



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

ALISSON DE SOUZA CUNHA

RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: ANÁLISE DO SETOR
CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE (PB)

CAMPINA GRANDE – PB

2012

ALISSON DE SOUZA CUNHA

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: ANALISE DO SETOR
CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE (PB)**

Relatório de estágio ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial às exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Lucilene Kleina Rodrigues Bandeira, Dr.

CAMPINA GRANDE – PB

2012

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros

Alisson de Souza Cunha
Aluno

Lucilene Klenia Rodrigue Bandeira, Doutor
Professora Orientadora

Marielza Barbosa Alves, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

ALISSON DE SOUZA CUNHA

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: ANÁLISE DO SETOR
CALÇADISTA DE CAMPINA GRANDE (PB)**

Orientadora

Lucilene Kleina Rodrigues Bandeira, Doutor

Examinador

Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor

Examinador

Francisco Nery Leal, Mestre

CAMPINA GRANDE – PB

2012

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, por toda fidelidade e oportunidades que me concedeu, chego ao final de um ciclo graças a sua bondade e benevolência para com a minha vida, nos momentos mais difíceis sempre mostrou uma solução viável me concedendo calma e serenidade para sempre visualizar uma saída no meio da dificuldade. A ele toda honra e toda glória.

À minha família na pessoa dos meus pais, Adeilton da Silva e Maria Ocelha, que, com muita luta, suor e esforço, conduziu-me até aqui, muito obrigado por sempre me entenderem e não medirem esforços para que meus objetivos fossem alcançados, também meus queridos irmãos Anabel da Silva, Lucas da Silva e Stefany da Silva por fazerem parte da minha vida e em trazerem alegria.

À minha avó Creuza Maria que sempre esteve ao meu lado, mesmo diante de tantos contratempos, és um exemplo de mulher a ser seguido.

À minha professora e orientadora, Lucilene Bandeira, uma pessoa, forte, competente, honrada e digna de minhas congratulações.

Aos professores, funcionários e alunos do curso de administração, em especial a turma 2008.1, da qual fiz amigos para o resto da minha vida, entre tantos outros que compartilharam comigo muitos conhecimentos e momentos inesquecíveis.

Aos meus amigos que tanto contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional, seria uma indelicadeza citar nomes, pois me faltaria espaço para mencionar e demonstrar minha gratidão a cada um.

Não poderia deixar de agradecer aos membros da Prospect Empresa Júnior de Administração na pessoa de seus diretores, gerentes e ex-membros, que me ensinaram coisas que a academia não deu suporte, cada um tem uma parcela no meu sucesso, me deram força, coragem e sempre um ombro amigo, obrigado por me suportarem e mostrarem como superar grandes desafios.

Dedico este trabalho a minha família e amigos, que na caminhada da vida contribuíram para mais uma conquista.

SOUZA, Alisson Cunha de: **Relacionamentos interorganizacionais como estratégia para alcance de vantagem competitiva: análise do setor calçadista de Campina Grande**. 82f. Monografia - Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, Paraíba, 2012.

RESUMO

O mundo corporativo ao longo dos anos vem adotando estratégias em busca de garantir relacionamentos interorganizacionais de longo prazo e capacidade de agregação de valor. O presente estudo consiste em uma pesquisa realizada no FABRICÃO – Cooperativa calçadista da cidade de Campina Grande-PB e no POLO CALÇADISTA também localizada na cidade de Campina Grande que são estruturas organizacionais que matem relações entre os membros participantes. O objetivo principal desse estudo foi analisar a percepção dos empresários quanto as relações interorganizacionais. Em relação à metodologia utilizada, realizou-se uma pesquisa descritiva. Como referencial teórico foi utilizado o modelo teórico de Balestrin, Verchoore (2008) que serviu como base analítica para o tratamento quantitativo dos dados obtidos. Os resultados alcançados mostraram as características das redes, motivação dos empresários para participação nas mesmas, além de observação a percepção dos empresários sobre a geração de valor e alcance de objetivos competitivos por parte das suas empresas pela participação no FABRICÃO e POLO CALÇADISTA e por fim a percepção dos desafios a serem enfrentados por esse grupo de empresas, confirmando pressupostos teóricos relativo à geração de vantagem competitiva através dos relacionamentos interorganizacionais.

Palavras chaves: relacionamento interorganizacionais, vantagem competitiva, estratégia.

SOUZA, Alisson Cunha de: **Interorganizational relationships as a strategy for achieving competitive advantage: the footwear sector analysis of Campina Grande**. 82f. Monograph - Federal University of Campina Grande, Campina Grande, Paraíba, 2012.

ABSTRACT

The corporate world over the years has been adopting strategies seeking to ensure long-term interorganizational relationships and ability to add value.

The present study consists of a survey conducted in manufacture - footwear Cooperative of Campina Grande-PB and POLO FOOTWEAR also located in the city of Campina Grande that are organizational structures that kill relationships among participating members. The main objective of this study was to analyze the perception of entrepreneurs as interorganizational relations. Regarding methodology, we carried out a descriptive study. As a theoretical model was used theoretical Balestrin, Verchoore (2008) which served as the basis for analytical treatment of quantitative data. The results showed the characteristics of networks, motivating entrepreneurs to participate in them, and observing the perception of entrepreneurs on creating value and achieving competitive goals for their companies for participation in the manufacture and POLO FOOTWEAR and finally view challenges faced by these group of companies, confirming theoretical assumptions concerning the generation of competitive advantage through interorganizational relationships.

Keywords: relationship inter-organizational, competitive advantage, strategy.

Lista de figuras

Figura 1 - Mapa da Orientação Conceitual para a classificação das redes.	29
Figura 2 - Estrutura das redes de fornecimento	33
Figura 3 - Estrutura dos consórcios	35
Figura 4 - Estrutura das redes associativas.....	37

Lista de Quadros

Quadro 1 Conceito de estratégia.....	21
Quadro 2 Formas de coordenação das atividades econômicas	27
Quadro 3 Principais abordagens no estudo sobre redes	28

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Atividades de suporte oferecidas	55
Gráfico 2 Objetivos Competitivos	61

