

## GESTÃO E INTERDEPENDÊNCIA: UMA ANÁLISE DOS ELEMENTOS ENTRE REDES DE COOPERAÇÃO, EMPRESAS ASSOCIADAS E EVADIDAS

Anelise Schmitz Athaide<sup>1</sup>, Ingridi Vargas Bortolaso<sup>2</sup>, Patricia Inês Schwantz<sup>3</sup>

**Resumo:** As redes de cooperação empresarial apresentam-se como estratégia viável e diferenciada, impulsionando a competitividade no mercado. Nesse sentido, este estudo buscou analisar os elementos de gestão e interdependência que promoveram a continuidade e manutenção das empresas associadas em redes de cooperação, comparando uma rede ativa e uma rede descontinuada. A pesquisa caracteriza-se como exploratória qualitativa a partir de um estudo de caso envolvendo duas redes de cooperação empresarial. As entrevistas foram realizadas com seis associados de uma rede ativa e seis ex-associados de outra rede descontinuada. Os resultados confirmam que a Rede B continua ativa em decorrência de apresentar elementos positivos na gestão da rede, com destaque para: Participação da empresa na gestão da rede; possui um bom processo de comunicação entre associados e uma boa gestão de conflitos. Sendo estes elementos superiores em relação ao da Rede A descontinuada - com desempenho negativo ou nulo em quase todos os elementos de gestão analisados, evidenciando que falhas na gestão da rede influenciaram a evasão de associados. Quanto a interdependência da rede, a Rede B também foi mais positivo em relação a Rede A, apresentando uma maior confiança entre associados e um menor imediatismo entre o grupo. Portanto, fica evidente que o processo de evasão e encerramento da Rede A não ocorreram por acaso, pois haviam sinalizações claras de um baixo desempenho em quase todos os elementos relacionados a gestão e coesão do grupo, da qual a rede empresarial de cooperados dependia para continuar atuando no mercado.

**Palavras-chave:** Redes de Cooperação Empresarial. Gestão de Redes. Interdependência da Rede. Evasão de Associados.

---

1 Mestre em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

2 Doutora em Administração. Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas. Especialista em Gerência de e Graduada em Ciências Contábeis. Atualmente é professora na Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), e também é professora na Universidade LaSalle.

3 Mestranda em Administração Pública pela UFSM; Especialista em Gestão Empresarial pela Unisc e Engenheira de Bioprocessos e Biotecnologia pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS).

# MANAGEMENT AND INTERDEPENDENCE: AN ANALYSIS OF THE ELEMENTS BETWEEN THE COOPERATION NETWORK, ASSOCIATED ENTERPRISES AND EVADES

**Abstract:** Business cooperation networks are presented as a viable and differentiated strategy, boosting market competitiveness. In this sense, this study sought to analyze the elements of management and interdependence that promoted the continuity and maintenance of member companies in cooperation networks, comparing an active and a discontinued network. The research is characterized as qualitative exploratory from a case study involving two business cooperation networks. Interviews were conducted with six members of an active network and six former members of another discontinued network. The results confirm that Rede B remains active as a result of presenting positive elements in the management of the network, with emphasis on: Participation of the company in the management of the network; has a good communication process between members and good conflict management. These elements are superior in relation to the discontinued Network A - with negative or null performance in almost all of the management elements analyzed, showing that failures in the network management influenced the evasion of members. As for network interdependence, Network B was also more positive in relation to Network A, showing greater trust among members and less immediacy among the group. Therefore, it is evident that the evasion and closure process of Network A did not occur by chance, as there were clear signs of low performance in almost all elements related to the management and cohesion of the group, on which the cooperative business network depended to continue acting in the market.

**Keywords:** Business Cooperation Networks. Network Management. Network Interdependence. Evasion of Associates.

## 1 INTRODUÇÃO

As redes de cooperação empresarial vem sendo uma estratégia viável e diferenciada para muitas organizações em diversos segmentos de negócios e, principalmente, para pequenas e médias empresas. Desse modo, o formato em rede vem apresentando algumas vantagens competitivas para o mercado, como a redução de custos, troca de informações e tecnologias, bem como a capacidade de responder, com mais rapidez, as demandas do ambiente externo. Contudo, segundo Endres e Weibler (2020), um dos maiores desafios para o gerenciamento de redes está em canalizar o pluralismo intrínseco preexistente em suas estruturas e modos de trabalho para fazer avançar a agenda da rede colaborativa.

Portanto, reunir empresas dispostas a consolidar uma rede de cooperação empresarial para competir e cooperar no mercado, ao mesmo tempo, requer estratégias de gestão sólidas. Além disso, a manutenção, integração e expansão de associados exige da rede estabelecida uma estrutura de gestão própria pois, o gerenciamento de redes de cooperação está diretamente relacionado com os resultados de todas as empresas integrantes. Segundo D'Oliveira (2015), para alcançar os objetivos da rede e permitir a continuidade da mesma, a gestão deve estabelecer regras sendo capaz de corrigir divergências, mantendo a harmonia entre as empresas associadas.

Em termos de expansão, a gestão de redes de cooperação empresarial torna-se mais complexa à medida ocorre o aumento de associados. De acordo com Xavier Filho et al. (2013), dentre os elementos que devem ser analisados pela gestão da rede, destacam-se: a implementação de uma ferramenta adequada de análise do perfil do associado para rede, a implementação de uma gestão participativa das empresas associadas, um adequado processo

de tomada de decisões em prol dos interesses da rede, um processo de negociação pautado na transparência e no ganha-ganha, uma boa gestão da comunicação na rede, um processo de retenção e integração de associados na rede, um adequado processo de expansão e egessos de novos associados para a rede, uma boa gestão de riscos e incertezas, sobretudo com funcionários e, uma eficiente gestão de conflitos internos na rede de cooperação.

Ademais, Machado, Ipiranga e Matos (2013) destacam que os elementos da interdependência são de constituição mais subjetivos, porém influenciam diretamente para a coesão do grupo de associados, com destaque aos elementos: relacionamento, confiança e comprometimento dos associados. Portanto, o individualismo e o imediatismo são considerados fatores importantes no processo de continuidade das redes.

Sendo assim, é necessário considerar que a operacionalização de uma rede se dá por meio da colaboração entre seus entes, que expressa o motivo de sua existência e sua atividade, sendo fundamental a gestão, assim como, a cooperação entre os membros para construção e harmonização da relação mantendo uma relação estável, flexível e dinâmica, com coesão de horizontalidade e transversalidade (OLAVE; AMADO NETO, 2001). Oliveira e Farias Filho (2005) destacam que as redes horizontais de cooperação são formadas por empresas que produzem ou vendem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, ou seja, são empresas concorrente que formam a rede horizontal.

Diante do exposto, este estudo teve como objetivo analisar a dinâmica dos elementos operacionais de gestão e interdependência da rede de cooperação que promoveram a continuidade e manutenção das empresas associadas. A seguir apresenta-se os pressupostos teóricos que embasaram a pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Redes de cooperação empresariais**

Por volta da década de 70, diante do problema de saturação do mercado de produtos de massa, surge a necessidade de flexibilizar a produção e as empresas passam a trabalhar em redes de cooperação, tendo como foco o relacionamento interorganizacional (MARTES et al., 2006). Conforme Leon (1998), as redes empresariais são formadas com o objetivo de reduzir incertezas organizando as atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas. No mesmo sentido, Pereira (2004) reforça que as empresas ingressam em redes com o propósito de adquirir os recursos que elas não possuem internamente, minimizando os riscos e incertezas no mercado, possibilitando utilizar a estrutura como um processo facilitador do negócio.

