

GANHOS OBTIDOS EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL (RCE) DE CONFECÇÃO DO ESTADO DE GOIÁS

Ernane Rosa Martins (IFG) ernane.martins@ifg.edu.br
Solange da Silva (PUC-GO) solansilva.ucg@gmail.com

Resumo

Este trabalho visa identificar quais são os resultados obtidos pelos empresários associados da União dos Confeccionistas de Taquaral e Região (ÚNICA), localizada no interior do Estado de Goiás, ao utilizar as estratégias cooperativas em rede. A metodologia do trabalho consistiu de um estudo de caso de natureza qualitativa. Os resultados da pesquisa revelaram os seguintes ganhos: maior poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa. Além disso, foi constatado que essa rede requer melhorias nos instrumentos organizacionais internos e não utiliza ainda todas as vantagens competitivas e interações disponíveis para uma Rede de Cooperação Empresarial.

Palavras-Chaves: Rede de cooperação empresarial, Gestão, Relações interorganizacionais, Ganhos competitivos.

1. Introdução

Acordos interorganizacionais e redes de negócios de cooperação tornou-se uma estratégia importante para as empresas enfrentarem as desvantagens competitivas (WEGNER, ALIEVI, BEGNIS, 2015). As empresas estão se unindo com a finalidade comum de transformar a forma de competir no mercado, deixando de competir entre empresas, e passando a competir nos mercados globais, em grupos contra grupos (SILVA, 2015).

Zonta *et al.* (2015) ressalta a importância da participação das empresas em redes interorganizacionais e corrobora que essa participação pode aumentar a competitividade das empresas através da cooperação e o aprendizado organizacional. Ao atuar em redes, as empresas conseguem aumentar a sua reputação organizacional (PESÄMAA, HAIR, 2007), passando a serem percebidas como empresas confiáveis (GULATI, SYTCH, 2008).

Uma das principais motivações para esse trabalho foi identificar uma rede existente e consolidada no Estado de Goiás, na qual foram mapeados indicadores dos ganhos competitivos que esta rede obteve utilizando cooperação.

A questão da pesquisa foi: Quais os resultados obtidos pelos empresários associados da União dos Confeccionistas de Taquaral e Região (ÚNICA), por meio das estratégias cooperativas em rede? O objetivo deste trabalho é identificar e analisar quais são os ganhos competitivos obtidos desta RCE de Confecção do Estado de Goiás.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Nesta presente seção apresenta, além da introdução, a definição da problemática de pesquisa, o objetivo, a justificativa e importância do estudo e a estrutura da presente pesquisa. A seção 2 traz o referencial teórico, com a formação de uma base conceitual e teórica, que fornecem subsídios para o desenvolvimento deste estudo. Na seção 3 são apresentados o método empregado e as técnicas e procedimentos metodológicos utilizados. Na seção 4 estão descritos os resultados obtidos na pesquisa. A seção 5 apresenta uma análise crítica dos resultados da pesquisa. Por fim, a seção 6 traz o objetivo do artigo, como ele foi alcançado, as limitações do estudo, sugestões de melhorias e de pesquisa futura.

2. Referencial Teórico

Nesta seção é apresentada a revisão bibliográfica dos principais temas utilizados no trabalho: redes de cooperação e ganhos de cooperação empresarial.

2.1. Redes de cooperação

As RCEs, conforme Balestrin e Verschoore (2008) são definidas como organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação, e com alternativas frente ao acirramento competitivo da economia globalizada, que visa à competitividade, através de ações conjuntas de cooperação.

As RCEs podem ser compreendidas como um modelo organizacional dotado de estrutura formal própria com um arcabouço de coordenação específico, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação características (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008).

Já os autores Kleindorfer, Wind e Gunther (2012) definem redes como um conjunto de nós, cluster e hubs conectados por elos. Segundo esses autores, é preciso definir os sistemas financeiros, logísticos, legais, governamentais e humanos da rede quanto à sua proposição de valor, visto que muitas delas parecem seguir uma lei de potencia, os nós não são todos iguais.

De acordo com Balestrin e Verschoore (2014, p.529): “[...] A ideia de rede como uma nova organização está assentada em uma identidade organizacional coletiva compartilhada pelos seus membros, que emerge de uma relação contínua focada na geração de vantagens competitivas frente a outras organizações externas à rede [...]”.