Lista de Tabelas

Tabela 1 A evolução do foco estratégico	20
Tabela 2 Porte das empresas no (fabricão).....	47
Tabela 3 Porte das empresas no (Polo)	48
Tabela 4 - Tipo de relação interorganizacional (Fabricão).....	49
Tabela 5 Tipo de relação interorganizacional (polo)	50
Tabela 6 Motivos para a participação no (Fabricão).....	51
Tabela 7 Motivos para a participação no Polo	52
Tabela 8 Atividades de suporte oferecidas no (fabricão)	53
Tabela 9 Atividades de suporte oferecidas no (polo)	54
Tabela 10 Percepção de vantagem competitiva	56
Tabela 11 Variáveis competitivas (Fabricão)	57
Tabela 12 Variáveis competitivas (Polo)	58
Tabela 13 Objetivos competitivos (Fabricão)	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 JUSTIFICATIVA.....	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 RELAÇÃO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES	22
2.2 CONCEITO DE REDE	24
2.3 REDES EMPRESARIAIS: ASPECTOS GERAIS	25
2.4 CAMPO DE ESTUDO DAS REDES EMPRESARIAIS	28
2.5 CARACTERÍSTICAS E TIPOLOGIAS DAS REDES	29
2.6 CLASSIFICAÇÃO DAS REDES.....	31
2.7 PRINCIPAIS CONFIGURAÇÕES DE REDES EMPRESARIAIS	32
2.7.1 Redes de Fornecimento.....	32
2.7.2 Consórcio	34
2.7.3 Redes associativas	35
2.8 GANHOS COMPETITIVOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO	37
2.9 VARIÁVEIS COMPETITIVAS.....	39
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 TIPO DE ESTUDO.....	43
3.2 LOCAL E PERÍODO DA PESQUISA	43
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA	43
3.4 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	44
3.5 PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	44
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	44
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR.....	45
4.1.1 A formação do setor de calçados em Campina Grande	46
4.2 CARACTERIZAÇÕES DAS REDES ESTUDADAS	47
4.2.1 Tipo de relação interorganizacional	48
4.3 MOTIVAÇÃO PARA PARTICIPAÇÃO DAS REDES	51
4.4 VANTAGENS COMPETITIVAS GERADAS POR PARTICIPAÇÃO NAS REDES....	52
4.5 DESAFIOS DAS REDES NA PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS.....	62
5 RECOMENDAÇÕES	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO	69
APÊNDICE	75

1 INTRODUÇÃO

As relações empresariais são moldadas pelo conturbado ambiente econômico e pelas constantes transformações sociais. Fatores ambientais, tecnológicos, entrada de novos concorrentes e variáveis políticas e econômicas, somados aos fatores internos, como processo produtivo, capacidade de inovação, gestão do conhecimento, entre outros, criam pressões diferentes no mercado global.

Essa dinâmica exposta, já é estudada por diversos autores como (CUNHA, 1993; ROSSETTO; SALVADOR, 2003). O cenário competitivo cria a necessidade de gestores cada vez mais especializados, atualizados, e conhecedores dos desafios e oportunidades de mercado, com intuito de garantir a sobrevivência de suas empresas, além de mostrarem capacidade de competir, tendo um crescimento sustentável e de longo prazo.

Tal conjuntura de mercado obriga as empresas a adotarem novos meios de sobreviverem no mercado, fatores econômicos, como a crise mundial e políticas governamentais, obrigam as empresas a traçarem estratégias ainda mais ousadas para estarem vencendo os obstáculos enfrentados no dia-a-dia das empresas. Rossetto e Salvador (2003) pondera que o cenário atual mais dinâmico com mudanças nas políticas econômicas sociais tem provocado a necessidade de rever configurações de maneira a adequá-las ao atual ambiente com alta volatilidade.

Mediante as mudanças tão frequentes, inúmeras empresas têm recorrido às alianças interorganizacionais com o objetivo de obterem diferencial competitivo e alcançar novos mercados, inclusive mercados internacionais. A importância que as redes ficam mais evidentes quando em estudos recentes mostra um crescimento exponencial das redes empresariais nos últimos anos (BORGATTI; FOSTER, 2003).

No Brasil, a estratégia de busca de relacionamento entre as empresas vem ganhado destaque acentuado a partir dos anos 90 com abertura econômica e a chegada de multinacionais que modificaram o mercado brasileiro aumentando a concorrência. Com esse ambiente as empresas de micro e pequeno porte principalmente do varejo foram as mais afetadas, essa evolução pode ser mais bem compreendida quando a PWC (PricewaterhouseCoopers) divulgou seus resultados sobre as interações interorganizacionais no Brasil, mostrando que no Brasil entre os anos de 2009 e 2010 ocorreram mais de 1441 transações entre empresa acentuando um pouco da importância que este fenômeno vem ganhando.

A última publicação da PWC (PricewaterhouseCoopers) revela que no mês de agosto do presente ano apontam um acumulado de 526 transações entre as empresa e um aumento de 7% em relação ao mesmo período de janeiro a agosto do ano anterior segundo dados da prestadora de serviços. A pesquisa ainda revela que muitas dessas transações são impulsionadas por investidores estrangeiros 45% das transações envolvendo compras majoritárias ou minoritárias, contudo a maior parte dessas transações ocorre com investimentos nacionais 55%, além de mostrar uma tendência de crescimento nos próximos anos.

Os setores da economia brasileira que mais realizam transações são os de tecnologia da informação, petroquímico, varejo, serviços públicos, alimentos e bebidas, tal diversificação mostra um perfil multisetorial das transações no mercado brasileiro.

Os números apresentados sobre as transações entre as empresas e os setores que se destacam, ratifica que os empresários brasileiros tem observado a importância que as relações empresariais vêm ganhando no contexto atual do mercado brasileiro, e passaram a perceber como as relações interorganizacionais podem render benefícios não só financeiros, mas ganhos em processos internos, facilidade de logística e distribuição, entre outros fatores.

No mercado como visto com perfil multisetorial, micro e pequenas empresas, sofrem pressões de uma demanda inúmera de stakeholders , mediante disso necessitam de estratégias mais arrojadas, para sobrevivência nesse ambiente. A cooperação entre empresas de micro e pequeno porte ao longo dos anos tem se mostrado uma estratégia eficaz para geração de competitividade no mercado. Sem utilização de tal abordagem estratégica a concorrência com grandes empresas detentoras de grande aporte de capital, além de práticas de gestão qualificadas sufocariam as empresas menores impossibilitando a sobrevivência das mesmas.

Como tendência de mercado um numero cada vez maior de organizações de menor porte estão se aglomerando e cooperando entre si, fazendo com que o ambiente em que estão inseridas se torne mais igualitário no que diz respeito a concorrência, além de tornar as empresas cada vez mais competitivas no mercado pelos diversos as relações interorganizacionais proporcionam.

Ao se abordar o mercado em Campina Grande percebeu-se que as redes empresariais e as relações interorganizacionais estão presentes na região e tais relações não se restringem apenas a cadeia de suprimentos dos diversos setores, mas a relações de cooperação mútua.

Um dos setores que se destacam na cidade é o ramo de calçados que é um dos polos mais importantes da Paraíba tendo característica bem definidas como forte concorrência,

mercado heterogêneo e em sua maioria compostos por pequenas e micro empresas, que possuem grande facilidade de se instalarem em diversos pontos da cidade, devido a informalidade presente no setor. Essas particularidades contribuem para que o mercado calçadista torne-se cada vez mais dinâmico.

Outro ponto que deve ser levado em consideração é o fato da gestão das empresas desse setor não possuir grande qualificação técnica, muitas delas apresentam característica de empresas familiares, gerando um fator limitante quanto a percepção de adoção de estratégias elaboradas para sobreviverem no mercado e ainda gerarem um diferencial competitivo em relação as demais regiões do país.

Em virtude dos fatores limitantes já citados com a necessidade de sobrevivência das micro e pequenas empresas em um mercado cada vez mais competitivo como o do setor calçadista da cidade e a obrigação das empresas de buscarem alternativas para que possam exercer suas atividades de forma a garantir produtos e serviços inovadores agregando valor a suas atividades e adquirindo um diferencial competitivo.

