v. 1, n. 3, p. 63-86, 2014.

RASMUSSEN, U. W. **Aquisições, fusões & incorporações empresariais: estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

REDE INTEGRADA DE SUPERMERCADOS DO CEARÁ (Rede Integrada). **Ata da assembleia geral de constituição da Rede Integrada de Supermercados do Ceará**. Fortaleza, 2013. Documento de uso interno da empresa.

REDE INTEGRADA DE SUPERMERCADOS DO CEARÁ (Rede Integrada). **Estatuto social**. Fortaleza, 2011. Documento de uso interno da empresa.

REDE INTEGRADA DE SUPERMERCADOS DO CEARÁ (Rede Integrada). [Apresentação em power point]. Fortaleza, 2012. Documento de uso interno da empresa.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 19, n. 1, p.90-118, 1994.

ROSSI, G. B.; PÓVOA, A. C. S. Alianças estratégicas em empresas de médio porte: um estudo no setor de automação industrial automobilística no Brasil. **BASE –**

Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, São Leopoldo, v. 5, n. 3, p. 198-2012, set./dez. 2008.

ROTH, Ana Lúcia. **Proposição de um esquema conceitual para a governança de redes de cooperação federadas**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). São Leopoldo - RS, 2011.

SAMPIERE, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. ed. 5. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTINI, Berenice; WEGNER, Douglas. Alianças estratégicas: conceitos, tipologias e benefícios. In: ROTH, A.; ANTONIONI, A. (Org). **Alianças empresariais: estratégias para aumento da competitividade das empresas do Setor de TI**. Campinas: Softex, p.17-25, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Lei geral das microempresas e empresas de pequeno porte na União, Estados e municípios brasileiros**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 10 maio 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Mapeamento das centrais e redes de negócios**. Brasília, DF, 2012. (Série Mercado).

_____. **Mapeamento das centrais e redes de negócio**. 2008. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-denegocios>>. Acesso em: 07 dez. 2014.

SILVA, T. N.; GONÇALVES, W. M.; DIAS, M. F. P. Intercooperação e estilos de negociação em cooperativas produtoras de vinho no Rio Grande do Sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 12, n. 1, 2011.

SOUZA, L. G.; MENDINA, H. J. C.; MILAN, G. S. **Relações interorganizacionais e o desenvolvimento de parcerias regionais: o Caso Viaredes**. Qualit@ s. Revista Eletrônica, Campina Grande, v. 1, n. 2, 2014.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action: Social science bases of administrative theory**, v. 1, Transaction publishers, [S.I.], 2011.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. Routledge - Taylor & Francis, New York. 2006.

TOIGO, T.; ALBA, G. R. Programa redes de cooperação do Estado do Rio Grande do sul: perfil das redes de empresas acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul. XIII Semead – Seminários em Administração. **Anais**, São Paulo: Edusp, 2010.

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

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: A research note. **Strategic Management Journal**. [S.l.], v. 13, n. 5, p. 169-188, 1992.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração USP-Eletrônica**, São Paulo, 2008.

VIEIRA, M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro, RJ: Editora da FGV, 2004.

WEGNER, D.; ALIEVI, R.; BEGNIS, H. S. M. The life cycle of small-firm networks: Na evaluation of brazilian business networks. **Brazilian Administration Review – BAR**, Rio de Janeiro, 2015.

WEGNER, D.; BEGNIS, H. S. M.; MOZZATO, A. R. Intercooperação e fusão de redes de empresas sob a perspectiva sociológica da aprendizagem da rede: proposição de um framework de análise. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 39. 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

WEGNER, D.; BORTOLASO, I.V.; ZONATTO, P. A. F. Small-firm networks, dynamics of development and strategies for consolidation: evidences from the Brazilian context. In: EIBA Conference, 39., 2013, Bremen - Alemanha. **Proceedings...** Bremen – Alemanha, 2013. v. 1, p. 01-30,

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

_____. Estratégias de crescimento e a governança de redes horizontais de empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 13, n. 3013, p. 220-248, 2011.

_____. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** (Online), São Paulo, v. 13, p. 145-171, 2012.

WEGNER, D.; ROSSI, G.; SCARANO, T. F. A dinâmica da cooperação: Um estudo longitudinal em redes empresariais do setor moveleiro. **Contextus**, Fortaleza, v. 12, n. 1, 2014.

WEGNER, D.; ZEN, A. C.; ANDINO, B. F. A. O último que sair apaga as luzes: Motivos para a desistência da cooperação e encerramento de redes de empresas. **Revista de Negócios** (online), Blumenau, v. 16, n. 4, p. 30-50, 2011.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADM: Gestão Estratégica**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, 2011.

WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. R.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. **REDES - Revista do Desenvolvimento Regional**, Santa Cruz do Sul, v.13, n.1, p.160-180, jan. 2008.

WRY, T.; COBB, J. A.; ALDRICH, H. E. More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. **The Academy of Management Annals**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 441-488, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

ESTUDO DO PROCESSO DE INTERCOOPERAÇÃO ENTRE REDES DE EMPRESAS: PROPOSTA DE UM <i>FRAMEWORK</i>.
Objetivo Geral:
Analisar os antecedentes, processo e resultados do processo para que se chegue à compreensão detalhada de como aconteceu a intercooperação de redes de empresas.
Objetivos Específicos
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os antecedentes da intercooperação; • Descrever as etapas do processo de intercooperação; • Identificar os resultados da intercooperação.

ROTEIRO DE ENTREVISTAS PRESIDENTES DA REDE X

Caracterização do Respondente		
Nome:		
Rede de origem:	Tempo total de rede:	
Cargo de origem:	Cargo atual:	
Dados da entrevista		
Método de aplicação: _____ :		
Local: _____	Data: _____	Tempo: _____

CARACTERIZAÇÃO DOS PRESIDENTES E DAS REDES DE COOPERAÇÃO PESQUISADAS

1. Há quanto tempo você participa da rede REDE X?

2. Qual o cargo? as principais funções (atribuições)? Já exerceu outros cargos na Rede REDE X? quais as atribuições?
3. Qual o ano de fundação da rede REDE X?
4. Qual a região de atuação da rede REDE X?
5. Qual a estrutura legal de administração da rede REDE X?
6. Quais são os cargos da parte administrativa da rede REDE X? Quantos funcionários tem?
7. Quantos associados tem a rede REDE X?
8. Já teve algum cargo na Rede Integrada ou tem algum cargo? Qual? Quais as atribuições?
ANTECEDENTES
O objetivo desse bloco de perguntas é esclarecer os antecedentes ou motivos pelos quais os atores fizeram opção estratégica pela relação interorganizacional entre redes.
9 - Como surgiu a ideia de se unir a rede Integrada?
10 – Quais as dificuldades que a rede REDE X individualmente sofria antes de se juntar à Rede Integrada?
11 – O que a rede não fazia antes e teve a possibilidade de fazer entrando na Rede Integrada?
SELEÇÃO DE PARCEIROS
O bloco de perguntas a seguir tem como objetivo a compreensão de como acontece o processo de escolha ou seleção de parceiros em uma intercooperação.
12 – Como iniciaram as negociações? (Telefonemas, reuniões, visitas...)
13 – Quem participou dessa negociação inicial? Foi formal ou não? (foi criado algum grupo para negociação)?
14 – Quais os critérios utilizados para escolha das redes parceiras?

15 – Teve algum agente facilitador externo ou interno envolvido nas negociações? (Consultor, sebrae) Se sim.

16 – Qual o papel desse agente facilitador?

(foi provisório, continua até hoje?)

ESTRUTURAÇÃO DA INTERCOOPERAÇÃO

Esse bloco de perguntas tem a finalidade de buscar o entendimento de como acontecem os ajustes organizacionais pós acordos interorganizacionais entre redes.

17 – Poderia descrever todos os passos da formação da Rede Integrada?

18 – Teve um grupo inicial que tomou a frente das negociações? Quem fazia parte desse grupo?

19 - Quanto tempo levou o processo de negociações até que a Rede Integrada tenha se formado?

20 - Como foi a tomada de decisão? (através de assembleias ou várias reuniões) e quem participou?

21 - Como foi montada a estratégia de divulgar a ideia da união com a Rede Integrada para cada rede individualmente?

22 – Como foi a comunicação e a aprovação da união da rede REDE X com a Rede Integrada?

23 – Qual foi a primeira reação das empresas da Rede REDE X com a proposta de se unirem à rede Integrada?

24 – Foi feita a sensibilização e comunicação para os associados que não participaram? Como se deu?

25 – Houve alguma divergência entre empresários em relação a essa decisão?

26 – Aconteceu a formalização jurídica? Como se deu?

27 – Houve alguma negociação de valores financeiros para a entrada na rede?

28 – Como foi feita a negociação de questões como marcas, equipamentos, rateio de despesas (número de associados, valores de mensalidades)?

29 - Cada um continuou individualmente com a sua rede? Todas as redes existem?

30 – Foi feito o planejamento estratégico da Rede Integrada? Como se deu?

31 – Quais foram as ações e como foram definidas? (compras, vendas, capacitação etc)

32 – Como foi definido quais seriam as atribuições da Rede Integrada? Quem participou?