Embora as redes sejam consideradas importantes, questões relacionadas ao seu papel, sua natureza, sua formação e seu funcionamento ao longo do tempo permanecem, de certa forma, inexploradas (O’DONNELL *et al*, 2001; CHECKLEY *e et al*, 2014).

Nas redes de cooperação, os ganhos relacionados ao acúmulo de capital social se devem ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento do sentimento de pertencer ao grupo e à evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas. Em decorrência disso, surge como benefício paralelo a limitação do oportunismo. Como existem diversas razões para as empresas cooperarem, há também incentivos significativos para o empreendimento de ações oportunistas por parte dos envolvidos (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008).

As redes de cooperação apresentam: “[...] Aprendizado, cooperação, desenvolvimento de lideranças, quebra de paradigmas, confiança, estratégias utilizadas para a tomada de decisões, comprometimento, percepção de valor [...]” (BARCELLOS *et al*, 2012, p. 51).

Evidências encontradas na literatura sugerem que, para se consolidarem, as redes necessitam reter os seus associados e, preferencialmente, captar novos para atingir maior porte e permitir novos ganhos para seus participantes, o que pode ser facilitado se a rede for capaz de criar recursos únicos, isto é, recursos que as empresas não consigam acessar fora da rede (ALBERS, SCHWEIGER, GIBB, 2013).

Segundo Mueller (2012), as redes possibilitam o aumento de competitividade e capacidade de inovação através de troca de experiências, bem como a redução dos custos de transação, expansão do conhecimento, colaboradores qualificados, acesso a recursos e capacidades complementares, bem como uma vasta gama de contatos e parceiros de cooperação.

2.2. Ganhos de cooperação empresarial

Para Balestrin e Verschoore (2008), existem seis ganhos competitivos que facilitam o entendimento sobre os resultados das redes de cooperação, advindos da relação que os associados podem ter, conforme apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Ganhos competitivos das Redes de Cooperação

GANHOS COMPETITIVOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO		
Ganhos competitivos	Definição	Benefícios para os associados
Maior escala e poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.
Geração de soluções coletivas	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação, consultoria empresarial, <i>marketing</i> compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade.
Acúmulo de capital social	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna.
Aprendizagem coletiva	A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, <i>benchmarking</i> interno e externo.
Inovação colaborativa	As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede.	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.

Fonte: BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008, p. 120.

A importância da utilização de estratégias de cooperação com os concorrentes e os participantes das cadeias de fornecimento pode ser vistos não só como inimigos, mas também como aliados, uma vez que ambos podem proporcionar à empresa o alcance de outros mercados, novos produtos e serviços de maneira conjunta (BALESTRIN, VERSCHOORE e PERUCIA, 2014).

3. Procedimentos Metodológicos

A metodologia deste trabalho consiste em um estudo de caso de natureza qualitativa. Denzin e Lincoln (2008, p.4) afirmam que: A pesquisa qualitativa é uma atividade em um conjunto de interpretações, de práticas Materiais que, fazem o modo visível. Esta prática transforma o mundo numa serie de apresentações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais.

Esta pesquisa se caracteriza também como exploratória por ter como intuito aprofundar no tema de rede empresarial e chegar à resposta do problema com maior exatidão. O estudo de caso para Godoy (1995, p.25), “[...] se caracteriza por um tipo de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente [...]”.

O estudo de caso é uma pesquisa particular que tem como finalidade pegar uma mostra representativa da população da unidade a ser pesquisada, para que se possam fazer generalizações a partir dela (SEVERINO, 2007). Yin (2001, p.54), defende que o estudo de caso é “[...] o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos [...]”. Para Marconi e Lakatos (2011), o estudo de caso é uma estratégia utilizada com o objetivo de obter informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se busca uma resposta, que se queira confirmar.

As fontes de evidências mais adequadas para estudos de caso de acordo Yin (2001) são: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi identificada através da revisão da literatura relacionada ao tema. Na pesquisa documental utilizaram-se das atas de reuniões, relatórios diversos, livros, publicações e outros documentos, por meio dos quais podem obter-se informações da pesquisa.

A rede pesquisada neste trabalho foi escolhida por estar atuando no Estado de Goiás há mais de cinco anos e por estar registrada e formalizada na Junta Comercial do Estado de Goiás. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas, aplicadas em 5 membros da rede, sendo um o presidente em exercício na data da entrevista e outros 4 associados.

