

Proposta de Framework para Análise de Relacionamentos em Redes de Cooperação e sua validação na Rede Metal-mecânica/Unindústria, no norte do Rio Grande do Sul.

Autoria

Adriana Troczinski Storti - adriana.storti@erechim.ifrs.edu.br

Gestao/IFRS

SILVANA SAIONARA GOLLO - silvana.gollo@erechim.ifrs.edu.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Fac de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - PPGAdm/FEAC/UPF -

Universidade de Passo Fundo

Glaucia Karina Martofel - gmartofel@gmail.com

Bacharelado em engenharia mecânica/Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

Agradecimentos

As autoras agradecem a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul-FAPERGS e ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, pelo apoio financeiro. Aos professores da - Universidad Nacional de Misiones/Posadas/Argentina, pela parceria neste projeto e a Associação Brasileira de Indústrias e Fornecedores ? Unindústria.

Resumo

Os relacionamentos em redes de cooperação têm grande importância no contexto atual, pois aproximando organizações em prol de objetivos comuns, é possível obter novos conhecimentos, compartilhar recursos, reduzir custos e alcançar novas oportunidades de negócios, difíceis quando empresas pequenas ou médias atuam sozinhas em seus mercados. O artigo tem como objetivo propor e validar um modelo teórico-prático de análise de relacionamentos em redes de cooperação. Para isto, buscou-se conhecer características, metodologias aplicadas e apresentadas na literatura nacional e internacional, por meio de aprofundamento em leituras de artigos, teses e livros, destacando os principais itens existentes nos relacionamentos entre empresas, para elaboração de proposta de framework. Com base nesta estrutura, elaborou-se questionário estruturado, visando uma pesquisa qualitativa sobre o tema, com o objetivo de que possa servir como um instrumento para diagnosticar a qualidade e os elementos a incrementar nos relacionamentos em rede. Este instrumento foi ainda validado por participantes de uma rede de cooperação que envolve pequenas e médias empresas do setor metal-mecânico na região norte do RS, chamado Unindústria, e pode-se assim, ser útil para futuras aplicações que visam compreender as aproximações empresariais em rede.

Proposta de *Framework* para Análise de Relacionamentos em Redes de Cooperação e sua validação na Rede Metal-mecânica/Unindústria, no norte do Rio Grande do Sul.

Resumo

Os relacionamentos em redes de cooperação têm grande importância no contexto atual, pois aproximando organizações em prol de objetivos comuns, é possível obter novos conhecimentos, compartilhar recursos, reduzir custos e alcançar novas oportunidades de negócios, difíceis quando empresas pequenas ou médias atuam sozinhas em seus mercados. O artigo tem como objetivo propor e validar um modelo teórico-prático de análise de relacionamentos em redes de cooperação. Para isto, buscou-se conhecer características, metodologias aplicadas e apresentadas na literatura nacional e internacional, por meio de aprofundamento em leituras de artigos, teses e livros, destacando os principais itens existentes nos relacionamentos entre empresas, para elaboração de proposta de *framework*. Com base nesta estrutura, elaborou-se questionário estruturado, visando uma pesquisa qualitativa sobre o tema, com o objetivo de que possa servir como um instrumento para diagnosticar a qualidade e os elementos a incrementar nos relacionamentos em rede. Este instrumento foi ainda validado por participantes de uma rede de cooperação que envolve pequenas e médias empresas do setor metal-mecânico na região norte do RS, chamado Unindústria, e pode-se assim, ser útil para futuras aplicações que visam compreender as aproximações empresariais em rede.

Palavras-chave: Redes de Cooperação. Relacionamentos em Rede. *Framework*.

1 Introdução

As organizações estão atuando numa sociedade global em rede, constituída de uma nova estrutura social, cujo funcionamento depende de novas tecnologias digitais de informação e comunicação (CASTELL, 2015). Esse cenário tem exigido o redirecionamento de estratégias, em busca da inovação, redução de custo, flexibilidade, adaptabilidade e competitividade. Nesse ambiente de competição e cooperação, os relacionamentos em redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, que buscam desenvolver soluções em conjunto, apresentam-se como uma estratégia de desenvolvimento dos negócios (BUENO; BALESTRIN, 2012; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Um dos argumentos centrais de que os relacionamentos de cooperação são alternativas estratégicas às empresas está embasado na lógica de que o desempenho das organizações não depende unicamente dos recursos e competências internas, mas também dos relacionamentos e fluxos de recursos que as empresas estabelecem com outras empresas individualmente ou em redes de cooperação. (CENTENARO; LAIMER, 2017).