No panorama atual, as exigências por qualidade, redução de custos, inovação e outros aspectos evidenciam que as estruturas tradicionais impossibilitam, em muitos casos, que as empresas se mantenham competitivas e, como alternativa, surge a mudança na forma como as empresas se organizam. Assim, o desenvolvimento de estratégias e estruturas em rede vem tomando o lugar das antigas formas organizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

A rede de cooperação é conceituada como uma nova forma de viabilizar e operar de maneira empreendedora no contexto de negócios reunindo atributos que permite uma adequação dinâmica ao ambiente competitivo, sendo uma das propriedades fundamentais das redes de cooperação gerar competitividade para as empresas associadas. A realização de ações uniformizadas e padronizadas, mas também, descentralizadas, torna-se pertinente, pois possibilita simultaneamente o ganho de escala relacionado com as várias formas de união entre as empresas e, ação flexível das empresas que constituem a rede (HUNDERTMARKER, 2010).

Balestrin e Verschoore (2016) destacam que, o propósito central das redes de cooperação empresarial é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica sustentada por ações uniformizadas e descentralizadas que possibilitem ganhos de escala com a união. Porém, é importante atentar-se para não deixar as empresas envolvidas perderem a flexibilidade proporcionada por seu porte enxuto, indicando um caminho alternativo para fazer frente às pressões competitivas entre os agentes.

Os benefícios alcançados pelas empresas por intermédio de redes de cooperação são vários e diversificados. Todavia, Quatrin e Pereira (2014) reforçam que uma cooperação pode não superar as expectativas dos associados, quando, dentre outros motivos, não alcança um número significativo de sócios. Nesse caso, os custos de permanecer em rede superam as vantagens obtidas. A rede que tem maior número de sócios consegue maior poder de barganha, melhorias nas relações comerciais, maior representatividade, credibilidade, legitimidade e força de mercado.

A ideia de cooperação em rede está em processo de consolidação na sociedade contemporânea. Amplamente utilizada como explicação para fenômenos organizacionais que abrangem agentes econômicos interdependentes, as redes de cooperação despontam como quebra paradigmática na condução dos negócios. Para D'Oliveira (2015), a expansão global dos mercados, a extrema rapidez dos avanços tecnológicos, a maior facilidade das trocas de informações e o fim das vantagens competitivas estáveis, entre outros fatores, determinaram a superação do modo de competição tradicional, estabelecido na burocracia hierárquica inerentes a grandes estruturas empresariais. Porém, para que uma rede de cooperação empresarial se mantenha ativa é necessário que ela desenvolva um processo de gestão adequado.

## **2.2 Gestão de redes de cooperação**

A rede necessita possuir processos de gestão delineados e claros, gestores capacitados para gerenciar o objeto específico intitulado de redes, objetivos e estratégica de longo prazo. As redes são visualizadas como um todo constituído a partir de algum nível de interdependência entre as empresas que a constituem, gerando uma nova organização com características específicas e únicas (HUNDERTMARKER, 2010).

Além disso, a gestão das redes de cooperação encontra-se relacionada com os resultados obtidos pelas redes e pelas empresas que dela participam. Segundo D'Oliveira (2015), a gestão impõe regras que devem ser cumpridas para que os objetivos da rede sejam

alcançados, regras que equilibram e garantem a duração da rede, sendo capaz de corrigir divergências, tentando manter sempre a harmonia entre as empresas que da rede fazem parte. Outrossim, Hundertmarker (2010) destaca que entre os principais instrumentos contratuais estão: o contrato constitucional, que possibilita manter a individualidade dos membros; o regulamento ou regimento interno da rede, que orienta a conduta e os procedimentos das empresas associadas; e, o código de ética, que aborda as questões éticas e morais dos participantes da rede.

Segundo Cropper et al. (2008), a estrutura de gestão cooperada é, portanto, resultado de um processo de barganha entre as empresas participantes do arranjo ou entre os gestores dessas empresas, cada um considerando os benefícios de fazer parte da cooperação e com isso atingir seus objetivos individuais. Essas empresas concordam em abrir mão da liberdade individual em alguma medida e permitir ao arranjo cooperativo coordenar certos aspectos de seu negócio sob o regime das regras criadas pelo grupo. No entanto, Bortolaso, Verschoore e Antunes (2013) ressaltam que as decisões em redes não podem ser tomadas unilateralmente ou de forma hierárquica, as decisões e alterações tendem a ser realizadas após o consentimento dos associados. Devido a essa complexidade, as práticas de gestão nas redes de cooperação apresentam características específicas.

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

A formação de redes entre empresas pode ser um instrumento precioso para garantir a sobrevivência e a competitividade principalmente das pequenas e médias empresas. A união dessas empresas em redes tem possibilitado o aumento da competitividade. Também contribui como suporte necessário para responder rapidamente às demandas do mercado. O objetivo é a redução de incertezas e riscos, organizando as atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre essas empresas da rede de cooperação (D'OLIVEIRA, 2015). Portanto, a categoria gestão apresenta um conjunto de práticas de ordem administrativa, um somatório de processos de desenvolvimento para ajustar a forma gerencial das redes. A categoria da interdependência das redes, faz uma associação com elementos da sociologia e psicologia que influencia na cooperação dos associados.

Dentre os diversos elementos que compõe a gestão de cooperação empresarial, destacam-se para os propósitos da realização deste estudo, os seguintes aspectos: Gestão do processo de análise do perfil do associado da rede; Gestão participativa das empresas em redes de cooperação; Gestão do processo de tomada de decisões em redes; Gestão do processo de negociação em redes de cooperação; Gestão da comunicação em redes de cooperação; Gestão de retenção e integração de associados na rede; Gestão do processo de expansão e egressos de novos associados na rede; Gestão de riscos e incertezas (crises) na rede de cooperação; e Gestão de conflitos internos na rede de cooperação.

De outro modo, os elementos de interdependência analisados são: Relacionamento entre associados na rede; Confiança entre associados em rede; Comprometimento entre associados em rede; Individualismo entre associados em rede; Imediatismo entre associados em rede; e Processo de evasão e o *sensemaking*. Os elementos supracitados de gestão e interdependência estão alicerçados na literatura a partir de obras dos autores: Balestrin e Verschoore (2016), Bortolaso e Sellitto (2009), D’Oliveira (2015), Giacobelli (2016), Hundertmarker (2010), Klein e Pereira (2014), Possas e Medeiros (2016), Quatrin e Pereira (2014), Vizzotto et al. (2016) e Wegner e Padula (2010).

Com intuito de elucidar os principais conceitos teóricos abordados, apresenta-se a seguir o Quadro 1.

Quadro 1 – Resumo dos principais conceitos teóricos.

<b>Redes de cooperação ou Redes horizontais</b>	São formadas por empresas que produzem ou vendem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, ou seja, são empresas concorrente que formam a rede horizontal (OLIVEIRA; FARIAS FILHO, 2005).
<b>Gestão das redes de cooperação</b>	É o resultado de um processo de barganha entre as empresas participantes do arranjo ou entre os gestores dessas empresas, cada um considerando os benefícios de fazer parte da cooperação e com isso atingir seus objetivos individuais (COOPER et al., 2008).
<b>Interdependência da rede</b>	Quando existe dependência mútua ou bilateral entre as empresas das redes de cooperação, independente do grau de dependência entre si (KLEIN; PEREIRA, 2014).

Fonte: Autores (2021)

A partir desta construção teórica, foi elaborado o roteiro de entrevistas que posteriormente foi validado por especialistas da área. A seguir apresenta-se o método de pesquisa que detalha a coleta e análise dos dados.