Foi utilizada a entrevista semiestruturada, cuja vantagem é trazida por Minayo (2003), que afirma que este tipo de entrevista segue uma relação de questões de interesse do pesquisador, quando explorado pelo mesmo ao longo de seu desenvolvimento, partindo de alguns questionamentos básicos, os quais vão ao encontro das teorias pesquisadas, que encontram as

respostas dos informantes conforme surgem novas interrogativas. Os entrevistados da RCE estão apresentados no Quadro 1, e são identificados com a letra E.

Quadro 1- Entrevistados

Código	Função
E1	Presidente
E2	Associado
E3	Associado
E4	Associado
E5	Associado

O questionário das entrevistas utilizado contou com quarenta e sete perguntas. Este instrumento foi elaborado pela UNISINOS, de Porto Alegre, pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócio, e conforme as pesquisas desta Universidade, em parceria com a PUCGO, foi autorizada sua utilização.

Foi utilizada a análise de conteúdo como estratégia de análise dos dados da pesquisa. Segundo Trivinos (1987), a análise de conteúdo é considerada um conjunto de técnicas que envolve a classificação dos conceitos, a codificação dos mesmos e a categorização.

A análise de conteúdo contemplou três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, o material coletado foi organizado, e se estabelece um esquema de trabalho preciso, com procedimentos bem definidos. A fase de exploração do material envolveu procedimentos como codificação, classificação e categorização do material coletado. A fase de tratamento dos resultados envolveu a reflexão e a intuição, com embasamentos empíricos, estabelecendo relações e aprofundando as conexões entre as ideias constatadas (TRIVINOS, 1987).

4. Resultados

A RCE pesquisada, denominada de ÚNICA, criada em 2008, é uma associação de confeccionistas do município de Taquaral de Goiás, distante 83 km da cidade de Goiânia.

4.1. Apresentação, histórico e contexto

O processo de implantação da UNICA teve o apoio de consultores do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), da unidade de Anápolis, com apoio de linhas de crédito do Banco do Brasil (BB) e da Caixa Econômica Federal (CEF). Começaram com as reuniões em 2006, com os objetivos em comum de reduzir os custos de matéria prima e eliminar os atravessadores, buscando também extinguir o alto nível de inadimplência.

O prejuízo dos empresários com cheques sem fundo e dificuldades financeiras fez com que os empresários procurassem ajuda no SEBRAE. Com palestras e seminários, este órgão mostrou a importância da união entre os confeccionistas. Daí foi criada a rede de confecções, que hoje conta com 28 indústrias.

4.2. Respostas dos entrevistados

Dentre as respostas dos cinco entrevistados, foram escolhidas as mais indicativas conforme os objetivos desta pesquisa, evitando repetições.

Quanto aos objetivos da rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

Quadro 2 – Objetivos da rede

“O objetivo é exportar. Inclusive, estamos promovendo cursos para aprender a exportar com todos os associados” (E1).

“O objetivo inicial era acabar com a inadimplência dos clientes. Hoje, o objetivo é exportar e também aumentar o mercado no Brasil” (E2).

“Claramente definido, não. O mais definido é a exportação. Dois anos é o período” (E4).

Conforme as entrevistas, observa-se que todos os associados concordam que o principal objetivo da rede atualmente é a exportação.

Questionados sobre o envolvimento dos associados com as estratégias e o planejamento estratégico da rede, foram relatados pelos associados entrevistados:

Quadro 3 – Envolvimento dos associados

“Temos reuniões ordinárias todo mês. Quando há necessidade, é feita reunião extraordinária. Alguns participam mais, outros menos” (E1).

“Sim, em reuniões presenciais mensalmente com apoio do SEBRAE. Quanto à participação, tem um grupo de 10 empresas que são mais participativas. Acrescento que há espaço para sugestões dos associados.” (E3).

“Fazemos reuniões e tem ajuda do SEBRAE em tudo: nas reuniões, cursos, palestras, viagens técnicas, consultorias. As decisões são do grupo. Tudo decidido em assembleias. São encontros presenciais a cada trinta a quarenta dias.” (E5).

Conforme as respostas constata-se que existe envolvimento dos associados nas reuniões realizadas, com destaque especial para a ajuda fornecida pelo SEBRAE.

A estrutura organizacional da rede foi questionada. Os associados tinham conhecimento dos seus instrumentos, seus membros e se suas decisões eram centralizadas e disseminadas, foram relatados pelos associados entrevistados:

Quadro 4 – Estrutura organizacional da rede

“Sim, são disseminados. Tem secretárias, diretores e todos fazem um pouco de tudo.” (E1).