Neste sentido, as redes de cooperação interorganizacionais, em especial, de micro e pequenas empresas, são agentes de relevância estratégica na atual dinâmica competitiva, principalmente por possibilitarem a sinergia de esforços entre empresas, em direção à complementariedade de recursos e conhecimentos para gerenciamento dos processos organizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Também constituem instrumento para o desenvolvimento de um ambiente físico e social (capital estrutural), para a criação do conhecimento, possibilitando a criação de linguagem, metodologias, estratégias, sistemas, processos, relacionamentos e valores compartilhados (capital relacional) (JORDÃO, 2019). As redes de cooperação têm atraído considerável atenção, especialmente em domínios do conhecimento voltados à inovação e administração de operações (APPIO et al., 2017). Ainda, dentre os motivos de as organizações fazerem parte de redes de cooperação estão o acesso a novos mercados e o compartilhamento de tecnologias e riscos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). As empresas participantes de redes de cooperação se fortalecem ao usufruírem de

recursos de complementaridades como as tecnológicas, serviços, conhecimentos e operações de marketing (REZAZADEH; NOBARI, 2018). Empresas em rede buscam também acesso às soluções, representadas por ganhos em termos de infraestrutura de suporte, cursos, treinamentos, consultorias, entre outras, visando preferencialmente benefícios de curto prazo, que resolvam questões e dificuldades pontuais e que permitam ampliar seus resultados, mediante instrumentos e serviços gerados e disponibilizados coletivamente (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Também, Tonin et. al. (2016), através de pesquisa exploratória, evidenciou que os recursos intangíveis estão entre os principais motivos de os empresários participarem de redes de cooperação.

A colaboração entre as empresas de pequeno e médio portes representa uma decisão-chave à sobrevivência e ao crescimento empresarial, além de fornecer meios viáveis para que àquelas explorem e implementem novas oportunidades de negócios. A união formal de empresas com o esforço coletivo pode gerar ganhos superiores aos adquiridos de maneira individual. (ROMITI; SARTI, 2011). Assim, às pequenas e médias empresas, as redes de cooperação promovem a atuação mais competitiva, a partir de ações conjuntas para potencializar suas estratégias comerciais (KLANOVICZ; VERSCHOORE; FRANZATO, 2018).

No cenário dos negócios parece emergir a ideia de que os relacionamentos entre as pessoas, entre essas e as empresas e entre as empresas de uma rede com outras empresas (de dentro ou fora da rede) e entre essas empresas e outras instituições são elementos estruturadores da formação de todos os elementos constituintes do conhecimento e do capital intelectual, ou seja, não somente do capital relacional, mas ainda do capital humano e do capital estrutural (JORDÃO, 2019). Neste sentido, o objetivo do presente artigo é propor e validar um modelo teórico-prático de análise de relacionamentos em redes de cooperação. O modelo é elaborado a partir de leituras nacionais e internacionais sobre o tema, nas quais buscou-se identificar os diferentes níveis de relacionamentos e características relevantes à formação de relacionamentos colaborativos interorganizacionais, como a motivação e capacitação para atuação em rede de cooperação nível de relacionamento com a gestão da rede e demais organizações, relações de confiança, ganhos obtidos e dificuldades vivenciadas. O modelo proposto foi testado em quatro empresas da Rede Metal-mecânica, pertencente à Associação Brasileira de Indústrias e Fornecedores - Unindústria, da região de Erechim, norte do Rio Grande do Sul. Ainda, a validação se deu através de parceria com professores da Facultad de Ciências Económicas da UNAM, que analisaram o instrumento e relataram contribuições.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Relacionamentos entre Empresas na Rede de Cooperação

O relacionamento é um dos aspectos mais relevantes dentro do contexto das redes de cooperação. Em rede de cooperação, diferentemente de outros ambientes de negócios, existe a necessidade de uma estratégia deliberada para encorajar a aproximação entre as diversas empresas associadas. Assim, relacionamentos mais estreitos entre os parceiros tornam-se uma fonte de oportunidades vantajosas para os negócios e promove a competitividade dos associados (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Os autores defendem a ideia de tornar explícitos os direitos e os deveres de cada um dos associados envolvidos nos relacionamentos, conservando a individualidade e, simultaneamente, buscando o comprometimento. Enfatizam os pesquisadores que a garantia dos relacionamentos é balizada por mecanismos sociais, ou

ainda, regras básicas à manutenção e à gestão dos relacionamentos. Rezazadeh e Nobari (2018) abordam a relação entre empreendedorismo e projetos interorganizacionais, evidenciando o termo “empreendedorismo cooperativo” como uma estratégia de negócios para as empresas nascerem fortalecidas. Para os autores, busca-se, com empreendedorismo coletivo, aproveitar oportunidades comerciais de maneira a liderar o nicho de mercado, bem como o compartilhamento de recursos por meio da gestão da rede, para evitar a escassez de recursos da empresa em sua atuação isolada.

Na estruturação dos relacionamentos em redes de cooperação horizontais, os ganhos estão relacionados à aquisição de conhecimento e à geração de valores comuns, ao desenvolvimento de práticas e processos novos compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum. Cabe à liderança das redes o desafio de fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia dos diversos atores envolvidos (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Ainda, a comunicação aberta e o envolvimento do usuário final, auxiliam as empresas parceiras a entenderem os requisitos e as demandas para a inovação e a co-criação de processos. A busca por inovações nos processos se faz necessária devido ao ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, e, portanto, as redes têm necessidade de implementar softwares, técnicas ou equipamentos que favoreçam essas inovações (SJÖDIN, 2019) de forma conjunta.