33 – Quais ações hoje são realizadas individualmente pela rede REDE X e quais são realizadas pela Rede Integrada?

34 – Foi necessário algum tipo de mudança organizacional ou na estrutura física da sua rede a partir da entrada na Rede Integrada? Como se deu?

35 – Essas mudanças trouxeram algum tipo de dificuldade para a rede REDE X.?

36 - Foi necessário algum tipo de mudança organizacional ou na estrutura física das empresas associadas a Rede REDE X? Como se deu?

37 – Houve alguma dificuldade para as empresas associadas à rede REDE X? Houve resistência? Alguma empresa saiu?

38 – Como ocorre a comunicação entre as redes? Parte da Rede Integrada para todos os associados ou é da Rede Integrada para algumas empresas que repassam as demais?

39 – Por que a opção pela intercooperação e não pela fusão?

40 – Se vocês tivessem que reiniciar esse processo de criação da Rede Integrada, o que fariam diferente?

RESULTADOS

O último bloco tem como objetivo conhecer os resultados alcançados e os ainda almejados pela rede.

41 - O que a Rede Integrada hoje oportuniza para a sua rede que antes não existia?

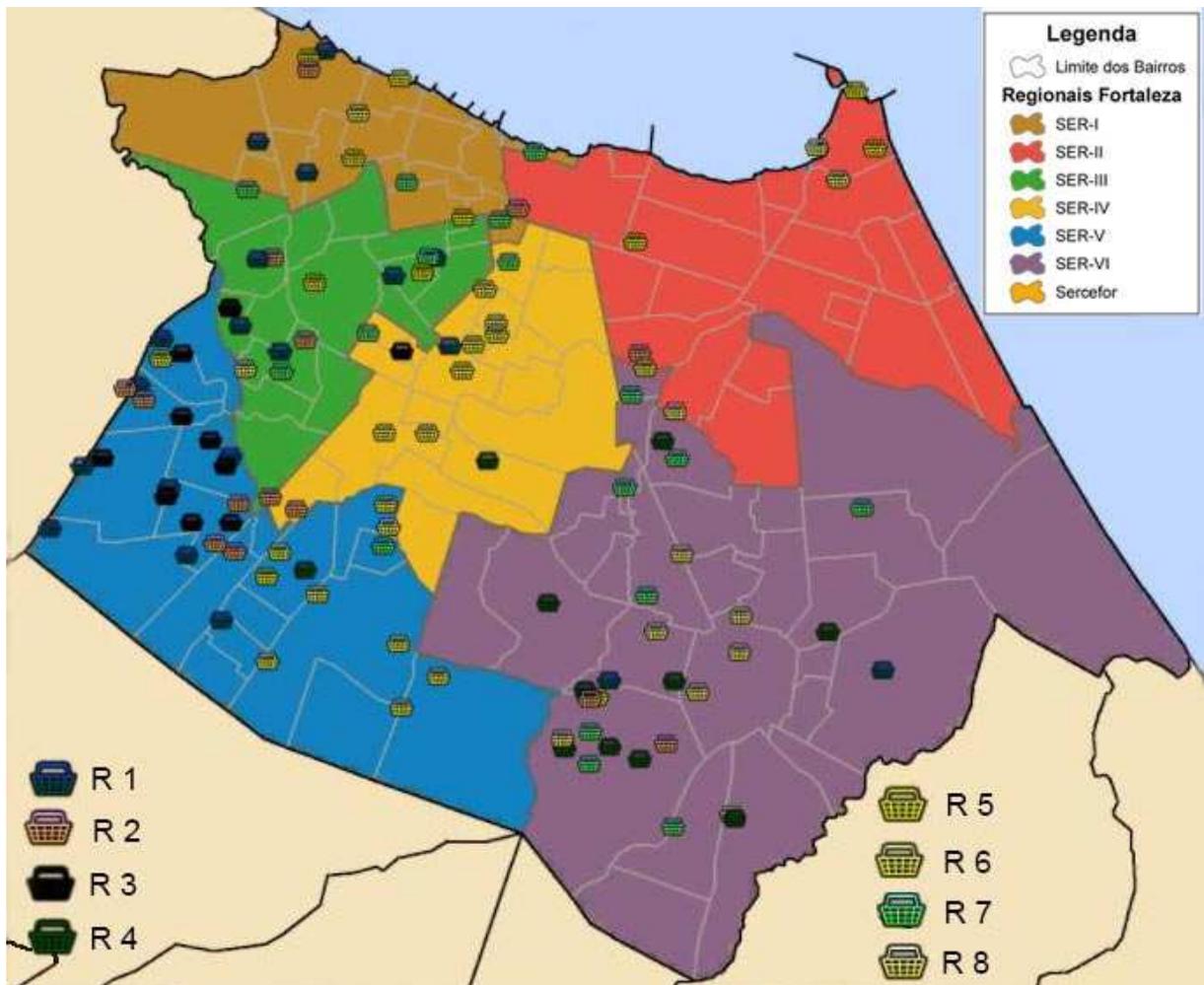
42 - Em sua opinião quais os principais diferenciais da Rede Integrada em relação às outras redes do setor?