Nesse contexto, a questão proposta como problema desse estudo é a seguinte: **Os empresários do setor de calçados de Campina Grande percebem a geração de valor para as empresas através das relações interorganizacionais?**

Para responder a esse problema de pesquisa, são propostos os seguintes objetivos:

Objetivo geral

Analisar a percepção dos empresários, quanto as relações interorganizacionais existentes.

Objetivos específicos

- a) Caracterizar as redes analisadas;
- b) Identificar, na percepção dos empresários, quais elementos motivam os mesmo a participarem das redes;
- c) Observar quais fatores geram vantagem competitivo para as empresas pela participação nas redes na visão dos empresários;
- d) Identificar o alcance dos objetivos competitivos proporcionado pela participação nas redes na percepção dos empresários;
- e) Quais os principais desafios encontrados pelos empresários para crescimento das redes.

1.1 JUSTIFICATIVA

O estudo se justifica pela importância econômica e social que as redes empresariais vem obtendo nos últimos anos, gerando desenvolvimento para seus participantes, mostrando-se uma alternativa viável das empresas competirem em cenário de mercado com uma forte tendência a rivalidade. As principais empresas que sofrem com o acirramento do mercado são as empresas de micro e pequeno porte, pois pesquisas indicam que a taxa de mortalidade dessas empresas é de 26,9% nos primeiros dois anos segundo dados do serviço brasileiro de apoio às micros e pequenas empresas (SEBRAE) apurados em 2012.

Diante disso umas das principais estratégias para gerar alguma vantagem competitiva e se defender no mercado é a cooperação cuja principal finalidade é gerar benefícios que somente as empresas participantes podem obter tornando-as mais fortes e competitivas do que as empresas que não cooperam entre si. O relacionamento interorganizacional é um fator de extrema relevância para alcance e manutenção de vantagem competitiva, Porter (1999) afirma que as empresas podem obter vantagens competitivas, na medida em que tornam mais eficientes suas operações e estratégias, quando atuam de forma conjunta. Oliveres (2002) observa que perante as atuais necessidades do mercado atual, as estruturas organizacionais em redes é a única solução para a nova era nos negócios.

Observando tais necessidades de mercado é necessário analisar se os gestores dessas organizações percebem de fato se a cooperação gera ganhos competitivos e quais práticas são utilizadas pelos mesmos para obtenção de tal diferencial, o trabalho traz puramente a visão dos empresários do setor calçadista de Campina Grande sobre os principais benefícios da cooperação e ainda se ela de fato está gerando vantagem competitiva. As análises realizadas possibilitam uma visão, mas apurada da realidade de um mercado que possui uma estrutura bem definida, mesmo existindo *gaps* no que diz respeito à gestão, poderemos visualizar os ganhos dos membros pela participação nas redes.

Com os estudos realizados espera-se que a gestão das redes estudadas se torne cada vez mais técnica, pois é possível construir uma metodologia mais apurada que indica quais as principais vantagens geradas pela cooperação no setor calçadista e como as empresas podem melhorar e aperfeiçoar as práticas de gestão, considerando todos os fatores que tornam o mercado campinense singular, contribuindo para o aumento da competitividade e geração de benefícios coletivos para todos os membros, desta forma impactando a sociedade com geração de emprego e renda.

No âmbito acadêmico o crescente estudo das relações interorganizacionais mostra a importância que esse tema vem ganhando nos últimos anos, além de proporcionar um aprofundamento nas principais peculiaridades das redes estudadas dependendo do cenário onde se encontram contribuindo de forma positiva para o melhor entendimento do comportamento e perfil das redes empresariais não só na cidade bem como no país.

Como forma de facilitar a compreensão dos conteúdos apresentados nessa pesquisa, o trabalho encontra-se estruturado em 6 capítulos. O capítulo I é introdutório, no qual apresenta o tema e o problema de pesquisa, e informa o objetivo geral e os específicos do trabalho, além de apresentar a justificativa e a estrutura do trabalho.

O capítulo II é responsável pela apresentação da fundamentação teórica, tratando dos relacionamentos interorganizacionais. Nesse capítulo destaca-se o as redes empresariais como geradoras de vantagem competitiva.

Os procedimentos metodológicos são tratados no capítulo III deste trabalho, apresentando as condições de escolha das empresas alvos estudadas e a forma de coleta e o tratamento dos dados.

Em seguida, o capítulo IV concentra-se na apresentação e análise de resultados, logo após, o capítulo V apresenta as recomendações gerenciais elencando as principais melhorias sugeridas. Por fim, o capítulo VI apresenta as principais conclusões referentes aos objetivos dessa pesquisa

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Antes de abordarmos o tema sobre redes empresariais é importante abordarmos o conceito de estratégia, pois as alianças formadas entre empresas são estratégias que visam alcance de objetivos, por isso compreender um pouco esse conceito se faz necessário.

O termo estratégia já era utilizado pelos antigos gregos que servia para especificar quem era o magistrado chefe, mesmo com o passar do tempo esse termo não se separou de aspectos militares, com a evolução da indústria e dos mercados foi necessário haver um pensamento explicitamente estratégico, que começou a ser visto nas empresas na época onde a indústria automotiva possuía grande influência nos Estados Unidos, isso foi visto nos empresários de alto escalão da General Motors e Ford (GHEMAWAT 2008).

Ao longo dos últimos 50 anos com as diversas transformações ocorridas em um ambiente global ficam mais evidente a evoluções sobre o pensamento estratégico, isto é reflexo das mudanças que ocorreram no mundo empresarial que saiu de uma perspectiva industrial muito focada na influência do ambiente, onde o mesmo controla as pressões e restrições, norteando assim as estratégias a serem utilizada pelas organizações para uma perspectiva mais macro considerando as diversas variáveis que influencia diretamente a formulação da estratégia. A tabela 1 pode mostrar a evolução do foco estratégico ao longo do tempo. Podemos assim visualizar as diferenças presentes nas perspectivas de foco, objetivos, ferramentas e recursos e como tais modificam a percepção de estratégia ao longo dos anos.