Muitas são as motivações para as empresas engajarem-se em redes de cooperação. Essas podem exercer a tarefa de suprir as necessidades de capacitação dos associados por meio de atividades de difusão de conhecimentos, treinamentos e capacitação das pessoas, melhoraria no desempenho mediante a criação de linguagem, metodologias, estratégias, sistemas, processos, inovação, relacionamentos e valores compartilhados, elaboração de consultorias específicas que possam ser úteis para diversas empresas, realizadas por profissionais qualificados, nas diversas funções da empresa (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; JORDÃO, 2019; APPIO et al., 2017).

O desenvolvimento de um lastro de confiança e capital social é fundamental para maior integração entre os parceiros da rede. A confiança é um dos conceitos fundamentais do empreendedorismo coletivo, sendo um fator que faz com que os relacionamentos se fortaleçam, permitindo a troca de recursos entre os envolvidos. A fim de facilitar a integração e consequentemente a confiança, um processo gradual deve ser construído, com comunicação clara e eficiente, negociação onde ambas partes tenham objetivos satisfeitos, onde todos envolvidos tenham vantagens e benefícios mútuos. Assim, pode-se desenvolver fortes e longos relacionamentos empresariais, pois cooperar em direções e metas em comum, trocando informações, propicia maior conhecimento sobre o outro, construindo assim a confiança (MARTINS, 2008). Através de pesquisa em redes de cooperação da Região Central do Rio Grande do Sul, Tonin et.al (2016) evidenciaram que a confiança é alicerçada em valores, respeito mútuo, tempo de convivência e conhecimento dos parceiros, permitindo assim a construção de bons relacionamentos, condicionando o crescimento e consolidando as redes no mercado em que atuam.

2.2 Relacionamentos entre Empresas e a Gestão da Rede de Cooperação

Um dos tópicos a considerar entre as empresas e a gestão da rede de cooperação é o estabelecimento de uma clara e explícita orientação estratégica da rede na busca de competitividade. Neste sentido, em vez de pensar o tema a partir de uma perspectiva de curto prazo, é necessário que a rede conceba estratégias de longo prazo, desenvolvendo instrumentos

de integração e definindo papéis relevantes à gestão das redes e suas empresas parceiras, servindo como um substituto para os sistemas hierárquicos e como uma alavanca das ações em colaboração. 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, bem com delinear objetivos comuns entre associados e a gestão da rede, caso contrário, conflitos poderão ocorrer e ocasionar a insatisfação e o desentendimento entre parceiros, o que pode, por conseguinte, provocar a saída da empresa da rede. A gestão da rede tem a função de propor formas concretas de alinhamento dos objetivos de cada empresa associada aos objetivos coletivos mais amplos da própria rede, permitindo ainda que todos os associados participem do processo de formulação de estratégias e sejam responsáveis pela implementação das ações propostas de forma coletiva. (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES JR, 2013).

A rede de cooperação pode proporcionar relacionamentos mais sólidos com outras organizações do mercado, promovendo, entre outros, ganhos de escala e maior poder de barganha nas negociações quando as ações estão embasadas em laços fortes e de confiança. Silva, Gaspar e Correio (2019), em sua pesquisa no ramo farmacêutico evidenciaram através de relatos que a confiança é um dos pilares para se trabalhar de forma compartilhada, garantindo o sucesso e longevidade da rede, ainda, a maior parte dos entrevistados, entende que o nível de confiança entre membros da rede favorece as transações. Somados a estes relatos observou-se um ponto forte em relação a confiança dos membros com o presidente da rede, resultado obtido devido a longa experiência da diretoria da rede em varejo e no setor farmacêutico. Para isso, a gestão da rede pode criar ações para que as empresas possam se conhecer melhor, entender seus processos de produção, tecnologias, padrões atendidos, formas de acesso a clientes e recursos, definindo conjuntamente quais podem ser trabalhadas de forma complementar (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Estudo de campo longitudinal desenvolvido por Deken (2018) analisou que gerentes estabelecem complementariedade de recursos através das estratégias de colaborações interorganizacionais. O processo implica em atividades nas quais gerentes e parceiros exploram colaborativamente como as combinações de recursos podem gerar valor, moldando assim estratégias de colaboração, portanto, quando uma iniciativa estratégica pede recursos distantes e desconhecidos, os parceiros em potencial constroem em conjunto a complementariedade de recursos através de ciclos iterativos de recursos prospectivos, ao invés da estratégia ser uma determinante preexistente das lacunas de recursos.

Um bom relacionamento entre a gestão da rede e as empresas participantes é fundamental para o sucesso das ações cooperativas. Através de pesquisa com 120 enquetes, obtiveram-se parâmetros como a idoneidade da empresa, o tempo de existência da mesma e o perfil do empresário, cultura organizacional, além dos 20 critérios propostos pela literatura principal como fatores importantes ao bom relacionamento (QUATRIN; PEREIRA, 2017). Outro estudo realizado no sul do Brasil, analisou inicialmente um total de 50 redes de cooperação, após, selecionou as 5 com maior e as 5 com menor nível de eficácia. Os autores constataram que as empresas com maior centralização na tomada das decisões eram também as que possuíam eficácia superior e que a governança eficiente é um obstáculo maior do que a criação da aliança em si (WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE FILHO, 2017). Assim, o processo de decisão e a governança são fatores críticos ao sucesso da rede de cooperação. Ainda, ao fazer-se uso da tomada de decisões de maneira centralizada, as empresas ganham também nas operações, pois são colocadas em prática mais ações. Através de consultores e gestores, o modelo de organização líder é mais eficiente do que aquele conhecido como governança compartilhada. Essa característica fica ainda mais evidente em redes que se expandem, pois, a autonomia nas tomadas de decisões garante rapidez nas escolhas, diminuindo

as opiniões divergentes e atingindo-se o objetivo inicial pretendido (WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE FILHO, 2017).