### 3 MÉTODO DA PESQUISA

A metodologia caracteriza-se como exploratória e de caráter qualitativo, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso. A pesquisa abordou as redes de cooperação empresarial, envolvendo dois casos selecionados por conveniência, a partir de duas redes da cidade de Santa Maria do Estado do Rio Grande do Sul (RS).

Considerando o objetivo do estudo, a escolha exigiu a utilização de uma rede de cooperação empresarial aberta (em atuação), e outra rede fechada (descontinuada). Entende-se que uma rede aberta comparada a uma rede fechada constitui um objeto de análise adequado para compreender os elementos de sucesso e/ou fracasso na gestão e interdependência da rede em relação as empresas associadas e ex-associadas. As redes foram denominadas anonimamente de Rede A (Fechada) e Rede B (Aberta), ambas fundadas na cidade de Santa Maria (RS) e pelo auxílio acadêmico e técnico da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e o SEBRAE.

A **Rede A** foi constituída em 2007, tendo uma atuação na área de serviço imobiliário e a principal motivação para constituição da rede foi à troca de informações entre associados, *marketing* conjunto e negociações de vendas conjuntas, para obtenção de vantagem competitiva em aumentar a oferta no mercado pela atuação conjunta de empresas individuais do mesmo segmento, possibilitando maiores negociações e força no mercado mediante uma marca única e com ações conjuntas de *marketing*. Por meio da sua atuação, a rede foi incentivadora para a criação de outras redes. Perdendo forças e associados a partir do ano de 2015 até o encerramento e fechamento da rede.

A **Rede B** surgiu em 2005 e conta atualmente com a participação de nove agroindústrias arrozeiras do Rio Grande do Sul, gerando aproximadamente 350 empregos diretos entre as indústrias associadas. Além de dispor para os seus associados informações, redução de custos com os principais fornecedores e instituições bancárias, fortalecimento pelos interesses da classe e de possuir projetos de viabilidade comum. Os objetivos da rede são: identificar e disponibilizar novas tecnologias, proporcionar intercâmbio de informações, agregar valores aos produtos, elevar o poder de negociação, realizar pesquisas para o desenvolvimento de novos produtos, ser ecologicamente responsável ao respeitar a regulamentação nacional e internacional. Seus diferenciais para o processo de exportação são de ter grande tradição no ramo de atuação, ser atendido por total flexibilidade nas negociações, receber a qualidade do melhor produto, da melhor região, do melhor estado do Brasil, possuir uma perfeita relação de comprometimento com a rede de cooperação e a capacidade de produção garantida, sendo uma produção mensal de aproximadamente 16.000 toneladas.

Para cada caso, foram realizadas seis entrevistas, com os gestores das empresas associadas em manutenção e com os gestores das empresas que passaram pelo desligamento da rede, totalizando doze entrevistados. Os entrevistados foram selecionados pela importância (presidentes ou coordenadores das empresas associadas ou ex-associadas). A coleta de dados foi realizada através de um roteiro de entrevista semiestruturado, na qual foram estabelecidas perguntas que oportunizaram conhecer a gestão da rede de cooperação das empresas associadas e evadidas (perfil dos associados, participação da empresa, tomada de decisão, negociação, comunicação, retenção e integração de associados, expansão, gestão de riscos) e também perguntas sobre a interdependência da rede em relação às empresas associadas e evadidas (relacionamento, confiança, comprometimento, individualismo, imediatismo).

As entrevistas foram realizadas no mês abril de 2019, em um período de 15 dias, sendo seis entrevistados da Rede A e seis da Rede B. Cada entrevista teve duração aproximada de 33 minutos, conduzidas a partir do roteiro e gravadas para posterior transcrição. A análise dos dados foi realizada a partir da análise de conteúdo e, na sequência, triangulação com a teoria. Para analisar a efetividade da utilização dos elementos de gestão nas redes e para avaliar a interdependência da rede a partir do envolvimento entre as empresas evadidas em comparação com as empresas associadas, foi empregado uma análise individual para cada um dos elementos (questões) das categorias, comparando o desempenho entre a rede descontinuada (Rede A) com a rede ativa (Rede B).

A análise do desempenho foi realizada ao final de cada análise de conteúdo para cada uma das questões do roteiro de entrevistas, com uma transcrição brevemente analisada dos

doze entrevistados, possibilitando uma avaliação crítica ao final de cada questão e atribuição de uma das três notas: (-1) **resultado negativo** para a rede, resultante de respostas da maioria contrárias ao benefício da gestão ou interdependência da rede. (0) **resultado nulo**, resultante da neutralidade ou divergências na resposta dos entrevistados sobre o elemento de análise. (+1) **resultado positivo** para a rede, resultante do comprometimento e de ações benéficas da maioria dos entrevistados no elemento de análise. A utilização desse critério tornou a avaliação mais objetiva para uma análise comparativa conclusiva do estudo.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Gestão das redes

Para a análise da gestão das redes, inicialmente buscou-se verificar o nível de participação das empresas na gestão. A primeira questão analisada é alusiva ao perfil dos associados das Redes A e B. Ressalta-se que a Rede A tinha a pretensão de auxiliar nos negócios imobiliários a partir de uma marca e um canal único de comunicação e vendas com os clientes, mas, foi descontinuada em decorrência da evasão dos seus associados pertencentes ao ramo imobiliário. A Rede B foi fundada para atuar essencialmente na troca de informações para ajudar nos negócios dos associados, permanece ativa e conta com associados do setor da agroindústria que cultivam e beneficiam arroz.

Em relação ao perfil dos associados e qual a ferramenta de gestão utilizada pelas redes para registrar, monitorar e analisar o perfil dos associados, foi possível estabelecer um comparativo entre as Redes A e B, conforme mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Perfil da rede e associados.

Rede	Caso	Perfil dos Associados da Rede	Resultado
Rede A	01A	O perfil da rede eram empresas de médio porte.	O perfil da rede era constituído por empresas de médio porte com propósitos parecidos. No entanto não havia uma ferramenta de análise para auxiliar na seleção (-1).
	02A	A rede verificava as condições físicas, reputação e moral. É necessário uma experiência de mercado.	
	03A	Objetivo e pensamento parecidos determinava o perfil.	
	04A	Empresas de médio porte.	
	05A	Faltou assessoria para auxiliar no perfil da rede.	
	06A	Havia perfis diferentes, isso foi um problema para a rede.	
Rede B	07B	Pessoas de boa índole.	As respostas não convergem para um consenso, deixando vago os critérios formais que definem o perfil do associado da rede (-1).
	08B	Empresas de médio porte.	
	09B	Pequenas a médio porte.	
	10B	Cada empresa tem seu perfil.	
	11B	Perfil é baseado em um manual de conduta da rede.	
	12B	Necessário que tenha um perfil independente e proativo.	

Fonte: Autores (2021)



Verificou-se que na Rede A havia um perfil semelhante de empresas de médio porte com algum tempo de experiência de atuação no mesmo ramo de mercado da rede. Porém, não havia uma ferramenta para análise do perfil dos ex-associados acarretando num problema para estabelecer critérios mais objetivos em relação ao perfil adequado dos associados para a Rede A. A partir dessa evidência, confirma-se que a rede não possuía um sistema ou uma ferramenta formal de análise dos associados, atribuindo-se, portanto, a um desempenho negativo para esse elemento da gestão da rede (-1). O mesmo acontece para a Rede B, na qual o perfil não é claro e com critérios vagos e divergentes entre os associados, pela ausência de um mecanismo formal de definição do perfil dos associados, divergindo nas respostas e, portanto, atribuiu-se a esse aspecto uma qualificação negativa (-1).