Tabela 1 A evolução do foco estratégico

Foco competitivo	Produtos e mercadorias	Recursos e competências	Talentos e sonhos
Objetivo estratégico	Posições produto-mercado defensáveis	Vantagem sustentável	Autorrenovação continua
Ferramentas e Perspectivas	Análise setorial: Análise da concorrência; Segmentação e posicionamento; Planejamento estratégico.	Competências essenciais; Estratégia baseadas em recursos; Rede de relacionamento	Visão/Valores Flexibilidade e inovação Empreendedorismos
Recurso estratégico essencial	Capital financeiro	Competências organizacionais	Capital humano e intelectual

Fonte: BARTLETT, GHOSHAL “a vantagem competitiva através de pessoas” (2002, p. 147)

No quadro 1 a seguir é possível perceber a evolução histórica do conceitos de estratégia

Quadro 1 Conceito de estratégia

Autores	Definição
Chandler (1962, p. 13)	<i>“Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos”</i>
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965, p. 17)	<i>Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.</i>
Ansoff (1965, p. 52)	<i>Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.</i>
Katz (1970, p. 73)	<i>Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).</i>
Steiner e Miner (1977, p. 4)	<i>Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.</i>
Porter (1980, p. 49)	<i>Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.</i>
Jauch e Glueck (1980, p. 12)	<i>Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos</i>
Martinet (1984, p. 54)	<i>Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.</i>
Mintzberg (1995, p.132),	<i>Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.</i>
Kaplan (1997, p. 38)	<i>Estratégia é escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos</i>

	<i>nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros.</i>
Quinn (2001, p. 20)	<i>Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ações de uma organização em um todo coerente.</i>
Chiavenato (2004, p.70)	<i>Estratégia refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda</i>
Maximiano (2006, p. 329)	<i>Estratégia é “a seleção dos meios para realizar objetivos”.</i>
Cornelis .A e Jonh .A (2010)	<i>“Estratégia diz respeito a posicionar uma organização para obtenção de vantagem competitiva”</i>

Fonte: Elaboração própria a partir de diversos conceitos.

Todos os atores convergem sobre estratégia ao relacionar a organização e o meio em que elas estão inseridas, outro ponto em que os atores concordam é que as decisões estratégicas tem importância direta no futuro das organizações, contudo muitos possuem foco diferente em relação à determinação de objetivos de longo prazo que ganha destaque para autores como Chandler (1962), Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965), Ansoff (1965) Katz (1970), já Cornelis e Jonh (2010) enfoca estratégia como uma forma de posicionamento para geração de vantagem competitiva. As definições de estratégias revelam-se a diversidade que os autores trabalham em vários outros aspectos como Ansoff (1965) acentua a importância do processo de tomada de decisão, enquanto isso Porter (1980) destaca a concorrência na indústria em sua percepção de estratégia e Quinn (2001) faz referencia a metas e políticas para o alcance dos objetivos.

As definições exposta acima mostram a importância que a estratégia tem para o alcance dos objetivos organizacionais, no cenário atual de mercado com a nova dinâmica imposta pela globalização as empresas tem recorrido a estratégias baseadas nos relacionamentos interorganizacionais para sobrevivência no mercado, acentuado a necessidade de compreendermos mais sobre quais fatores e benefícios a cooperação entre pode promover.

2.1 RELAÇÃO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES

De forma geral os seres humanos não agem de forma altruísta tendem a procurar primeiro o melhor para si na luta pela própria sobrevivência, já a cooperação é o contra ponto do egoísmo humano, diante disso a cooperação entre os indivíduos não altruístas nasce da percepção de que para alcançar determinado objetivo não pode obter tal benefício sozinho, só em conjunto é possível se ter sucesso por isso eles cooperam entre si, Balestrin e Verchoore (2008).

A cooperação não ocorre apenas pelo desejo de pertencer ao grupo, mas pela vontade de obter algo por meio desse pertencer afirma Olson (1999) apud Ângelo M (2007). No mundo empresarial não é diferente se coopera com exclusiva visão de possíveis ganhos competitivos Balestrin e Verchoore (2008).

Olson (1999) apud Ângelo (2007) ainda afirma que o simples fato de determinado propósito ser comum ao grupo implica que ninguém nesse grupo deverá ficar excluído dos ganhos proporcionados pela consecução do tal propósito.

Diante dessas observações Schermerhorn (1975) apud Castro e Bulgacov (2008) afirma que a cooperação interorganizacional decorre do desenvolvimento deliberativo de relações entre organizações autônomas para alcance de objetivos individuais e coletivos.

Balestrin e Verchoore (2008) ainda fazem uma observação de caráter importante sobre as relações de cooperação empresariais que em ambientes hipercompetitivos, a busca por vantagem competitiva que só pode ser obtida quando se coopera, pode gerar o paradoxo da cooperação interorganizacional: quanto maior o número de empresas envolvidas, maior a possibilidade de gerar ganhos competitivos, em contrapartida, quanto menor o número de empresas envolvidas, mais exclusivo serão os ganhos competitivos, diante disso grande desafio é balancear as competências próprias e as de outras empresas a fim de alçar um equilíbrio entre competitividade coletiva e a competitividade individual que torna a empresa valiosa e rentável antes das demais organizações que cooperam com ela.

As relações humanas e empresarias ocorrem com o início da civilização, questões como cooperação e ganhos coletivos vem sendo abordados no decorrer do século XX, de maneira mais ampla sempre visando a geração de vantagem competitiva, diante disso o conceito de organizações que tem objetivos comuns a serem alcançados e unem suas força em busca de tal, tem por definição redes empresarias o que veremos as convergências e divergências de diversos autores ao longo do estudo. A seguir trataremos do conceito rede suas características e particularidades na percepção de vários autores, mostrando a evolução histórica que o conceito de redes representa.

2.2 CONCEITO DE REDE

Rede tornou-se um termo amplamente discutido e empregado em diversas situações para ilustrar uma gama enorme de situações cotidianas do mundo contemporâneo, surgindo inúmeros conceitos para definir redes, contudo apesar dos esforços dos teóricos de diversas áreas, não existe um termo claro e inquestionável sobre redes.

No princípio da civilização quando não havia o termo “rede”, este servia para definir uma armadilha feita por caçadores para capturar pássaros que era feita por um conjunto de fios entrelaçados cujos “nós” eram formados pela intersecção desses fios (MARCON; MOINET, 2000). Essa imagem de fios entrelaçados em nós foi passando ao longo do tempo e propagando-se e serviu para definir estruturas de entrelaçados de fios como redes de pesca e redes de descanso.

Só no século XX foi que o termo rede ganhou um conceito mais abstrato, como sendo um conjunto de pontos com mútua comunicação, logo depois foi empregado na sociologia para explicar as relações de reciprocidade entre os seres humanos.

Somente a parti dos anos 60 e 70 surgiram às primeiras tentativas de definir o conceito de rede, e a primeira formalização foi de Mitchell (1969) apud Schuchmann Et. al (2010) que definiu como sendo “Tipo específico de relacionamento ente homens, objetos e eventos”. A definição remetia muito a ideia original onde os nós da rede de pesca representavam os homens, objetivos e eventos da perspectiva sociológica enquanto os fios correspondem as informações e os recursos que ligam os nós.

Essa definição de rede passou a ser empregada boa parte dos anos 70 e 80 com foco na perspectiva sociológica quando Wellman; Berkowitz, (1988) apud Costa (2005) teve a concepção de rede como arranjos relacionais estruturados de transações entre membros de um mesmo sistema social, em paralelo o conceito de rede se espalho para as demais áreas de conhecimento fora do que já tinha sido visto na sociologia, áreas o conceito de rede passou a abordar também aspectos econômicos sociais e culturais. Segundo Castells, (1999) o intercambio de informações imediatas entre os diversos agentes transformou o planeta de uma maneira tal, aproximando nós ate então impensáveis, mantendo e reforçando elos fracos e contribuindo para construção de uma nova estrutura socioeconômica, ou seja o mundo acompanhou o surgimento de uma sociedade em rede.