2.3 Relacionamentos entre Empresas da Rede com outras Redes de Cooperação

Entre as ações realizadas pelas redes, que se tornam vantagem, existe a negociação com fornecedores, efetuando melhores acordos comerciais (KLANOVICZ; VERSCHOORE; FRANZATO, 2018). A cultura de ações que encorajam os relacionamentos dentro e fora da rede potencializa novas informações, conhecimentos e perspectivas de soluções para que novos negócios possam fluir constantemente pela rede e por suas empresas associadas. (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

Estudos demonstraram as novas diretrizes que devem ser buscadas para as redes que ainda vão se formar no mercado. Destacando a possibilidade de se gerenciar as produções de maneira responsável e equilibrada, com o intuito de obter lucratividade e, ao mesmo tempo, não gerar danos ao meio ambiente. Essa visão crucial de estratégias que beneficiem não apenas as empresas, mas também a sociedade como um todo, garante redução de impactos ambientais e a permanência da vantagem competitiva através de padrões de serviços mais adequados (PARIDA; WINCENT, 2019).

Os relacionamentos entre redes de cooperação também são eficientes quando embasados em confiança. De acordo com a análise de Koch (2017), nas relações entre atores da Finlândia–Rússia, identificou quatro atributos espaciais da confiança que tornam-se importantes quanto às relações externas: decisões racional-pessoal de confiar e participar da cooperação, sociocultural o qual é afetado por diferentes idiomas e métodos de trabalho, pessoal geral baseada em relações influenciadas por experiências de confiabilidade e familiaridade e, pela confiança institucional da cooperação, dependente das atividades e políticas externas. Para tanto, diretrizes claras entre as ações das redes ajudam a estabelecer um senso de familiaridade e confiança nas relações de cooperação, facilitando a formação e manutenção da confiança e o sucesso nos relacionamentos. Outra pesquisa também constatou que dentre os fatores que facilitam a construção da relação de confiança no processo de negociação estão a transparência, comunicação, credibilidade, conhecimento do cliente, coerência, confiabilidade, padronização, autonomia e aprimoramento dos profissionais em negociação. A confiança é um dos conceitos fundamentais dos empreendedorismos coletivos, mas exige de seus aliados complementaridades para seus propósitos empresariais, de maneira a suprir os ativos que não possuem, tornando possível buscar novos mercados e aumentar os lucros (REZAZADEH; NOBARI, 2018), tanto de empresas em rede como das redes em seus relacionamentos com outras redes.

3 Metodologia

3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa classifica-se como qualitativa e exploratória (MALHOTRA, 2012). Para desenvolvimento da proposta de *framework* utilizou-se a pesquisa bibliográfica em artigos qualis A1, A2 e B1 e B2 a qual permitiu identificar os níveis de relacionamentos em redes de cooperação e a elaboração de um rol de atributos sobre o tema. A partir da literatura foi possível propor cinco níveis de relacionamentos em redes de cooperação, denominados de RIN1 (Relacionamento Interno Nível 1), RIN2 (Relacionamento Interno Nível 2), RIN3 (Relacionamento Interno Nível 3), REN1 (Relacionamento Externo Nível 1), REN2 (Relacionamento Externo Nível 2) (Figura 1).

3.2. Amostragem e plano de coleta e análise de dados

Para a validade interna do *framework* utilizou-se a lógica de replicação, através do método de estudo de caso exploratório múltiplo (YIN, 2015). Segundo o autor, os casos servem como uma experiência distinta para replicação, contraste, eliminação de alternativas e extensão da teoria. Ainda nesta fase, teve-se a colaboração na análise do material elaborado pelos professores da Universidad Nacional de Misiones/ Posadas/Argentina. O nível de análise foi a empresa participante em rede de cooperação e a unidade de análise foi o relacionamento em rede de cooperação.

No estudo de caso participaram quatro empresas da Rede Metal-mecânica, pertencentes à Unindústria, localizadas em Erechim, Alto Uruguai Gaúcho. A seleção das empresas foi por amostragem não-probabilística, por conveniência (MALHOTRA, 2012). Para a coleta de dados utilizou-se um questionário semi-estruturado, o qual visava a identificação/confirmação das características dos relacionamentos em rede de cooperação nos três primeiros níveis propostos no modelo, quais sejam: RIN1 (Relacionamento Interno Nível 1), RIN2 (Relacionamento Interno Nível 2); RIN3 (Relacionamento Interno Nível 3) (Figura 1). As múltiplas fontes de dados, aliada ao encadeamento de evidências empíricas e teóricas, apontaram as variáveis a serem pesquisadas e permitiram a validação de constructos. Já, a confiabilidade dos dados está amparada, fundamentalmente, na utilização de um protocolo de pesquisa. A pesquisa de campo que ocorreu em 2019.