“Nem sempre é levada aos associados. Está muito centralizado. Temos estatuto, regimento interno. As pessoas não querem assumir cargos na rede.” (E4).

“De forma centralizada e acaba não tendo uma forma positiva, pois nem todos participam. Acesso aos instrumentos nós temos. Não há participação assídua dos associados. Ninguém se dispõe.” (E5).

Destas entrevistas conclui-se que existe o estatuto, sendo este do conhecimento de todos, porem nem todas as decisões são levadas aos associados, sendo centralizadas.

Perguntado se havia preocupação com alternância para a formação de lideranças, se os conselhos compostos pelos associados são ativos. Questionado também se os associados têm

conhecimento das decisões e ações em andamento e se existem canais de comunicação entre os associados, foram relatados pelos associados entrevistados:

Quadro 5 – Preocupação com alternância para a formação de lideranças

“Sim, há preocupação com alternância. Temos um sistema de TI bem simples e atas e informes que estão todos disponibilizados. Não há canais, é feito verbalmente.” (E1).

“Sim, há preocupação com alternância. Tem atas, e-mails, através da secretaria e do próprio SEBRAE que passa e-mails para os associados. A comunicação é através da participação nas reuniões.” (E2).

“O período do cargo do presidente é dois anos. Achar um presidente é uma luta, temos poucos voluntários. Todos são chamados para a reunião. Os canais de comunicação são e-mails e telefones” (E3).

Conforme as entrevistas observa-se que todos concordam que existe a preocupação com a alternância da liderança da rede e que os canais de comunicação são e-mails e telefones. Existe grande dificuldade para conseguir voluntários para presidir a rede.

Os processos internos e as rotinas que são utilizadas na rede foram avaliados. As perguntas versavam sobre a existência de rotinas de negociação da rede com os fornecedores, rotinas internas da rede para a gestão da rede e de marketing, foram relatados pelos associados entrevistados:

Quadro 6 – Processos internos e as rotinas

“Sim, há reunião mensal. Não há central de negócio. Temos rotinas com órgãos governamentais. Toda propaganda é individual. Estão trabalhando para ter o marketing da rede todo.” (E1).

“As rotinas acontecem à medida que vão aparecendo. Começamos a ter uma central de negócio e não funcionou. Nossa relação externa é toda com SEBRAE. As propagandas têm quando tem feira e a rede não tem propaganda, pois não tem dinheiro” (E3).

“Não tem rotina. As rotinas de negociação fizeram anteriormente, mas havia muitas divergências de produtos. Há cursos em que cada um paga o seu. Não tem rotina de marketing e também não tem para conseguir novos associados.” (E4).

Conforme estas entrevistas nota-se que há discordância em relação aos processos internos e as rotinas utilizadas. Para alguns, elas são criadas conforme as necessidades, para outros, simplesmente não existem.

Questionados se houve um ganho com aprendizagem, se as relações comerciais aumentaram as negociações, se houve inovação, se possibilitou a contratação de infraestrutura e também se os laços relacionais entre os associados da rede se estreitaram, foram relatados pelos associados entrevistados:

Quadro 7 – Ganho com aprendizagem

“Sim, melhorou o mercado, produto, fornecedores, processos, ferramentas e tem escola do SENAI. Aumentaram as relações comerciais para as empresas associadas.” (E1).

“Benefícios demais com os cursos, consultoria do SEBRAE, ampliação dos fornecedores, melhoraram os prazos e preços também. Lançamos coleções, os riscos de inadimplência reduziram. Antes os empresários eram vistos como concorrentes e agora surgiu a camaradagem, principalmente durante as viagens técnicas.” (E2).

“No caso da minha empresa, cresceu muito com o aprendizado. Aprendi nos cursos a planejar meu produto, a qualidade do produto e esses cursos foram trazidos pela associação.” (E5).

As respostas das entrevistas evidenciaram que houve aumento significativo nas relações comerciais, no aprendizado, no número de fornecedores e no número de produtos.