Com isso o conceito de rede passou a ter uma dimensão muito grande, inviabilizando sua clara definição, porém sua super popularização possibilitou o surgimento de inúmeras

tentativas de cooperação entre as empresas de pequeno porte ao redor do mundo, contribuindo para a valorização de redes empresariais tanto na teoria como na prática.

Cabe ainda resaltar que segundo Human e Provan (1997) apud Balestrin; Vargas (2004) existe uma diferença básica nos conceitos de redes que deve ser observado, pois são variáveis distintas, a de rede com relação a pessoas e de redes com relação a organizações, vamos apenas nos ater ao conceito de rede em relação a organização, contudo independe de que variável se esteja estudando e necessário observar 3 características básicas de todas as redes.

- a) Os nós ou atores individuais;
- b) As interconexões entre eles;
- c) A nova unidade que coletivamente conformam.

Com base no conhecimento sobre o termo redes e como o foco do nosso estudo não visa abordar a parte mais sociológica, trataremos do foco mais empresarial como as redes de empresas estão organizadas no complexo cenário globalizado, conhecendo um pouco de suas características relações e suas principais vantagens que tornam esse arranjo de empresas tão popularizado nos últimos anos.

2.3 REDES EMPRESARIAIS: ASPECTOS GERAIS

Mesmo não sendo uma ideia recente, visto que o conceito de rede é empregado na teoria organizacional desde do século XX Nohria (1992) apud Cruz (2009), com isso podemos observar umas das primeiras definições que temos sobre redes empresariais foi feita por Thorelli (1986) apud Hoffmann et. al (2007), é a interação entre os envolvidos representantes mas do que uma simples adaptação passiva, pois os relacionamentos enfrentam dificuldades em busca de soluções conjuntas por meio de diversas capacitações reunidas e daquelas originadas pela sinergia coletiva.

Jarillo (1988) apud Hoffmann et. al (2007), já faz outra observação pertinente com relação às redes, ele visualiza esse arranjo como empresas que visam benefícios a longo prazo segundo ele, redes são como arranjos complexos de relacionamentos entre empresas, firmados sobre acordos de longo prazo, que estabelecem objetivos comuns entre elas, tendo em vista obterem vantagens competitivas.

Powell (1990) apud Dias e Baldi (2009) observa que esta se criando uma nova forma de organização econômica e crescendo uma nova forma de organização social. Em uma perspectiva mais relacionada a objetivos Aaker (1995) apud Godói e Machado (2011) define rede sendo, quando duas ou mais empresas se juntam para alcance de um objetivo estratégico traçado, desta forma eles obtêm vantagem competitiva para ambos envolvidos na rede, Brandenburg e Nalebuff (1995) apud Arantes Et. al (2006) ainda ressaltam que as relações organizacionais não se concretizam sem que haja resultados perceptíveis para as partes envolvidas, ou seja, só existe a possibilidade real de formação de rede empresarias se houver uma relação “ganha-ganha”.

O ambiente também influencia a criação de redes empresarias já que “as redes são formadas para reduzir as incertezas e riscos do ambiente que estão inseridas, organizando suas atividades de forma cooperada” (LEON, 1998).

As redes ganham importância por serem geradoras de vantagem competitiva Porter (1999) complementa, com a afirmação de que as empresas podem obter vantagens competitivas, na medida em que tornam mais eficientes suas operações e estratégias, quando atuam de forma conjunta.

Pode-se afirmar que as redes representam uma forma de coordenação sócio econômica que emergem em resposta a determinadas contingências históricas concretas e como forma de solucionar determinado problemas Araújo (2000), tendo como atributo três características básicas.

- a) Permite uma adequada adequação ao ambiente competitivo dentro da estrutura dinâmica, sustentadas por ações uniformizadas, mas descentralizadas;
- b) Possibilitem ganhos em escala com união;
- c) Não deixam as empresas envolvidas perderem a flexibilidade.

Enquanto isso é possível observa como as empresas podem se agrupar para fortalecer suas competências e gerando relacionamentos duradouros Amato Neto (2000)

Considera um agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o fortalecimento das atividades de cada elemento da rede e completa-se tanto nos aspectos técnicos, como administrativos, sendo que esse relacionamento pode ter prazo indeterminado e aberto a novos participantes.

Hall (2001, p. 233), afirma que as redes são “articulações de cooperação e colaboração entre empresas” e Castells (2001) diz que rede é um conjunto de nós interconectados, e o que

é um nó depende do tipo de redes concretas de que se fala. Com isso é possível compreender como as empresas que trabalham com essa estrutura são ligadas uma a outra.

Em uma visão mais voltado para a atualidade Olivares (2002) observa que perante as atuais necessidade do mercado, as estruturas organizacionais em redes é a única solução para a nova era nos negócios.

É possível perceber como as empresas que se organizam em redes obtém retornos bem mais significativos Troccoli (2001) ressalta que as vantagens adquiridas por empresas que trabalham com estratégias baseadas em redes, geram retornos superiores em múltiplos ambientes, um capital social valioso, gerando informações importantes e oportunidades de novos negócios a medida que a confiança entre os agentes se caracteriza cada vez mais como um relacionamento. Logo o desafio se concentra no gerenciamento das relações entre as empresa como destaca Migueletto (2001) que o grande desafio das redes está no gerenciamento coordenado das relações entre as empresas que possuem acordos lógicos, valores normas e condutas próprias, que por um lado desejam ações conjuntas em torno de um objetivo.

A reciprocidade é umas das características que norteiam a formação das redes Britto (2002). Define que as redes empresarias estão associadas a configurações interorganizacionais conduzidas por um relacionamento de caráter cooperativo e recíproco entre empresas independentes, gerando uma nova forma de coordenação das atividades econômicas.

Guerrini et al. (2002) que conceituam redes como empresas que cooperam para ganharem força pela concentração, com objetivos comuns de resolverem problemas, atuarem em novos mercados ou desenvolverem e produzirem bens mais competitivos.

Todeva (2006) apud Rosa e Bitencourt (2010) ainda argumenta rede como sendo o conjunto de transações repetidas e sustentadas por configurações relacionais e estruturais dotadas de fronteiras dinâmicas e elementares interconectadas.

Por fim Balestrin e Verchoore (2008) tentam fechar a definição de redes empresarias como sendo organizações completas por um grupo de empresas formalmente relacionadas com objetivos comuns, prazos de existência ilimitado, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelo esforço coletivo. Dessa forma é possível montar um quadro com as principais características de formas coordenadas das atividades econômicas como pode ser observado no quadro 2

Quadro 2 Formas de coordenação das atividades econômicas

--

Características	Mercado	Hierarquia	Rede
Resolução de conflitos	Leis e códigos	Supervisão	Reciprocidade
Flexibilidade	Alta	Baixa	Média
Comprometimento	Baixo	Alto	Médio
Comunicação	Formal	Burocrática	Formal e informal
Ênfase	Individuo	Individuo	Coletivo
Estratégia	Competição	Competição	Co-opetição
Relação entre envolvidos	Independência	Dependência	Interdependência
Determinação de poder	Market share	Cargo	Reputação

Fonte: Balestrin, Verchoore (2008, p. 80)

È possível observar as principais diferenças existentes para determinadas características dependendo do tipo de atividade econômica e seu foco em relação a gestão, o quadro ainda mostra como o foco das redes empresariais está na busca de soluções e benefícios coletivos, enquanto as demais se focam na competição e concorrência como meio de gerar resultados, para compreendermos como essas diferenças são geradas e o porquê de muitas delas a compreensão do campo de atuação das redes se torna indispensável.