4 Análise e Discussão do Modelo Proposto

O modelo propõe cinco níveis de análise de relacionamentos em redes de cooperação, denominados de RIN1 (Relacionamento Interno Nível 1), RIN 2 (Relacionamento Interno Nível 2), RIN 3 (Relacionamento Interno Nível 3), REN 1 (Relacionamento Externo Nível 1), REN2 (Relacionamento Externo Nível 2) (Figura 1).

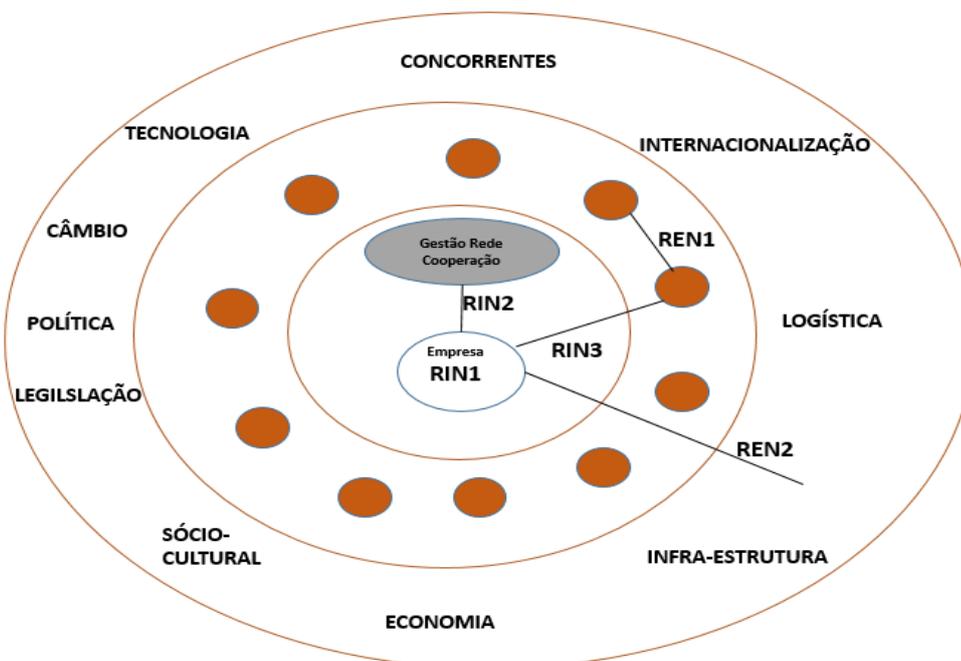


Figura1 - Modelo de Análise de Relacionamentos em Redes de Cooperação

Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

Nos três primeiros níveis entende-se que os relacionamentos podem ser construídos e avaliados sob o aspecto interno (Relacionamento Interno) e nos dois últimos, sob o aspecto externo (Relacionamento Externo). O entendimento de cada um dos níveis propostos está descrito abaixo:

- RIN1 (Relacionamento Interno Nível 1): a empresa em rede deve olhar para dentro de si, identificando e avaliando suas competências, recursos e fragilidades;

- RIN 2 (Relacionamento Interno Nível 2): a empresa em rede deve olhar para a gestão da rede, contribuindo para o desenvolvimento coletivo de competências e recursos e redução de fragilidades, fortalecendo a relação de cooperação da rede a que pertence;

- RIN 3 (Relacionamento Interno Nível 3): empresa em rede deve saber relacionar-se com outras empresas da rede a que pertence, com base na confiança, colaboração e comunicação;

- REN 1 (Relacionamento Externo Nível 1): empresa em rede deve saber olhar para fora da rede, compreendendo as relações e interesses de outras empresas pertencentes a outras redes;

- REN2 (Relacionamento Externo Nível 2): empresa em rede deve saber relacionar-se e comunicar-se com ambiente externo, envolvendo a compreensão da economia, tecnologia, político-legal, sociocultural, numa visão de sustentabilidade, ou seja, devem ter seus objetivos embasados no tripé econômico, social e ambiental.

O *framework* proposto ainda está em fase de construção e validação e seu aprofundamento vai ao encontro de outros trabalhos de proposições teóricas sobre as redes de cooperação (SOUZA, 2019; WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2019; MENDINA, 2015). Souza (2019), construiu um *framework* teórico empírico para gestão de riscos na cadeia de suprimentos sustentável (indústria de bebidas), primeiramente, identificando na literatura os riscos aos quais as cadeias de suprimentos sustentáveis estão expostas e classificando-os em categorias de fontes, posteriormente, relatando, descrevendo e discutindo os principais tipos de riscos na cadeia de suprimentos sob a ótica da empresa focal, para então, identificar ferramentas que possibilitam desenvolver o acompanhamento e controle. Segundo o autor, esta ferramenta poderá ser utilizada em outras organizações, porém, deve ser levado em conta a especificidade do negócio e das cadeias de suprimentos em que estão inseridas, cada organização possui suas características específicas e, portanto, o *framework* deve ser adaptado a realidade dessa empresa. Neste sentido, análises posteriores podem incluir também a avaliação da cadeia de suprimentos das empresas e da rede, no âmbito dos cinco níveis propostos no modelo.