Para analisar os resultados absorvidos especificamente pela empresa associada, foram questionados sobre ampliação do faturamento, aumento da lucratividade, ampliação do número de funcionários, melhoria das instalações, credibilidade das empresas associadas, foram relatados pelos associados entrevistados:

Quadro 8 – Resultados absorvidos pela empresa associada

“O faturamento aumentou, a lucratividade também para os mais espertos. Quanto ao aumento de funcionários, podemos dizer que ocorreu. Porém, falta mão de obra especializada. Tem as escolas, mas não qualificam para todo o processo. Melhorou as instalações, melhorou sem dúvida a credibilidade das empresas, aumentou a confiança no próprio negócio e a qualidade de vida.” (E1).

“O faturamento melhorou devido a mais facilidades no pagamento. Houve ampliação da lucratividade. Não houve aumento de funcionários devido à concorrência, a competitividade entre os próprios associados em relação aos funcionários. Muitas melhorias nas instalações. Aumento da credibilidade, da confiança no próprio negócio e também na qualidade de vida.” (E2).

“O faturamento melhorou oitenta por cento. Vendemos mais, porém aumentou a concorrência. Portanto, não aumentou a lucratividade. Aumentou o número de funcionários. As instalações melhoraram muito. Hoje as empresas são conhecidas. É conhecido como polo de lingerie. A qualidade de vida melhorou” (E3).

Conforme as entrevistas observou-se uma concordância em todas as respostas em relação à ampliação do faturamento e melhoria das instalações.

4.3. Resultados obtidos

Segundo os ganhos competitivos citados pelos autores Balestrin e Verschoore (2008), foram identificados neste estudo de caso os seguintes resultados: maior poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de soluções coletivas, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa, detalhados e apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 - Resultados obtidos no estudo de caso

Maior poder de mercado	Com o avanço da formação da confecção foram surgindo novos objetivos como exportar suas mercadorias para atender ao mercado internacional em parâmetros iguais aos grandes no segmento nacional. Assim, o maior poder de mercado é identificado com os associados conseguindo negociar com clientes e alcançaram relações comerciais que sem a união através da estrutura de rede de cooperação jamais conseguiriam. As lojas também sofreram mudanças e reformas de layout após a entrada para a rede.
Geração de soluções coletivas	A geração de soluções coletivas é identificada nas ações de marketing institucional que foram feitas para promover a rede no âmbito nacional como Feira de Moda Estadual e também participação em feiras fora do Estado de Goiás.
Redução de custos e riscos	O objetivo inicial da formação da Confecção foi atingido, com a diminuição dos casos de inadimplência, resolvido com a adoção de regras financeiras rígidas e igualitárias para todos. Acordos comerciais foram acertados com os associados, como, o horário de funcionamento e as formas de pagamento. Nas assembleias foram apresentadas alternativas pelo SEBRAE de Goiás e discutidos os critérios considerados importantes para os associados. Visitas a outras cidades que tinham polo confeccionista de lingerie foram realizadas com o apoio do SEBRAE. Fizaram uma viagem a Paris onde conheceram novas técnicas têxteis e tecidos inovadores os quais pudessem utilizar em suas fábricas. Ou seja, a aprendizagem adquirida foi fundamental para o sucesso dos seus negócios. A profissionalização agora é exigida dos funcionários.
Acúmulo de capital social	O fator acúmulo de capital social ficou evidenciado, exclusivamente no que se refere à questão da limitação do oportunismo. Evidencia a participação dos associados nas assembleias, e não há rotatividade nos cargos diretivos da rede. Também não houve relatos de desavenças entre os associados.
Aprendizagem coletiva	A aprendizagem coletiva foi evidenciada em novos conhecimentos, técnicas, na compra de maquinários mais modernos e na realização de visitas técnicas. Também com a agregação de conhecimento de especialistas com realização de cursos, seminários e palestras proporcionando um progresso que não teriam acesso sozinho e que com a participação na rede lhe foi oferecido. Um fator determinante e inequívoco do impacto da rede no Município foi a inauguração, em 25 de novembro de 2013, de um Núcleo Profissionalizante SENAI, em Taquaral pela Promotoria de Justiça de Taquara, na qual a mão de obra foi capacitada. A rede é um mecanismo difusor de ideias e informações que vem a beneficiar o associado.
Inovação colaborativa	Introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de determinado bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; utilização de uma nova fonte de matéria-prima ou produto semi-acabado e estabelecimento de uma nova forma de organização.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que as suas lojas sofreram mudanças e reformas de leiaute após a entrada para a confecção.