Diante dos dados, constata-se que ambas as Redes precisam aprimorar o perfil dos associados, com foco na seleção buscando características semelhantes e complementares às necessidades da rede. Ao encontro disso, Hundertmarker (2010) destaca a importância da realização de uma etapa de sensibilização antes de aceitar definitivamente um novo associado, verificando as características de sua empresa, bem como, o perfil do candidato, selecionando associados semelhantes e complementares para a rede.

Na sequência, foram analisados os aspectos relacionados à participação do associado na gestão das Redes e, a partir da análise das entrevistas, foi possível estabelecer uma comparação entre o desempenho das redes no quesito participação dos associados na gestão interna das atividades da rede, conforme mostrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Participação da empresa na rede.

Rede	Caso	Participação da Empresa	Resultado
Rede A	01A	A participação da empresa na rede possibilitou um amadurecimento que gerou um posicionamento mais firme no mercado, mas sem retorno financeiro.	Nem todos os associados participavam ativamente, descumprindo as normas da rede. Alguns justificam que a rede não é adequada ao ramo imobiliário, que buscam retorno financeiro imediato. No entanto, alguns ex-associados relatam que participam e aprenderam dentro da rede (0).
	02A	Considera positiva a participação da empresa na rede. Ressalta que todos precisam ter o mesmo objetivo.	
	03A	Alguns associados não cumpriam as regras e normas, gerando conflito e discórdia.	
	04A	A participação na rede foi excelente para melhorar o relacionamento com os colegas e aumentar os negócios.	
	05A	As empresas associadas eram pequenas com pouca integração e comprometimento dos associados.	
	06A	A participação de uma empresa em uma rede depende muito do ramo de atividade para dar certo.	

Rede	Caso	Participação da Empresa	Resultado
Rede B	07B	Logo que a rede começou se reuniam mais e ele participava, hoje não tem participação alguma na rede.	As empresas foram mais ativas no passado, na origem da rede. Entre os membros que exerceram a função de presidente, a participação continua maior (+1).
	08B	Participa da rede, com opinião e conhecimento.	
	09B	Foi presidente da rede e tenta participar ao máximo, o mais assídua possível.	
	10B	Sempre é convocada e participa de todos os eventos da rede.	
	11B	Foi o fundador da rede, continua participando ativamente.	
	12B	Já foi mais ativo quando era presidente, hoje delega a participação ao sócio da empresa.	

Fonte: Autores (2021)

Lucanera (2010) menciona que são muitos os desafios existentes nas organizações envolvidas em um empreendimento em rede de cooperação, como a adoção de novas práticas contratuais, a gestão de interesses entre os envolvidos no empreendimento, os custos iniciais para constituição da rede e a implantação de modelos de processos de gestão que possam delimitar a participação de cada agente da rede.

De acordo com os dados mostrados no Quadro 3, verifica-se que a Rede A teve alguns sócios que participavam e outros que não participavam ativamente da rede em função das normas impostas, porte da empresa menor sem estrutura administrativa adequada, visando muitas vezes o retorno financeiro imediato. Os relatos deixam claro que a participação de alguns e a não participação de outros associados acaba neutralizando o quesito de avaliação da participação dos ex-associados na gestão da Rede A (0). No caso da Rede B, os associados continuam participando, sobretudo aqueles que já exerceram ou exercem alguma função relevante na rede, porém nem todos (minoría) continuam tão ativos como no início da formação da rede, em decorrência de uma maior participação e engajamento dos associados da Rede B, o desempenho de participação relatado pelos associados acaba sendo maior (+1).

Na literatura, Malafaia et al. (2007) descreve que uma forma de elevar a participação dos integrantes pode ser motivada pelo reconhecimento de que seus interesses individuais devam ser compartilhados a fim de proporcionar ganhos comuns. Os autores mencionam ainda, que os ganhos são viabilizados pela cultura da participação e troca, de forma a construir o capital social da rede responsável pelo estabelecimento das relações de confiança e colaboração.

No que tange o processo de tomada de decisão das redes, a cooperação de empresas pode ser vista como uma série de processos de tomada de decisões envolvendo a interação entre empresas cooperadas, isso porque a insuficiente compreensão ou a falta de comprometimento de uma das partes pode levar a uma variedade de erros e vieses, e afetar a estabilidade do processo cooperativo, e em alguns casos a continuidade da rede (CHAO, 2011). Portanto, buscou-se analisar a percepção dos entrevistados em relação aos

processos decisórios das Redes A e B. No Quadro 4 mostra-se uma síntese da percepção dos entrevistados sobre o processo de decisão nas redes estudadas.

Quadro 4 – Síntese da percepção em relação a tomada de decisão.

Rede	Caso	Processo de Decisão	Resultado
Rede A	01A	Tomada das decisões era realizado em conjunto, maioria decidia.	As decisões eram realizadas em colegiado com a diretoria e a maioria dos participantes decidia por voto (+1).
	02A	Por meio de reuniões semanais, decisões em colegiado. Diretoria decidia em conjunto com a maioria.	
	03A	Decisões eram tomadas em conjunto.	
	04A	Decisões aconteciam em colegiado. Porém nem todos seguiam as decisões, gerando desgaste na rede.	
	05A	Eram tomadas algumas decisões entre os principais associados, presidente, vice-presidente, secretária. Nunca individualmente.	
	06A	Em conjunto, nas reuniões com o voto da maioria.	
Rede B	07B	Sentados numa mesa redonda solucionam os problemas em conjunto.	As decisões ocorrem informalmente e formalmente (mediado por presidente). A maioria decide e soluciona os problemas em conjunto (+1).
	08B	Decisões são realizadas em conjunto, praticamente em unanimidade. Sindicato e Associação auxiliam nas decisões.	
	09B	Reuniões em conjunto, algumas formais e outras informais.	
	10B	Realizadas em grupo, a maioria decide.	
	11B	Presidente faz a mediação em reunião com os associados para debater assuntos e tomar as decisões em grupo.	
	12B	Problemas são solucionados em conjunto, maioria decide.	

Fonte: Autores (2021)

Ao analisar os dados, fica evidente que a Rede A tomava decisões formais em conjunto, evidenciando uma participação coletiva na gestão da rede, por isso seu desempenho nesse quesito foi positivo (+1). Na Rede B, o processo de decisão transpareceu mais um clube de amigos, com reuniões informais e formais que resultam quase que a unanimidade na solução conjunta dos problemas da rede, por isso também teve um desempenho positivo nesse quesito (+1). Portanto, ambas as redes adotam um processo democrático de decisão, do mesmo modo que é recomendado pela teoria, que estabelece que em uma rede os associados participam ativamente e democraticamente de todas as decisões da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Adicionalmente, buscou-se analisar o processo de negociação em ambas as redes. Wegner e Padula (2010), destacam que a gestão é o resultado de um processo de negociação entre os respectivos dirigentes das empresas participantes. A partir de uma síntese do conteúdo das entrevistas, sintetizadas no Quadro 5, foi possível inferir a efetividade das negociações nas redes.

Quadro 5 - Síntese da análise das entrevistas sobre o processo de negociação.