Considerando estratégias de intercooperação e fusão de redes empresariais sob a perspectiva da aprendizagem, Wegner; Begnis e Mozzato (2019), propõem *framework* visando a compreensão do fenômeno da aprendizagem da rede e como esta interfere na estratégia, com base em três proposições que unem conceitos fundamentais para o tema, elaboraram *framework* que colabora para o avanço das pesquisas sobre o assunto, porém, os autores destacam que, pesquisas empíricas com redes empresariais que visam o mesmo propósito podem contribuir para a validação e aperfeiçoamento do material proposto. Outro construto a ser mais bem explorado no modelo é a questão da aprendizagem e como ela se dá entre as empresas da rede, a empresa e a gestão da rede e entre redes de empresas incluído no modelo Mendina (2015), ao propor *framework* para incentivar a intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal, também utilizou modelo analítico originado de revisões da literatura, através de estudos de casos, para validação do instrumento proposto, realizou rodadas de entrevistas com diretores das redes estudadas.

Esta proposição teórica avança em relação a outros modelos propostos ao estudar os relacionamentos em redes de cooperação numa visão sistêmica, envolvendo diferentes níveis

internos e externos de relacionamentos. Através da pesquisa bibliográfica não se obteve sucesso em encontrar na literatura *frameworks* que tratem de análise sistêmica entre empresas em redes e entre redes de cooperação. Também, Bortolaso, Verschoore e Antunes Jr. (2013), apresentaram um modelo para identificar e analisar as práticas de gestão desenvolvidas pelas redes e adotaram o método de *design research* que possibilita a construção e validação de modelos. O desenvolvimento do modelo ocorreu por meio de cinco processos: identificação do problema, sugestão, desenvolvimento, validação e consolidação. Primeiramente, o modelo foi validado por seis especialistas e, posteriormente, por vinte gestores das redes em questão. Após a consolidação, o modelo apresenta seis critérios específicos da gestão de redes de cooperação horizontais e treze itens de análise. Os seis critérios são: estratégia, coordenação, liderança, estrutura, processos e relacionamento. O modelo permite analisar a gestão de uma rede horizontal, seu nível de evolução e os pontos de melhorias, auxiliando na identificação de práticas bem-sucedidas. Neste sentido, o modelo ora proposto também pode incluir a visão analítica das práticas de gestão, entretanto, evoluindo para uma visão sistêmica das práticas em diferentes níveis de relacionamento em redes de cooperação.

5 Análise do caso: uma aplicação do *framework* proposto em empresas da Rede Metal-mecânica/Unindústria

A fim de ilustrar como o *framework* proposto pode ser usado para entender os relacionamentos em redes de cooperação, aplicou-se inicialmente parte do modelo (Relacionamentos Internos - RIN1, RIN 2 e RIN3) em empresas da rede metal-mecânica. A seguir são apresentados os procedimentos de pesquisa utilizados para o estudo de caso e são discutidas as principais contribuições para o modelo proposto.

5.2 Análise dos Dados do Estudo de Caso

5.2.1 Análise dos Relacionamentos Internos (RIN1 - Relacionamentos Internos - Nível 1)

Para o levantamento de dados deste nível de relacionamento perguntou-se aos gestores: (1) o que motivou a empresa a fazer parte de uma estratégia coletiva, (2) tempo de atuação na estratégia coletiva, (3) capacitação para atuar na estratégia coletiva e tipo de capacitação (4) ganhos obtidos com a entrada na estratégia coletiva. Os dados estão resumidamente apresentados no Quadro 1.

Quadro 1. Análise dos Relacionamentos Internos - Nível 1

Questionamentos	Rede Metal-Mecânica	Respostas obtidas
(1) o que motivou a empresa a fazer parte de uma estratégia coletiva.	<ul style="list-style-type: none"> - obter mais ganhos financeiros e redução de custos; - inovar em produtos e processos; - obter ganhos logísticos; - acessar novos clientes; - acessar novos fornecedores; - obter novos conhecimentos e aprendizado; 	duas empresas entraram na rede para obter mais ganhos financeiros e redução de custos; uma para inovar em produtos e processos; três para obter mais conhecimento e aprendizado; e uma para acessar novos fornecedores.