2.4 CAMPO DE ESTUDO DAS REDES EMPRESARIAIS

Uma das justificativas para a crescente importância do tema sobre redes no campo de estudo organizacional e o fato de poderem ser estudadas a partir de diferentes abordagens teóricas Grandori; Soda, (1995) apud Rosa e Bitencourt (2010) o quadro 3 a seguir mostrará os principais conceitos em diferentes abordagens teóricas.

Quadro 3 Principais abordagens no estudo sobre redes

Abordagem teórica	Contribuições para o entendimento das redes.
Economia industrial	Identificou diferentes classes de ganhos econômicos (economia de escala, escopo) como variáveis explicava a eficiência das redes.
Abordagem estratégica	Destacou a configuração em redes de cooperação como fator altamente estratégico para obtenção e manutenção de vantagem e competitiva.
Dependência dos recursos	Salientou como um dos fortes condicionantes para

	formação das redes de cooperação, o compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis.
Teoria das redes sociais	Evidenciou até que ponto as relações sociais dos atores em uma determinada rede influenciam a organização de seus membros e as inter-relações dentro da rede.
Teoria das críticas	Questionaram o argumento da eficiência e formulação das rede e destacaram que estas são constituídas por representar poderosos instrumentos de formação de elites e classes dominantes, bem como o exercício do poder e da dominação.
Abordagem institucional	Constatou que as organizações procuram obter legitimidade no momento de integrar uma determinada rede.
Teoria dos custos de transação	Surgiu que, entre as formas clássicas de coordenação das atividades econômicas (mercado e hierarquia), há uma série de arranjos híbridos que buscam reduzir os custos de transação por meio de relacionamentos colaborativos.

Fonte: Fonte: Elaboração própria a partir de Balestrin, Verchoore (2008, p. 82)

Cada abordagem teórica mostrou como o processo de redes ao longo da evolução da teoria administrativa convergiu no sentido de mostrar que as relações interorganizacionais podem e geram diferencial competitivo seja de economia de escala a ganhos com os relacionamentos colaborativos, o que pode ser também destacado e que os benefícios para geração de vantagem competitiva variam de acordo com a característica e tipologia das redes empresariais, contudo qualquer configuração de rede empresarial mostra um potencial de aumento de ganhos individuais e coletivos para todos os seus participantes.

2.5 CARACTERÍSTICAS E TIPOLOGIAS DAS REDES

O grande número de tipologias de redes trazem um enriquecedor e produtivo debate sobre tal assunto, contudo debate entre os autores promove divergência que são importantes serem analisadas, Castells (2001) diz que as tipologias de redes

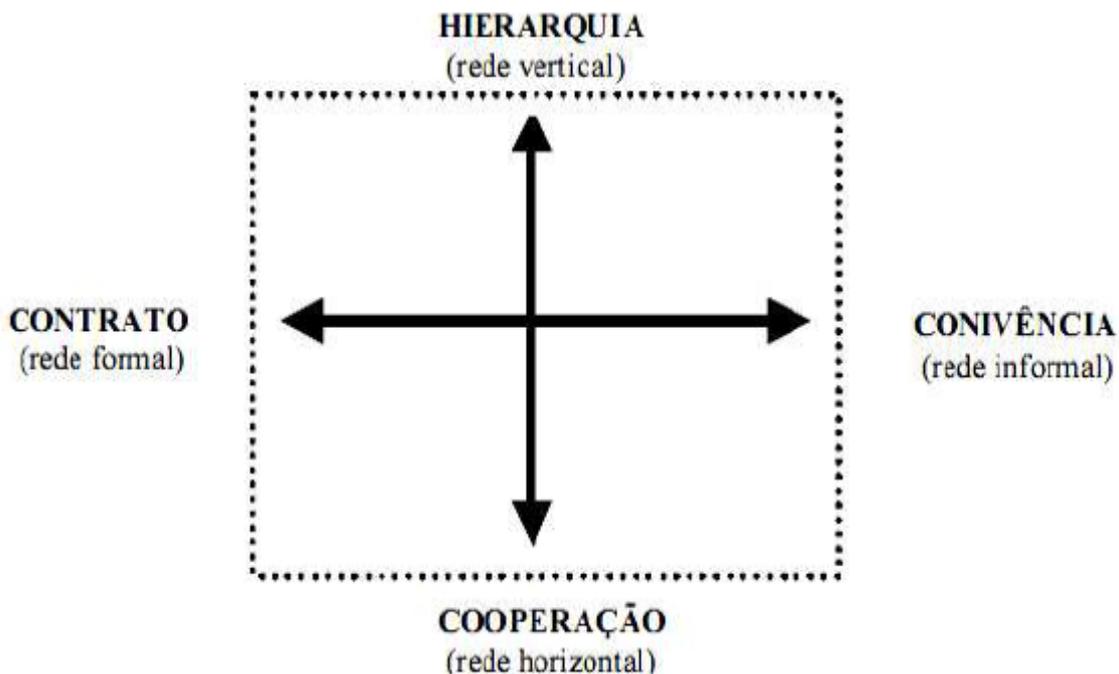
Aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas. Redes familiares nas sociedades chinesas e no norte da Itália; redes de empresários oriundos de ricas fontes tecnológicas dos meios de inovação, como o Vale do Silício; redes hierárquicas comunais do tipo Keiretsu japonês; redes organizacionais de unidades empresariais descentralizadas de antigas empresas

verticalmente integradas, forçadas a adaptar-se às realidades da época; e redes internacionais resultantes de alianças estratégicas entre empresas (p. 204).

Hoffmann et. al. (2004) desenvolve uma metodologia de classificação das redes através de uma pesquisa bibliográfica onde considera quatro indicadores (direcionalidade, localização, formalização e poder), para a classificação das tipologias.

O mapa estratégico apresentado por Marcon e Moinet (2000) apud Venturini, (2008, p.60) demonstra um modelo em quatro dimensões sobre as quais as redes são estruturadas, como pode ser visto na figura 1.

Figura 1- Mapa da Orientação Conceitual para a classificação das redes.



Fonte: Marcon e Moinet (2000) apud Venturini, (2008, p.60)

Segundo Balestrin e Vargas (2002) apud Cruz (2009), O eixo vertical se relaciona aos elos gerenciais que existem entre os atores envolvidos na rede, esses elos podem representar desde uma relação de cooperação a uma relação mais hierárquica entre matriz/filial, por exemplo, Ferreira Junior (2006) complementa ao dizer que as redes verticais partem diretamente da cooperação das empresas ao longo da cadeia produtiva.