Rede	Caso	Processo de Negociação	Resultado
Rede A	01A	Negociações lentas, difíceis.	As negociações envolviam essencialmente dois associados em negócios que beneficiavam mais a parte do vendedor (0).
	02A	Negociações envolviam parcerias para fechar negócios.	
	03A	Negociações envolviam ganhos entre dois associados.	
	04A	Negociações eram determinadas em cartilhas, com política de comissões das vendas.	
	05A	As negociações beneficiavam os vendedores associados.	
	06A	As negociações envolviam duas partes interessadas.	
Rede B	07B	As vendas são individuais e não exigem negociação.	Dada a característica da Rede B, as negociações das vendas são individuais. Eventualmente negociam algum representante ou compra conjunta (0).
	08B	As negociações são pessoais, a rede não foi formada para isso.	
	09B	As negociações não são necessárias para rede.	
	10B	Houve uma tentativa de negociação com fornecedores, mas foi descontinuada por decisão dos associados.	
	11B	Negociações acontecem para eleger um representante em articulações políticas de interesse dos associados.	
	12B	As negociações não acontecem em rede, mas eventualmente pode acontecer alguma negociação para obtenção de desconto.	

Fonte: Autores (2021)

Verifica-se que a Rede A realizava apenas negociações entre associados para vendas, beneficiando mais a parte do vendedor e não envolvia a rede por completo nas negociações, o que praticamente neutraliza esse elemento de análise considerando a rede no todo (0). Já a Rede B, em decorrência da sua característica que objetiva essencialmente a troca de informações entre associados, acaba não fazendo uso de negociações nas compras e vendas, que ocorrem individualmente. Algumas negociações ocorrem mais no sentido de eleger algum membro como representante, compras coletivas não deram muito certo, o que torna esse elemento de análise com um desempenho neutro para a rede num todo (0).

A neutralidade do processo de decisão em ambas as redes sugere falhas, pois os associados não estão sabendo fazer uso adequado da negociação para benefício próprio. É necessário lembrar que a união em redes de cooperação proporciona ações conjuntas que aumentam o desempenho e a competitividade das empresas associadas. Existem cinco vantagens competitivas em redes de cooperação, sendo essas: vantagens nas negociações e poder de barganha; redução de riscos; conhecimento e troca de informações (BORTOLASO; SELLITTO, 2009).

O próximo aspecto analisado foi o processo de comunicação dos associados nas Redes A e B, cujas percepções dos entrevistados são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Análise acerca da comunicação dos associados.

Rede	Caso	Comunicação na Rede	Resultado
Rede A	01A	Em grupos de <i>whatsapp</i> , <i>e-mail</i> e reuniões. Nem todos participavam.	A rede possuía ferramentas de comunicação tecnológica para comunicação, no entanto havia pouco envolvimento dos associados. Portanto, sem eficiência (-1).
	02A	Em grupos de <i>whatsapp</i> , <i>e-mail</i> e reuniões. Nem todos participavam.	
	03A	A comunicação era algo instável no grupo.	
	04A	A comunicação interna não era eficaz, gerando evasão.	
	05A	A comunicação era delegada para secretária da rede, com baixo envolvimento dos associados.	
	06A	Havia um sistema de comunicação informatizado na rede.	
Rede B	07B	A comunicação é feita por meio do telefone, para troca de informações e preços.	A rede faz uso de ferramentas tecnológicas para comunicação (telefone, aplicativos), muitos consideram eficaz, existindo poucas falhas (+1).
	08B	A comunicação funciona.	
	09B	A comunicação é feita por meio de reuniões e tele reuniões, podendo melhorar pois apresenta algumas falhas.	
	10B	A comunicação é eficaz, ocorre por diversos meios. Um dos associados realiza a coleta de informações.	
	11B	Grupo no <i>WhatsApp</i> e reuniões pessoais em caso de advertência.	
	12B	A comunicação é feita por meio do <i>WhatsApp</i> , <i>Skype</i> , assim economiza tempo e deslocamento.	

Fonte: Autores (2021)

A partir da análise das informações do Quadro 6, verifica-se que ambas as redes empregavam o uso de tecnologia para estabelecer a comunicação dos associados a distância. No entanto, a Rede A apresentou queixas acerca do pouco envolvimento dos ex-associados na comunicação, não caracterizando uma eficiência do processo de comunicação, razão pela qual a comunicação foi considerada com desempenho negativo para a rede (-1). Na Rede B, a comunicação foi considerada mais eficaz, com poucas falhas para serem solucionadas, de modo que o desempenho foi considerado positivo para a rede (+1). Portanto, fica evidente que a Rede A falhou em seu processo de comunicação. Nesse sentido, Vizzotto et al. (2016) destacam que para atingir os objetivos em comum, a rede deve promover uma gestão efetiva na rede a partir de uma comunicação ativa e consenso entre os integrantes.

Quanto ao processo de retenção e integração de associados nas redes, sabe-se que os instrumentos de integração buscam fortalecer as relações e equilibrar empresas interdependentes para que configurem uma entidade organizacional. Junto aos demais instrumentos de gestão, eles potencializam a interação entre os associados e tornam possível o empreendimento de ações colaborativas complexas (HUNDERTMARKER, 2010). Desse modo, o Quadro 7 apresenta de maneira sucinta os resultados obtidos a partir das respostas dos entrevistados da Rede A e Rede B.

Quadro 7 - Análise das entrevistas sobre retenção e integração.

Rede	Caso	Retenção e Integração de Associados	Resultado
Rede A	01A	Tentou-se fazer um processo de expansão e integração dos associados, mas a metodologia não deu certo.	Apresenta maior influência da informalidade que da formalidade na integração, falhas na ausência de uma metodologia formal apropriada (-1).
	02A	Eram feitas coisas para motivar, reter e manter o associado.	
	03A	Os novos associados só permaneciam se houvesse unanimidade e empatia por parte de todos da rede.	
	04A	No início havia integração dos associados, com o tempo o mercado se modificou e a crise econômica afetou o negócio da rede.	
	05A	No início da rede havia ações de integração (cursos, suporte), depois faltou interesse e pouca integração.	
	06A	Não havia uma integração formal, predominava a relação de amizade, confiança, convivência do grupo.	
Rede B	07B	Não tem conhecimento de processos de retenção/integração.	A Rede B também não apresenta um processo formal de integração e retenção, de modo que o processo é informal com interação nas reuniões do grupo de associados (-1).
	08B	O processo consiste apenas em aceitar os pré-selecionados.	
	09B	Faz tempo que não entra um novo associado na rede.	
	10B	Não tem acontecido muitas atividades de integração.	
	11B	A pessoa é convidada para uma reunião prévia com todos os associados e passa a interagir sobre a rede.	
	12B	As interações ocorrem nas reuniões com a troca de informações.	

Fonte: Autores (2021)

A partir dos dados apresentados no Quadro 7, em ambas as redes não foi identificado um processo formal de gestão de integração e retenção dos associados. Uma tentativa foi realizada por parte da Rede A, porém a metodologia teve falhas e as relações de integração e retenção ocorriam de forma mais informal baseadas na amizade, por essa ausência o processo de retenção e integração foi considerado negativo para a rede (-1). A Rede B continua a estabelecer a sua integração e retenção de associados com base em vínculos informais, não apresenta nenhuma ferramenta de gestão para esse processo e não tem tido novos associados também, por isso foi mensurado com um processo negativo para a rede (-1).

É necessário que a Rede B passe a incorporar um processo formal de retenção e integração dos seus associados, a fim de evitar o mesmo destino da Rede A. Uma das funções principais dos instrumentos de integração é alinhar valores, visões e práticas, a fim de tornar as empresas capazes de alinhar seus interesses individuais aos coletivos (HUNDERTMARKER, 2010).

Na sequência, os entrevistados foram questionados sobre a gestão do processo de expansão das redes e os meios utilizados para o egresso de novos associados. A partir das

respostas, o Quadro 8 sintetiza as percepções e estabelece um resultado conclusivo sobre o processo de expansão das redes.

Quadro 8 – Síntese das percepções sobre expansão da rede.