	- seguir o exemplo de outros empresários.	
(2) tempo de atuação na estratégia coletiva,	- menos de um ano - entre um e três anos - entre três e cinco anos - mais de cinco anos	duas empresas atuam a menos de um ano, uma entre um e três anos e uma atua a mais de cinco anos.
(3) capacitação para atuar na estratégia coletiva.	- sim - não - se sim, quais os cursos?	somente uma declarou que participou de capacitação, realizando um curso de compras conjuntas.
(4) ganhos obtidos com a entrada na estratégia coletiva.	- obtive ganhos no mercado consumidor (mais clientes); - obtive ganhos junto aos fornecedores (poder de compra); - estou aprendendo a inovar em produtos e serviços; - estou aprendendo novas estratégias e ações para agir no mercado; - estou ganhando maior competitividade;	duas empresas obtiveram ganhos junto aos fornecedores (poder de compra); duas empresas estão aprendendo novas estratégias e ações para agir no mercado; uma está aprendendo a inovar em produtos e serviços;

Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

5.2.2 Análise dos Relacionamentos Internos (RIN2 - Relacionamentos Internos - Nível 2)

Para o levantamento de dados deste nível de relacionamento da empresa com a gestão da estratégia coletiva, perguntou-se aos gestores: (1) se considera que os objetivos da estratégia coletiva que participa estão alinhados às estratégias da sua empresa; (2) para avaliar o nível de relacionamento da empresa com a gestão desta estratégia coletiva; (3) para avaliar a qualidade da sua interação com a gestão desta estratégia coletiva; (4) o que pode melhorar no relacionamento entre a sua organização e a gestão da estratégia coletiva. Os dados estão resumidamente apresentados no Quadro 2.

Quadro 2. Análise dos Relacionamentos Internos - Nível 2

Questionamentos	Alternativas propostas para estudo do relacionamento da empresa com a gestão da estratégia coletiva	Respostas obtidas
(1) Você considera que os	Sim em parte	uma empresa considera que os objetivos da estratégia coletiva

objetivos da estratégia coletiva que participa estão alinhados às estratégias da sua empresa?	não	estão alinhados com a estratégia da empresa, duas empresas consideram em parte e a outra afirmou que não estão alinhados.
(2) Avalie o seu nível de relação com a gestão desta estratégia coletiva	<ul style="list-style-type: none"> - nunca participo de ações promovidas pela gestão da estratégia coletiva; - participo e respondo apenas quando ou solicitado; - participo apenas em reuniões presenciais quando promovidas pela gestão da estratégia coletiva; - participo junto às solicitações, reuniões e eventos promovidos pela gestão da estratégia coletiva. 	uma empresa participa e responde apenas quando é solicitada, enquanto três empresas participam apenas em reuniões presenciais quando promovidas pela gestão da estratégia coletiva.
(3) Dê uma nota de 0 à 10 para a qualidade da sua interação com a gestão desta estratégia coletiva	0 (zero) para a menor qualidade de interação e 10 (dez) para a maior qualidade de interação:	Duas empresas atribuíram nota 8, uma 7 e uma 4.
(4) Na sua opinião, o que pode melhorar no relacionamento entre a sua organização e a gestão da estratégia coletiva?	<p>Confiança</p> <p>Envolvimento</p> <p>Comunicação</p> <p>Informação</p> <p>Ter mais participação em decisões coletivas</p>	As empresas apontaram, mais comunicação, informação e participação em decisões coletivas.

Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

5.2.3 Análise dos Relacionamentos Internos (RIN3 - Relacionamentos Internos - Nível 3)

Para o levantamento de dados deste nível de relacionamento da empresa com empresas da mesma rede perguntou-se:

Quadro 2. Análise dos Relacionamentos Internos - Nível 3

Questionamentos	Alternativas propostas para o nível de relacionamento da empresa com empresas da mesma rede	Respostas obtidas
(1) Avalie sua relação com outras empresas e instituições integrantes desta estratégia coletiva	<ul style="list-style-type: none"> - não conheço os participantes desta estratégia coletiva; - conheço pouco mas não me interessa em buscar realizar trocas de informações conjuntas; - me envolvo com algumas empresas trocando informações e conhecimentos; - me envolvo com todas as empresas trocando informações e conhecimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - uma empresa conhece pouco mas não se interessa em buscar realizar trocas de informações conjuntas; - três empresas se envolvem com algumas empresas trocando informações e conhecimentos

Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

Considerações Finais

Conhecer aspectos de como ocorrem os relacionamentos entre organizações tem sido objeto de muitos estudos nacionais e internacionais no contexto atual. Identificar aspectos de competências internas dos envolvidos e a soma dos elementos que conjuntamente podem ser alcançados tem sido valorizado em estratégias coletivas como as chamadas redes de cooperação.

No entanto, ainda se conhece pouco em termos de metodologias para que se identifique como as relações em diferentes níveis nestes tipos de relacionamentos coletivos venham a se delinear. Cabe assim, à grande área da Administração, voltar-se a estudar modelos, desenhos e metodologias que possam auxiliar os gestores em futuras aplicações e implementações práticas em conjunto com outras organizações, sejam elas concorrentes ou não.

Desta forma, este artigo teve por objetivo principal propor e validar um modelo teórico-prático de análise de relacionamentos em redes de cooperação. Considerando a prévia, não representativa, sobre os relacionamentos na rede Unindústria, no ramo metal-mecânica, pode-se vislumbrar que os fatores propostos no modelo do *framework*, que detalham os tipos de relacionamento, conforme demonstrado nos Quadros 1 e 2.

Buscar-se-á, após aplicação em demais redes de cooperação, analisar se os relacionamentos vão ao encontro ou não as obras consultadas, fomentar dados e discussões sobre o assunto, especificamente, da Região de Erechim, onde atualmente não encontram-se levantamentos sobre relacionamentos em estratégia coletiva.