Já no eixo horizontal tem se estabelecido a relação de formalização entre os atores da rede, e tal relação pode passar de um simples envolvimento informal como amizade, afinidade ou parentesco existentes nas associações, ou serem contratos formais como ocorre na formação de joint-ventures. Tais características são mais presentes em empresas de micro e

pequeno porte por visualizarem a cooperação como uma forma de competir no mercado, mas isso não exclui a prática por grandes organizações consolidadas no mercado, (FERREIRA JUNIOR, 2006).

2.6 CLASSIFICAÇÃO DAS REDES

Redes verticais: Redes verticais para Marques e Aguiar (1993) é a integração vertical que ocorre no caso de um grupo de empresas sob a mesma organização e que atuam em estágios separados do mesmo processo produtivo, nesse tipo de arranjo para Balestrin (2005) está inserida a cadeia de suprimentos que possui uma estrutura bem definida, e tendem a estar mais próximo do cliente, normalmente a cadeia de suprimentos é utilizada por grandes indústrias.

Redes horizontais: Para Felipin (2009, p.15) redes horizontais “é a união é criada a partir de empresas de um mesmo segmento produtivo que decidem, mediante de uma forma associativa, criar e estabelecer estratégias conjuntas, porém mantendo sua individualidade”. A associação possibilita benefícios variados como dividir custo, maior poder de barganha com os fornecedores entre outros fatores.

As redes horizontais proporcionam ainda uma visão diferenciada quanto aos parceiros, pois as empresas passam a visualizar não concorrentes, mas como companheiros que possibilitam o crescimento da rede FELIPIN (2009). As relações normalmente ocorrem entre pequenas e micro empresas, mas as grandes empresas também se utilizam de tal configuração para obter benefícios, Ferreira Junior (2006), pois uma rede com essa tipologia está em busca sempre de ganhos pela soma das competências individuais.

Redes formais: Em geral tem o objetivo do cumprimento de regras e procedimentos estabelecidos, evitando o comportamento oportunista, beneficiando os membros da rede, pois preserva um dos princípios básicos que é o ganho coletivo, com isso a instituição de direito e deveres dos participantes Hoffmann *et. al.* (2004). As alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as joint-ventures e as franquias são exemplos de redes fortemente formalizadas.

Redes informais: pertence a dimensão da convivência as relações estabelecidas são alicerçadas em função da confiança gerada, onde ocorre uma mistura das relações econômicas com as relações sociais. Balestrin e Vargas (2002) deixam claro “Nessa dimensão, as redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras e agem em

conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores”.

2.7 PRINCIPAIS CONFIGURAÇÕES DE REDES EMPRESARIAIS

2.7.1 Redes de Fornecimento

Redes de fornecimento podem ser confundidas com terceirização, nesse modelo as empresas não passam de meras subcontratadas, onde existe uma grande dependência das empresas pequenas em relação as grandes (BEST, 1990 apud BALESTRIN e VERCHOORE 2008).

Ainda nesse processo por uma única empresa dominar grande parte do processo tecnológico e de produção decisões de caráter estratégico visam apenas seus interesses, demonstrando um excessivo controle das atividades nas mãos de poucos.

Segundo Jarillo (1993) apud Henrique (2005) essa elevada assimetria pode acabar por transformar uma estratégia calcada em relacionamentos profissionais numa estratégia de pressão centrada nos interesses dos mais poderosos.

A forma vista de resolver tal problema é adotar o modelo de redes de fornecimento entre as empresas líderes e as parceiras. Desta forma o modelo de redes de fornecimento apresentam um comportamento colaborativo entre empresa central e suas parceiras Todeva (2006) apud Rosa e Bitencourt (2010) verifica que as relações entre as empresas apresentam interdependência com os agentes negociando seus possíveis benefícios na tentativa de maximizar os ganhos da parceria a estrutura das redes de cooperação na configuração de rede de fornecimento pode ser observado na figura 2.

Com isso pode-se destacar quatro pontos mais comuns obtidos ao se adotar um modelo de redes de fornecimento.

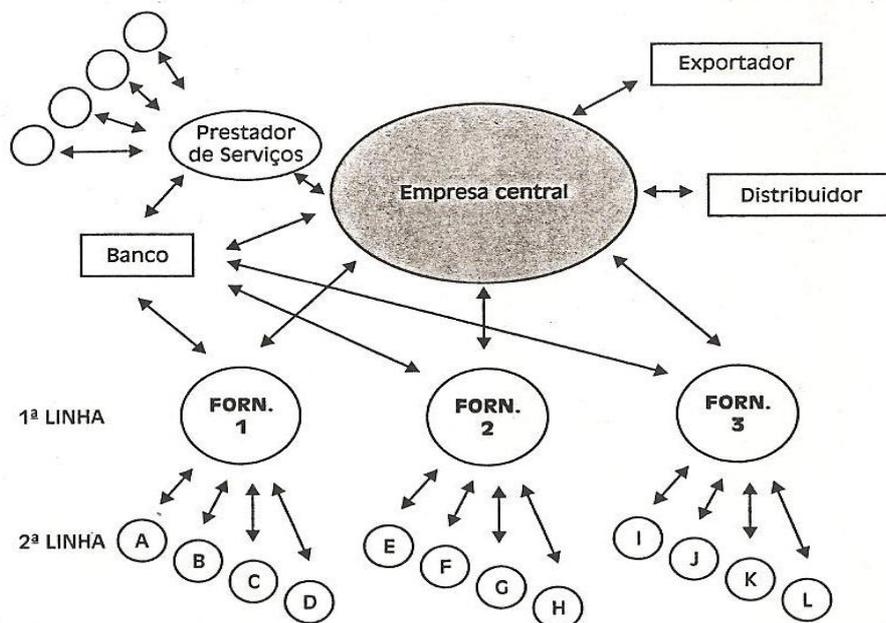
- a) Concentra investimentos e esforços na competência central das empresas;
- b) Com uma competência bem desenvolvida cria barreira para os concorrentes;
- c) Habilita a empresa a utilizar os investimentos em ativos dos seus parceiros externos, incorporando inovação e capacidade profissionais que seriam financeiramente de serem aplicadas em um contexto fora da rede de fornecimento.
- d) A rápida mutação das redes de fornecimento diminuem os riscos, encurtam o ciclo produtivo, geram investimentos maiores, e melhor aceitação dos clientes.

Quinn e Hilmer (2001) apud Egydio (2011) observam que nos mercados de rápida mutação as redes de fornecimento diminuem os riscos, encurtam o ciclo produtivo, minimizam os investimentos e geram maior receptividade às exigências dos clientes.

A coordenação da rede fica responsável pela empresa líder, que determina os fornecedores de primeira linha, negocia e estabelece os processos produtivos e coordena fluxo de recursos para fornecedores subjacentes Todeva, (2006) apud Balestrin Et. al (2010). Diante disso se obtém uma estrutura produtiva integrada, coordenada e flexível ao mesmo tempo com capacidade de se adaptar as mudanças ambientais.

Mesmo com essas características as redes de fornecimento possuem desafios a serem superados como confiança e transparência entre os membros ainda é frágil e devem ser fortalecidas constantemente, existe a tendência de construção de relacionamentos assimétricos entre a empresa líder e seus parceiros, as ações das empresas parceiras acabam sendo inibidas pelas exigências de controle da empresa líder.