43 – Se a Rede Integrada deixasse de existir hoje, do que sua rede sentiria falta?

44 – Que outros resultados a Rede Integrada pretende alcançar no futuro?

45 – Quais os futuros passos da Rede Integrada para alcançar esses resultados?

APÊNDICE B - LOJAS ASSOCIADAS DA REDE INTEGRADA EM FORTALEZA



APÊNDICE C – ESPECIALISTAS

Os especialistas sugeriram que fosse feita uma conexão entre as variáveis ligadas ao objetivo da pesquisa e à Teoria e identificados como esses elementos se apresentavam na literatura. Após isto, foram elaboradas questões para a realização das entrevistas, validadas por acadêmicos e consultores. Ao final foram feitas correções e ajustes sugeridos para uma melhor adequação ao tema e questões de terminologia.

NOME	CATEGORIA	PRIMEIRA FASE	SEGUNDA FASE
Ana Lúcia Roth	Doutora e Consultora		
Heron Sérgio Moreira Begnis	Doutor		
Iuri Gavronski	Doutor		
João Carlos Brito	Doutor		
Adriano Arthur Dienstmann	Consultor		

Nota: Legenda: Participou

Não Participou

ANEXO B - NORMAS DE FILIAÇÃO DA REDE INTEGRADA



REDE INTEGRADA DE SUPERMERCADOS DO CEARÁ LTDA

CNPJ 15.335.073/0001-04

NOSSAS NORMAS SÃO RÍGIDAS PELO ESTATUTO E REGULAMENTO INTERNO PARA SE FILIAR A REDE INTEGRADA

A adesão de associados corporativos estará sujeita a consulta de mecanismo de crédito e aprovação em assembleia após o análise do candidato a associado, no tocante;

- 1- Contrato social e seus respectivos aditivos
- 2- Documentos pessoais dos proprietários, (**sócios se tiverem**) identidade, CPF, comprovante de endereço, imposto de renda e cópia de uma folha de cheque, no mínimo comprovação de dez duplicatas pagas
- 3- Indicadores de eficiência tipo; faturamento- área de venda - nº de check-outs - nº de funcionários-modalidades de venda- comprovação dos últimos doze meses de faturamento assinado pelo contador comprovação de bens
- 4- Faturar no mínimo **R\$ 200.000,00** mensal Ser no mínimo informatizado na frente de loja e retaguarda
- 5- Possuir todas as seções que caracteriza como supermercado tipo. Mercearia/frio-congelados/limpeza e higiene pessoal /açougue e hortifruti etc.
- 6- Ter no mínimo dois check- outs
- 7- Ter no mínimo 150m² de área de venda
- 8- Ter disponibilidade para participar das reuniões de compras e atenderem a todas as convocações da rede quando assim solicitado
- 9- Ter no mínimo três anos de mercado
- 10-Passar por uma entrevista com a diretoria ou alguém designado pela mesma para avaliação de perfil e receber uma comissão de diretores a sua loja para avaliação no físico
- 11-Se comprometer em pagar à luva para se filiar no valor de cinco mil **R\$ 5.000.00** estipulado pela rede

- 12-Arcar quando necessário com alguma taxa extra para melhoria da rede e mídias
- 13- Se comprometer a honrar com todas as normas e regras da rede integrada, quando aprovada em assembléia.
- 14-Depois de tudo analisando e aprovado o candidato ao cargo de associado assinara um contrato de associativismo se comprometendo com tudo acima citada

Somos uma rede cearense a onde temos hoje 140 lojas filiadas espalhada no ceara com 128 associados

ANEXO C - Fotos Estrutura Física da Rede Integrada

1 - FACHADA: SEDE DA REDE INTEGRADA



2 - AMBIENTE: CORREDOR DAS SEDES DAS ASSOCIADAS



3 - INSTALAÇÕES DO CD



4 - SALA DE REUNIÕES



5 - RECEPÇÃO DA SEDE DA REDE INTEGRADA



6 - RECEPÇÃO DA SEDE DA REDE INTEGRADA



7 - REFEITÓRIO



Fonte: Fotos cedidas pela Diretoria da Rede Integrada (2015).