Rede	Caso	Expansão da Rede	Resultado
Rede A	01A	Houve tentativa de expansão por novos associados, porém não havia interesse das empresas, gerando evasão interna.	A rede tentou a expansão, porém o processo da gestão de expansão apresentou falhas, gerando desinteresse, evasões na rede, um efeito inverso e negativo para a rede (-1).
	02A	A expansão era feita a partir da análise do interessado e observação dos aprovados, porém muitos saíram.	
	03A	Por um período houve expansão da rede, depois os novos associados evadiram por falta de adaptação.	
	04A	Alguns egressos eram corretores e saíram da rede para abrir suas empresas.	
	05A	Os critérios de seleção de associados acabaram prejudicando a expansão da rede, passando uma ideia de uma rede fechada.	
	06A	Apenas eram aceitos sócios com o mesmo perfil.	
Rede B	07B	A rede encolheu, não tem aumentado o número de associados.	A rede apresenta poucos membros, transparecendo um grupo fechado com restrições para novos associados, somado a isso a perda de alguns membros e poucas empresas no segmento (-1).
	08B	A rede possui nove associados e não aceita qualquer um.	
	09B	A rede precisa expandir.	
	10B	Acha difícil a expansão, pois o segmento de atuação da rede está diminuindo no Rio Grande do Sul.	
	11B	A rede não foi expandida e houve perda de associados.	
	12B	O associado não soube responder.	

Fonte: Autores (2021)

Constata-se que a Rede A iniciou seu processo de expansão em busca de novos associados, porém não obteve sucesso e passou a sofrer um processo inverso de evasão de associados que continuaram com suas empresas individualmente, o que denota que o processo de expansão resultou em um efeito inverso e negativo para rede (-1). Já a Rede B, que segue com nove associados e reluta em expandir, teve algumas evasões e encontra-se em um segmento com queda no número de empresas, a queda de associados e ausência de um processo de expansão caracteriza também um efeito negativo para ampliação da rede (-1).

Ambas as redes falharam em seu processo de expansão, a Rede B ainda tem a possibilidade de retomar o seu processo de expansão. O processo de expansão é essencial para rede, ele proporciona visibilidade à rede, dada a necessidade de buscar, selecionar e avaliar novos associados. Torna-se necessário que o processo de expansão seja transparente e criado com base em critérios preestabelecidos pelos associados. A expansão deve estar de acordo com o planejamento estratégico da rede, necessitando de assembleia geral para aprovação final (HUNDERTMARKER, 2010).

O próximo aspecto analisado abordou a gestão de riscos e incertezas, em especial dos funcionários nas redes. Nesse sentido, Klein e Pereira (2014) destacam que as empresas inseridas nas redes de cooperação devem acrescentar valor, combinando recursos provenientes das diferenças inerentes entre seus parceiros e colaboradores, possibilitando a redução de riscos e incertezas na gestão.

A partir dos relatos individuais dos entrevistados, obteve-se as evidências para uma análise conjunta e conclusiva sobre o resultado da gestão de riscos e incertezas com funcionários nas redes, mostrados no Quadro 9.

Quadro 9 – Síntese das percepções sobre riscos e incertezas na rede.

Rede	Caso	Riscos e Incertezas com Funcionários na Rede	Resultado
Rede A	01A	Havia muita frustração.	Os problemas com funcionários se intensificaram nos últimos anos da rede, gerando um maior número de falhas e incertezas em decorrência da falta de uma gestão de riscos (-1).
	02A	Havia reuniões toda semana, debatiam a respeito dos corretores, o futuro, as atividades realizadas na rede.	
	03A	Os problemas com funcionários se intensificaram ultimamente, muitos não gostavam da rede.	
	04A	Existia um boicote por parte de funcionários de base.	
	05A	Houve falhas em não gerir os riscos e incertezas que se acumularam no final.	
	06A	Treinamentos em conjunto eram oferecidos para todos da rede.	
Rede B	07B	Funcionários problemáticos e não existe programa para reduzir o risco.	A rede é usada para troca de informações, possui apenas um secretário. Os riscos e incertezas com funcionários afeta mais os negócios e as empresas de forma individual, não a rede (0).
	08B	A Rede é usada para troca de informações (mercado, tributação, política). Em nada interfere na administração e nos negócios dos associados.	
	09B	A Rede possui apenas um funcionário/secretário. O único risco é da rede não continuar.	
	10B	Cada associado é responsável por sua empresa.	
	11B	Os riscos estão relacionados aos negócios e empresas individuais.	
	12B	Não afeta a rede.	

Fonte: Autores (2021)

Ao analisar os dados do Quadro 9, fica evidente que para a Rede A, os problemas com funcionários se tornaram maior nos últimos anos da rede, em decorrência de falhas na gestão de riscos e incertezas com pessoal, razão pela qual isso afetou negativamente a Rede A (-1). A Rede B possui um único funcionário/secretário dentro da rede e não é afetada diretamente, por isso esse elemento de análise se torna nulo para a Rede A (0). Para a redução de incertezas e riscos, D'Oliveira (2015) destaca que é necessário a organização adequada das atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre as empresas da rede de cooperação, sobretudo por meio dos seus funcionários.



Posteriormente, os entrevistados foram questionados sobre a gestão de conflitos internos nas redes estudadas. Uma ideia intrínseca nos estudos relacionados à gestão das redes propõe que os conflitos são causados por objetivos organizacionais não alcançados por um membro da aliança, assim, o surgimento de conflitos poderá ocorrer caso um ou mais desses objetivos não sejam alcançados, ocasionando a insatisfação e o desentendimento entre as empresas parceiras e incitando a saída da empresa da rede (PEREIRA et al., 2010).

A partir das respostas, elaborou-se o Quadro 10 contendo a síntese das respostas sobre a gestão de conflitos nas redes.

Quadro 10 - Síntese das respostas sobre conflitos.

Rede	Caso	Gestão de Conflitos	Resultado
Rede A	01A	A secretária colaborava para amenizar os conflitos da rede.	A rede possuía mecanismos e comitê de ética que mediavam os conflitos, solucionando-os quando ocorriam (+1). Outra vez a informalidade e o espírito de grupo.
	02A	O estatuto e o regimento interno regravam os conflitos, baseados em uma convenção.	
	03A	A rede não possuía muitos conflitos, havia um grupo de ética que era responsável por isso.	
	04A	Existia um código de ética, em caso de situações extremas ocorria uma mediação do conflito.	
	05A	Os conflitos existiam e eram mediados.	
	06A	Existiam conflitos, porém eram solucionados pelo comitê.	
Rede B	07B	Quando acontece um conflito é feita uma reunião com presidente e diretoria para resolver o conflito entre as partes.	A rede raramente possui conflitos. Utiliza mecanismo próprios para mediar e solucionar seus conflitos (+1).
	08B	A rede possui poucos conflitos e os soluciona em reunião.	
	09B	Não existem conflitos que exijam ações.	
	10B	Já houve problemas e foram amistosamente resolvidos.	
	11B	Conflitos fortes não existem no grupo.	
	12B	Busca-se informação para solucionar o conflito.	

Fonte: Autores (2021)

A Rede A possuía mecanismos formais de mediação de conflitos, incluindo documentos (Código de Ética, Regimento Interno) e comitê para mediação de conflitos, razão pela qual foi um dos aspectos considerado positivo para a rede (+1). Na Rede B, os conflitos raramente acontecem e são mediados pelo grupo buscando a solução conjunta, razão pela qual esse aspecto foi considerado como positivo para a rede (+1).