5. Discussões

A formação de redes de cooperação é uma estratégia que vem sendo consolidada no meio empresarial. Ela abre espaço para o aprofundamento da discussão sobre a sua importância no crescimento das organizações. No estado de Goiás os estudos sobre redes de cooperação aumentaram nesta última década, mas a metodologia de formação de redes ainda não se encontra comprovada. No Rio Grande do Sul, por exemplo, há vários estudos sobre o tema, incluindo premiação nacional pelo incentivo às organizações associativas.

Com relação ao apoio dos parceiros, constatou-se que o SEBRAE de Anápolis foi à instituição que mais apoiou e continua apoiando a associação em diversas ações, tais como: cursos, palestras, visitas técnicas, dentre outros.

Nos ganhos dos empresários, considerando as estratégias do trabalho em colaboração em rede, foram constatados os seguintes benefícios: soluções coletivas; redução de custos e riscos, aprendizagem coletiva; ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelas empresas; aprendizagem nas empresas; ampliação das relações comerciais; melhores condições de negociações; inovação de mercado; contratação de infraestrutura e serviços especializados; melhorias nas instalações; credibilidade; aumento da confiança no próprio negócio; aumento da autoconfiança dos empresários e na qualidade de vida dos empresários.

Analisando os problemas em relação aos ganhos foi verificado: maior escala e poder de mercado; acúmulo do capital social; introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de determinado bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado para a indústria; utilização de uma nova fonte de matéria-prima ou produto semi-acabado; estabelecimento de uma nova organização em determinada indústria e o estreitamento dos laços relacionais entre os associados.

Conforme Verschoore e Balestrin (2008), aspectos como a limitação do oportunismo, a ampliação da confiança entre os associados, o aumento dos laços familiares, maior reciprocidade e coesão interna, podem ser aprimorados através da realização de confraternizações, reuniões, festas em datas comemorativas, dentre outras ações que promovam a interação e fortaleçam os vínculos entre os empresários associados. Putnam

(2000) ressalta a importância do capital social e da cultura de colaboração dos empresários locais como elemento primordial para o sucesso das redes.

Os objetivos comuns na ÚNICA estão bem definidos no seu estatuto, porém, foi observado, na prática, que não está sendo aplicado de maneira adequada, pois os associados, de maneira geral, não estão atuando de forma conjunta. Verschoore e Balestrin (2008) afirmam que dificilmente uma rede de cooperação sobreviverá ao longo do tempo se os interesses entre os atores participantes forem divergentes. Para Castells (1999), o aspecto da coerência é essencial para que a rede tenha resultados efetivos, ou seja, é necessário que existam interesses compartilhados entre os objetivos da rede e os objetivos dos associados.

Para o sucesso das redes interorganizacionais, é importante que seus cooperadores possuam objetivos realmente comuns, independentemente de suas interpretações, para que se possam alcançar os melhores resultados possíveis (TÁLAMO, CARVALHO, 2004; WEGNER, MISOCKY, 2010).

6. Conclusão

Este estudo teve como objetivo identificar quais são os ganhos competitivos obtidos de uma RCE de confecção do Estado de Goiás. A pesquisa limitou-se a analisar quais são os ganhos obtidos nas empresas que fazem parte da RCE estudada, o que implica impossibilidade de generalização dos resultados.

Esta pesquisa permitiu identificar os seguintes resultados nesta rede – maior poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de soluções coletivas, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa.

Após análise dos dados obtidos, baseado no estudo bibliográfico utilizado como referência, assim como nas observações, sugerem-se melhorias aos associados da Confecção UNICA, tais como: Identificar e cobrar com clareza as atividades que devem ser desempenhadas por associado eleito para a diretoria ou conselho; promover encontros sociais ou confraternizações fora do plano empresarial com o intuito de ampliar a confiança e os laços familiares entre associados; criar novos canais de comunicação, como site institucional e e-mails institucionais para cada lojista, e aumentar os já existentes; criar showroom na capital do Estado para dar maior visibilidade à rede de cooperação; utilizar os recursos financeiros das mensalidades para trazer estilistas de notório saber (profissionais com expertise) para auxiliar os empresários nas criações de coleções sazonais, diminuindo o custo e, com isso, promovendo