Ainda, procurar-se-á contribuir com capacitações, caso evidencie-se a necessidade. Pois, considerando que, empresas procuram ingressar em redes por seis amplos motivos (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010), ampliação da capacidade de ação, competitividade, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital e atividades de inovação, pode-se considerar que em algum destes fatores será necessária alguma qualificação.

Também, com futuro registro/informação sobre as redes de cooperação, outros estudos poderão ser realizados, conforme demandas que poderão surgir, contribuindo assim, como fonte

de orientação para futuras redes de cooperação que iniciarem, estudantes e pesquisadores que voltem seus estudos para estratégias coletivas e relacionamentos envolvidos entre os participantes.

Referências

ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo. Editora Unisinos, 2010.

APPIO, F.P. et al. Collaborative network of firms: antecedents and state-of-the-art properties. **International Journal of Production Research**. v. 55, n. 7, p. 2121–2134, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2016.1262083>>. Acesso em: 18 de maio de 2020.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BUENO, B.; BALESTRIN, A. Inovação colaborativa: Uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 5, p. 517-530, 2012.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JR, J. A. V. Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Horizontais: Proposição de um Modelo de Análise. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 16 · n. 3 · p. 3 - 16 · set. /dez. 2013.

CASTELL, M. **A comunicação em rede está revitalizando a democracia**. 2015. Disponível em: <<https://www.fronteiras.com/entrevistas/manuel-castells-a-comunicacao-em-rede-esta-revitalizando-a-democracia>>. Acesso em: 18 de maio de 2020.

CENTENARO, A.; LAIMER, C.G. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**. Faculdade Meridional (IMED), São Paulo, v. 19, n. 63, p. 65-8, jan. /mar. 2017.

DEKEN, F. et.al. Strategizing and the Initiation of Interorganizational Collaboration through Prospective Resourcing. **Academy of Management Journal**. v.61, n.5, p. 1-60, 2018.

JORDÃO, R. V. D. **Gestão da informação e do conhecimento e capital intelectual em redes de pequenas e médias empresas**. Tese de doutorado apresentada à Universidade de Évora, Instituto de investigação e formação avançada, 2019.

KOCH, K. The spatiality of trust in EU external cross-border cooperation. **Journal European Planning Studies**, v. 26, p. 591-610, 2017.

KLANOVICZ, C.; VERSCHOORE J. R. S., FRANZATO, A. C. Práticas estratégicas de negociação em Redes de Cooperação. **Administração FACES Journal**, v. 17, n. 1, p. 48-69, 2018.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, A.L. **O impacto da relação de confiança nas práticas de negociação em uma empresa de serviços**. 2008. 131 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Pedro Leopoldo: Fipep, 2008

- MENDINA, H.J.C. **Proposta de *framework* para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal**. 281 f. Tese (Doutorado em Administração) - UNISINOS, São Leopoldo, 2015.
- PARIDA, V.; WINCENT, J. Why and how to compete through sustainability: a review and outline of trends influencing firm and network-level transformation. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 1-19, 2019.
- QUATRIN, D. R.; PEREIRA, B. A. D. Com Quem Devem se Relacionar? Um Estudo para a Identificação e Análise dos Critérios de Seleção de Associados em Redes Interorganizacionais. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 14, n. 3, p. 321-335, 2017.
- REZAZADEH, A.; NOBARI, N. Antecedents and consequences of cooperative entrepreneurship: a conceptual model and empirical investigation. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 479–507, 2018.
- ROMITI, A; SARTI, D. Governance of Networks of Small Enterprises: A Knowledge Perspective - Some Case Studies in the Mechanical Industry in Italy, Proceedings of the. 3rd **European Conference on Intellectual Capital**. University Nicosia, Cyprus, 2011.
- SILVA, R.S; GASPAR, M.A; CORREIO, M.C.F. Ganhos competitivos em Redes de Cooperação: Estudo em uma Cooperativa. **Revista de Administração de Roraima –UFRR**, v.9, n.1, p. 4-27, 2019.
- SOUZA, T.A. **Proposição de um *framework* teórico-empírico para gestão de riscos na cadeia de suprimentos sustentável**. 324 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSCar, São Carlos, 2019.
- SJÖDIN, D. Knowledge processing and ecosystem co-creation for process innovation: Managing joint knowledge processing in process innovation projects. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 135–162, 2019.
- TONIN, G.A. et.al. A Formação de Redes de Empresas: O caso da Região Central do Rio Grande do Sul-RS. **Future Studies Research Journal**, v.8, n.3, p. 03-30, 2016.
- VERSCOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de Redes de Cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC**, v. 12, n.4, p.1043-1069, 2008.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. p. 48-140, 2015.
- WEGNER, D; BEGNIS, H. S. M; MOZZATO, A.R. Intercooperação e fusão de redes empresariais: proposição de *framework* para análise sob a perspectiva da aprendizagem. **Revista Organizações em Contexto (ROC)**, v.15, n.29, 2019.
- WEGNER, D.; DURAYSKI, J.; VERSCHOORE FILHO, J. R. S. Governança e Eficácia de Redes Interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 275-302, 2017.