Nesse elemento, ambas redes possuem mecanismos para gestão interna dos seus conflitos. A gestão de conflitos proporciona equilibrar os conflitos de interesse entre os empreendedores e assegurar a viabilidade no longo prazo, especialmente quando os integrantes têm interesses divergentes e assimetria de informações (WEGNER; PADULA, 2011).

## 4.2 Comparação dos elementos de gestão e interdependência da rede

Após as percepções acerca da gestão das redes em estudo, realizou-se uma avaliação comparativa entre os elementos de gestão e interdependência entre a Rede A (descontinuada) e a Rede B (ativa).

Inicialmente apresenta-se a comparação do resultado de desempenho a partir da categoria de análise gestão das redes. Foram avaliadas nove variáveis ou elementos dessa categoria teórica (perfil dos associados da rede, participação da empresa na gestão, processo de decisão na rede, processo de negociação na rede, processo de comunicação na rede, retenção e integração dos associados na rede, expansão e novos associados para a rede, riscos e incertezas com funcionários na rede e, gestão de conflitos na rede).

A gestão das redes de cooperação encontra-se relacionada com os resultados obtidos pelas redes e pelas empresas que dela participam. A gestão impõe regras que devem ser cumpridas para que os objetivos da rede sejam alcançados e permita a continuidade da rede, sendo capaz de corrigir divergências, mantendo sempre a harmonia entre as empresas que da rede fazem parte (D'OLIVEIRA, 2015).

Cada um dos elementos da gestão das redes foi avaliado a partir do conteúdo das entrevistas com os doze entrevistados, dos quais seis eram ex-associados da Rede A e seis eram associados da Rede B. Os resultados de cada elemento por rede geraram três resultados possíveis: (-1) prática de gestão negativa para a rede, resultante de ações contrárias por parte da maioria no elemento analisado. (0) prática nula, resultante da neutralidade ou divergências dos associados sobre o elemento de análise. (+1) prática de gestão positiva para a rede, resultante do comprometimento da maioria sobre o elemento de análise.

A Tabela 1 analisa comparativamente o desempenho na gestão de ambas as redes, considerando os elementos utilizados. As áreas escuras em cinza na tabela representam os elementos que foram divergentes entre as redes: Participação da empresa na gestão foi mais positivo para a Rede B; Processo de comunicação foi mais positivo para a Rede B e; Gestão de riscos e incertezas com funcionários foi mais negativo na Rede A. Portanto, esses três elementos da gestão foram os de maior diferença na gestão entre ambas as redes estudadas.

Tabela 1: Comparativo de desempenho na gestão das redes.

<b>Categoria</b>	<b>Elemento</b>	<b>Rede</b>	<b>Desempenho Pontuação</b>	<b>Acumulado Rede A</b>	<b>Acumulado Rede B</b>
Gestão da Rede	Perfil dos associados da rede	Rede A	-1	-1	
		Rede B	-1		-1
	Participação da empresa na gestão	Rede A	0	-1	
		Rede B	+1		0
	Processo de decisão na rede	Rede A	+1	0	
		Rede B	+1		+1
	Processo de negociação na rede	Rede A	0	0	
		Rede B	0		+1
	Processo de comunicação na rede	Rede A	-1	-1	
		Rede B	+1		+2
	Retenção e integração dos associados na rede	Rede A	-1	-2	
		Rede B	-1		+1
	Expansão de novos associados para a rede	Rede A	-1	-3	
		Rede B	-1		0
	Riscos e incertezas com funcionários na rede	Rede A	-1	-4	
Rede B		0		0	
Gestão de conflitos na rede	Rede A	+1	-3		
	Rede B	+1		+1	
Resultado da categoria gestão da rede				-3	+1
Diferença (Rede B – Rede A)				4 pontos de diferença	

Fonte: Autores (2021)

A Rede A foi a que obteve a maior pontuação negativa, para os elementos de gestão: perfil dos associados da rede, processo de comunicação na rede, retenção e integração dos associados na rede, expansão e novos associados para a rede e riscos e incertezas com funcionários na rede são os elementos que menos foram desenvolvidos e praticados pela rede. Ainda consta os elementos neutros: Participação da empresa na gestão e processo de negociação na rede. Sendo os elementos positivos na gestão da rede efetivamente implementado, a gestão de conflitos por meio do comitê de ética que mediava os conflitos internos da rede e o processo da tomada de decisões.

Em contrapartida, a Rede B foi a que obteve maior desempenho de avaliação positiva nos elementos de gestão da rede: Participação da empresa na gestão, processo de decisão na rede, processo de comunicação na rede e gestão de conflitos na rede. Porém, não é possível negligenciar que a Rede B vem apresentando alguns aspectos negativos na sua rede que podem promover uma maior evasão de associados, sobretudo nos elementos: Perfil dos associados da rede, retenção e integração dos associados na rede e expansão de novos associados para a rede. Os elementos neutros não afetam tanto a Rede B, porém devem ser monitorados: Processo de negociação na rede e a gestão de riscos e incertezas com funcionários na rede.

Em outra análise comparativa, agora envolvendo a interdependência da rede em relação as empresas, onde são avaliados elementos subjetivos envolvendo o grupo: Relacionamento;

Confiança; Comprometimento; Individualismo e Imediatismo de ex-associados da Rede A em comparação com associados da Rede B. Os resultados estão apresentados na Tabela 2.

Entre os elementos avaliados para a categoria interdependência da rede, observa-se na Tabela 2, que quatro deles divergem entre as redes: O relacionamento foi mais negativo entre associados da Rede B. Nos demais: Comprometimento, individualismo e imediatismo resultaram em um desempenho mais negativo entre ex-associados da Rede A. Apesar do desempenho superior da Rede B em relação a Rede A, é necessário ter cautela para que a Rede B permaneça ativa, pois alguns de seus elementos analisados demonstram um enfraquecimento do grupo, sobretudo no relacionamento, que ocorre essencialmente à distância. Além da neutralidade no comprometimento do grupo e do individualismo em decorrência da rede ser formada por empresas que buscam unicamente a troca de informações na qual nem todos colaboram prontamente no repasse de informações do seu conhecimento.

Tabela 2: Comparativo de desempenho na interdependência das redes.

<b>Categoria</b>	<b>Elemento</b>	<b>Rede</b>	<b>Desempenho Pontuação</b>	<b>Acumulado Rede A</b>	<b>Acumulado Rede B</b>	
Interdependência da Rede	Relacionamento	Rede A	0	0	-	
		Rede B	-1			-1
	Confiança	Rede A	+1	+1	-	
		Rede B	+1			0
	Comprometimento	Rede A	-1	0	-	
		Rede B	0			0
	Individualismo	Rede A	-1	-1	-	
		Rede B	0			0
	Imediatismo	Rede A	-1	-1	-	
		Rede B	+1			+1
	Resultado da categoria gestão da rede				-1	+1
	Diferença (Rede B – Rede A)				2 pontos de diferença	

Fonte: Autores (2021)

Os resultados finais de análise confirmam que a Rede B continua ativa em decorrência de apresentar elementos positivos na gestão da rede: Participação da empresa na gestão; Processo de comunicação na rede e Gestão de conflitos na rede, são superiores em relação ao da Rede A - que obteve desempenho negativo ou nulo em quase todos os elementos de gestão analisados.

Na interdependência da rede, o desempenho da Rede B também foi mais positivo em relação ao da Rede A, apresentando maior comprometimento entre associados e um menor imediatismo entre o grupo. A Rede A obteve resultados negativos ou nulos para quase todos os elementos de interdependência da rede, com exceção para confiança entre os

ex-associados, considerado pelos empresários o elemento que retardou o processo de evasão e atrasou o encerramento da Rede A.