um ganho coletivo; buscar auxílio junto ao Governo do Estado, por meio da Secretaria de Indústria e Comércio, visando trazer uma instituição de nível superior com curso de moda para o município; utilizar seu poder de compra junto aos grandes fornecedores, visando promover no município eventos para expor seus produtos, maquinários e tecnologias novas, evitando que os associados gastem seus recursos com viagens com esse objetivo; investir em uma sede para a RCE, para acomodar os cursos, treinamentos, assembleias e eventos, evitando usar residências de associados para tal fim; criar um selo único, com a marca da RCE, para identificar e valorizar suas mercadorias e atrair a fidelidade de seus compradores; idealizar uma marca única capaz de facilitar fechar negócio com grandes quantidades de mercadorias para lojas departamentais, na qual a fabricação poderia ser fracionada entre os empresários; fazer propagandas institucionais da marca, comprar e vender juntos; desenvolver um site onde os compradores nacionais e internacionais pudessem conhecer e comprar seus produtos; criar mecanismos de proteção da propriedade intelectual dos associados, utilizando para isso assistência jurídica (patrocinada pela rede), evitando imitações.

As observações mostram que a formação desta rede transformou a cidade, trazendo qualidade de vida, empregos, prosperidade, transformando-a em um polo de confecções, agora já voltada para exportação de seus produtos. Para continuidade desta pesquisa sugere-se a realização de novos estudos em outras RCEs do Estado de Goiás.

REFERÊNCIAS

ALBERS, Sascha; SCHWEIGER, Bastian; GIBB, Jenny. **Member Acquisition and Retention of Strategic Networks**. In: 37th Workshop of the Organisation Theory Interest Group within the German Association of University Professors in Management (VHB e.V.), Jena, 2013. Anais... Jena: VHB, 2013.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato. Réplica – Redes são Redes ou Redes são Organizações? **Revista RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 523-533, 2014.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; PERUCIA, Alexandre. A visão relacional da estratégia: Evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.

BARCELLOS, Paulo; BORELLA, Margareth; PERETTI, Jucelda; GALELLI, Ademar. Insucesso em redes de cooperação. **Estudo multicasos**. RS, 2012.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHECKLEY, Matthew; STEGLICH, Christian; ANGWIN, Duncan; ENDERSBY, Richard. Firm Performance and the Evolution of Interfirm Networks. **UK Venture Capital Syndication**. v. 118, pp. 107–118, 2014.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. **The Laudscape of qualitative research**. Califórnia: Sage Publications, p. 620. 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo. V.35, n.2, mar/abr. 1995.

GULATI, Ranjay; SYTCH, Maxim. Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. **Managerial and Decision Economics**, v. 29, p. 165-190, Special issue, 2008.

KLEINDORFER, Paul; WIND, Yoram; GUNTHER, Robert. **O desafio das redes: estratégia, lucro e risco em um mundo interligado**. Porto Alegre: Bookman, 2012. 515 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6º ed. 2011.

MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social: Teoria, Método e Criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MUELLER, Elisabeth. How to manage networks? The role of networks attributes and incentives in network governance. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v.15, n. 1, p. 57-75, 2012.

O'DONNELL, Aodheen; GILMORE, Audrey; CUMMINS, Darryl; CARSON, David. “The network construct in entrepreneurship research: a review and critique”. **Management Decision**, v. 39, n. 9, pp. 749–760, 2001.

PESÄMAA, Ossi; HAIR, Joseph Franklin. More than friendship is required: an empirical text of cooperative firm strategies. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 602-615, 2007.

PUTNAM, Robert. **The collapse and Revival of American Community**. New York: Simon e Schuster, 2000.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Paula Maines. Abordagem multinível em redes: análise da produção científica. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 141-151, 2015.

TÁLAMO, José Roberto; CARVALHO, Marly Monteiro de. “Seleção dos Objetivos Fundamentais de uma Rede de Cooperação”. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, pp. 239 - 250, 2004.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEGNER, Douglas; ALIEVI, Rejane Maria; BEGNIS, Heron Sérgio Moreira. The life cycle of small-firm networks: an evaluation of brazilian business networks. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 39-62, 2015.

WEGNER, Douglas; MISOCKSKY, Maria Ceci. “Avaliação de Desempenho de Redes de Pequenas empresas: Contribuições da Abordagem da Produção de sentido”. **Revista O & S**, v. 17, n. 53, pp. 345–361, 2010.

YIN, Roberto. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZONTA, Paulo Cesar; MOLOZZI, Gilseli Aparecida; JENTZ, Gilceu José; CARVALHO, Carlos Eduardo. Relação entre cooperação e aprendizado organizacional com a competitividade em uma rede interorganizacional. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 20, n. 1, p. 179-193, 2015.