Contudo, é necessário considerar que a operacionalização de uma rede se dá por meio da colaboração entre seus entes, que expressa o motivo de sua existência e sua atividade. A cooperação entre os membros de uma rede é fundamental para construção e harmonização da relação, essa cooperação deve ser estável, flexível e dinâmica, exigindo uma coesão de horizontalidade e transversalidade (OLAVE; AMADO NETO, 2001). Sendo o individualismo, imediatismo e a falta de comprometimentos dos ex-associados da Rede A elementos que mais promoveram a desagregação do grupo e desencadearam em parte o processo de evasão dos associados.

Por fim, cabe destacar que as duas redes estudadas possuem diferenças no modelo de negócio e na cultura organizacional. Portanto, isso pode ter ocasionado influência direta nas respostas obtidas. Uma rede de imobiliárias precisa de respostas rápidas de negócios, são imediatistas, vendas rápidas, o modelo de negócio é investir e lucrar, já uma rede de arroseiras pelo seu formato de negócio não podem ser imediatistas. Em relação aos riscos e incertezas dos funcionários, a rede A trabalhava com corretores autônomos e fazer com que eles se tornem comprometidos com a rede seria um papel desafiador, com a rede B este modelo de negócio permite diminuição dos riscos e incertezas dos funcionários e maior comprometimento em função do formato de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes de cooperação empresarial exercem uma função social importante na geração de empregos e na economia de mercado, despertado o interesse acadêmico por estudos que possam contribuir para o aprimoramento teórico e gerencial dessa atividade colaborativa empresarial. Foi possível constatar que, para a Rede A há uma menor atuação, para os elementos de gestão: perfil dos associados da rede, processo de comunicação na rede, retenção e integração dos associados na rede, expansão e busca por novos associados na rede e riscos e incertezas com funcionários na rede. Em relação aos pontos neutros: Participação da empresa na gestão e processo de negociação na rede. Sendo os elementos positivos ou desenvolvidos na gestão da rede, a gestão de conflitos, por meio do seu comitê de ética que mediava os conflitos internos da rede a tomada de decisão. O qual não foi o suficiente para evitar a evasão de associados e o encerramento da Rede A.

A Rede B continua ativa e obteve melhor desempenho de avaliação e efetividade na atuação dos elementos de gestão, em: Participação da empresa na gestão, processo de decisão dos associados na rede, processo de comunicação dos associados na rede e uma boa gestão de conflitos na rede. Porém, não é possível negligenciar que a Rede B vem apresentando alguns aspectos negativos na gestão da rede, os quais podem promover uma maior evasão de associados, sobretudo nos elementos: Perfil dos associados da rede, retenção e integração dos associados na rede e a inexistência de um programa de expansão para atrair novos associados para a rede.

Ao comparar elementos operacionais de gestão e interdependência da rede de cooperação, os resultados confirmam que a Rede B continua ativa em decorrência de

apresentar elementos positivos na gestão da rede: Participação da empresa na gestão; Bom processo de comunicação na rede e uma boa gestão de conflitos na rede. Sendo estes elementos superiores em relação ao da Rede A - que obteve desempenho negativo ou nulo em quase todos os elementos de gestão analisados.

Na interdependência da rede, o desempenho da Rede B também foi mais positivo em relação ao da Rede A, apresentando uma maior confiança entre associados e um menor imediatismo entre o grupo. A Rede A obteve resultados negativos ou nulos para quase todos os elementos de interdependência da rede, com exceção para confiança entre os ex-associados, considerado pelos empresários o elemento que retardou o processo de evasão e atrasou o encerramento da Rede A.

Desse modo, a pesquisa proporciona subsídios para redes em atividade, um alerta com uma lista de indicadores que podem ser implantados nas redes de cooperação para monitorar os níveis de desempenho dos elementos de gestão e interdependência da rede. Pois quanto mais positivos esses elementos estiverem, maior a probabilidade de continuidade da rede e de coesão do grupo de associados em prol da cooperação. Os resultados da pesquisa também fornecem subsídios para a Rede B, que deve ficar atenta em relação ao baixo desempenho de alguns dos seus elementos de gestão da rede (Perfil dos associados da rede, processo de negociação na rede, retenção e integração dos associados na rede, expansão de novos associados para a rede, riscos e incertezas com funcionários na rede) e de interdependência da rede em relação aos seus associados (Relacionamento, comprometimento, individualismo) para que não tenha mais evasões e não sofra o mesmo destino da Rede A. Portanto, a partir da identificação dos elementos neutros ou com desempenho negativo, a Rede B poderá tomar ações de modo a reverter o baixo desempenho entre alguns dos seus elementos de gestão e também aqueles relacionados aos aspectos ruins de ordem social e psicológica envolvendo associados, os quais são fundamentais para manutenção da rede de cooperação empresarial.

Como limitação, o estudo não pode ser generalizado, pois trata-se de um estudo qualitativo em profundidade que objetivou analisar os elementos de gestão e interdependência que promoveram a continuidade e manutenção das empresas associadas às duas redes estudadas. Por fim, destaca-se que o modelo de avaliação desenvolvido neste estudo pode ser replicado para outras redes empresariais possibilitando desenvolver a auto avaliação quanto ao desempenho nos elementos de gestão e interdependência. Além disso, os resultados poderão auxiliar na tomada de decisão para ações corretivas, retenção dos associados e aprimorar o desempenho geral da rede de cooperação.

## REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

ENDRES, S.; WEIBLER, J. Understanding (non) leadership phenomena in collaborative interorganizational networks and advancing shared leadership theory: an interpretive grounded theory study. **Business Research**, v. 13, n. 1, p. 275-309, 2020.

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

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

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

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

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

MACHADO, D. Q.; IPIRANGA, A. S. R.; MATOS, F. R. N. Das redes sociais às redes interorganizacionais: a evolução das abordagens cooperativas na sociedade em rede. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 4, n. 1, p. 79-103, 2013.

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

MARTES, A. C. B.; BULGACOV, S.; NASCIMENTO, M. R. D.; GONÇALVES, S. A.; AUGUSTO, P. M. Fórum-redes sociais e interorganizacionais. **Revista Administração de Empresas**, n. 46, v. 3, 2006.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001.

OLIVEIRA, M. L.; FARIAS FILHO, J. R. Breve Análise dos tipos de redes de cooperação entre empresas e sua dinâmica atual. **In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Porto Alegre, 2005.

PEREIRA, B. A. D. et al. Desistência da cooperação e encerramento de redes Interorganizacionais: Em que momento essas abordagens se encontram? **Revista de Administração e Inovação**, v.7, n.1, p. 62-83, 2010.

PEREIRA, R. C. F. Marketing em redes de cooperação: Um estudo de caso na Redemac. In: VERSCHOORE, J.R.S. (Org.) **Redes de cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

POSSAS, M. C.; MEDEIROS, C. R. O. Sensemaking em cena: Compreendendo a criação de sentido no grupo galpão de teatro. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 17, n. 2, p. 179-198, 2016.

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

VIZZOTO, A. D.; PEREIRA, B. A. D.; KLEIN, L. L.; MELLO, S. F. Redes interorganizacionais e organizações individuais: Transposição da cultura coletiva para organizacional. **Saber Humano**, v. 6, n. 8, p. 106-120, 2016.

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

XAVIER FILHO, J. L. J.; JÚNIOR, F. G. P.; XAVIER, M. L. Desistência da Cooperação em Redes Interorganizacionais Horizontais: Reflexões a partir da Tipologia da Ação Social Weberiana. **XVI SEMEAD - Seminários em Administração**, Outubro, 2013.