Figura 2 - Estrutura das redes de fornecimento



2.7.2 Consórcio

Outra configuração de rede de cooperação largamente adotada é o consórcio de empresas. No sentido mais amplo, consórcio é o grupo constituído para assumir um empreendimento acima dos recursos de qualquer um dos seus membros Balestrin e Verchoore (2008).

Pode se observar no cenário atual vários tipos de consórcios, pois eles têm objetivos delimitados, ou especialmente criados para superar desafios ou aproveitar oportunidades de novo negócios dos membros envolvidos. Muitos deles concorrem em licitações públicas realça a competição existentes entres os grupos, entretanto os registros contratuais estabelece os objetivos que serão obtidos e o modo como se conduzirá o processo a figura 2 mostrará um pouca da estrutura dos consórcios.

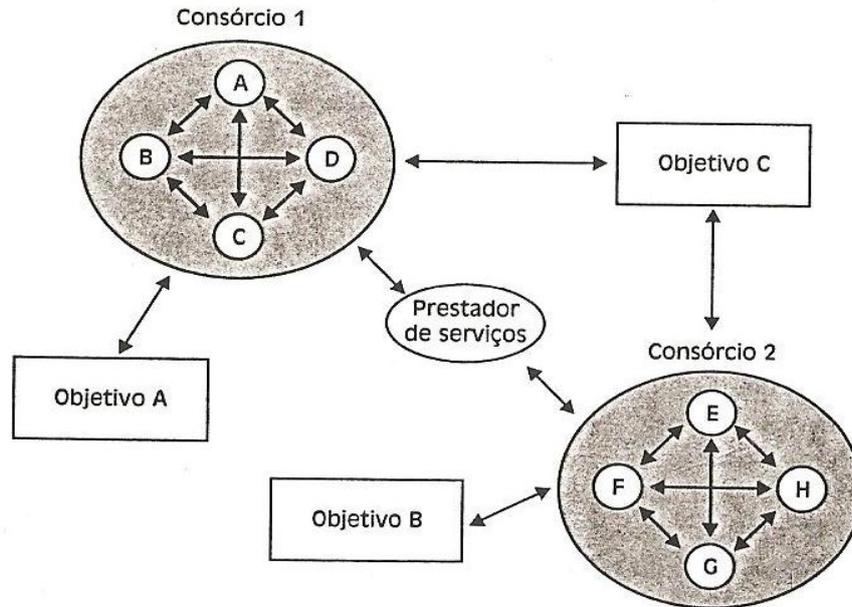
As principais normas desse tipo de rede empresarial são os quadros diretivos do consórcio, que devem ser constituídos por membros e devem responder aos participantes em assembleias gerais periódicas.

Além dos objetivos em como e coordenação democrática, os consórcios apresentam outros atributos necessários para o êxito da rede de cooperação, como presença de equipes, que diante de uma divisão interna de trabalho, facilitam o controle, monitoramento do desempenho e fortalecimento de relacionamentos sociais (GRANDORI; SODA, 1995) apud apud BALESTRIN e VERCHOORE(2008).

Mesmo diante disso os consórcios possuem desafios a serem observados:

- a) Adotar processos de tomada de decisão mais participativos e menos assimétrico, gerando relacionamentos mais eficazes.
- b) Observar a divisão equitativa das riquezas geradas, para se obter benefícios a longo prazo nos relacionamentos.
- c) Evitar disparidades na distribuição de ganhos dos proprietários como maiores quotas, para não gerar uma desmotivação dos que possuem menores quotas, para obterem ganhos coletivos.

Figura 3 - Estrutura dos consórcios



Fonte: Balestrin , Verchoore (2008, p. 96).

2.7.3 Redes associativas

A dinâmica do mercado atual globalizado dificulta a vida das pequenas e médias empresas, com isso houve o surgimento de um movimento com a busca de somar esforços, sob a lógica de cooperação empresarial. O atual crescimento do associativismo empresarial está na percepção de que as dificuldades e oportunidades comuns podem ser superadas com ações colaborativas associadas que possibilitem as empresas de pequeno porte aumentar sua escala mediante a formação de redes associativas Balestrin e Verchoore (2008).

As redes associativas se concentram em uma única estrutura que tem como configuração, a associação diz respeito aos mecanismos necessários ao desenvolvimento dos seus agentes, já os associados esperam que a estrutura criada reduza as dificuldades que possa se ter quando as empresas trabalham sozinhas.

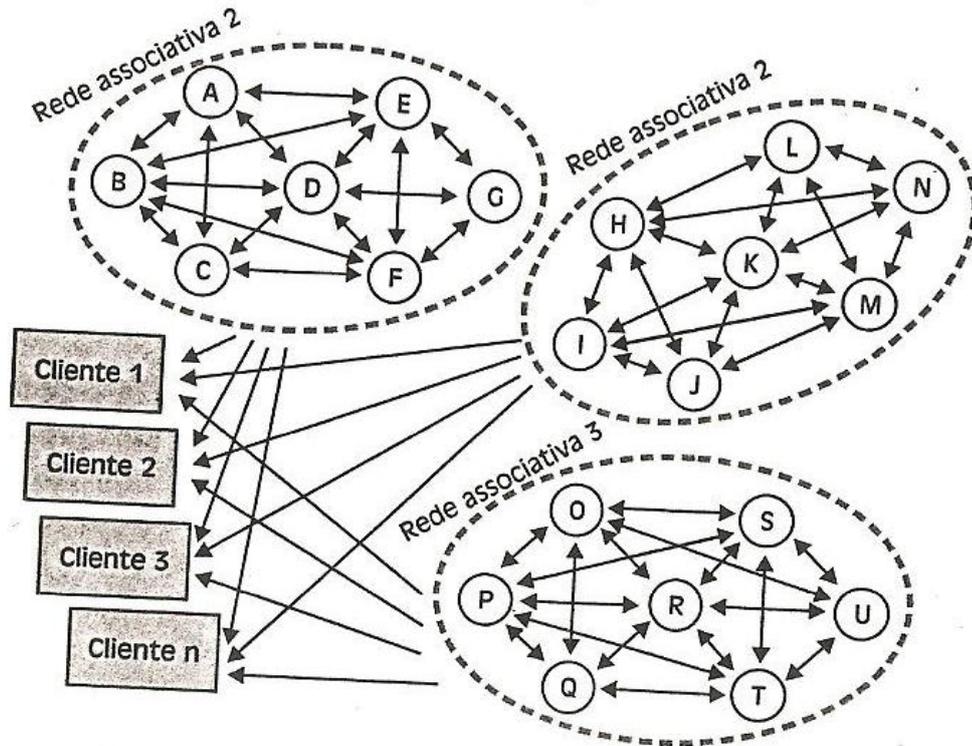
As redes associativas são principalmente encontradas em setores que em que a o domínio de empresas de grande porte, com as pequenas e médias empresas se unem em busca da sobrevivência, Provan (1983) apud Balestrin; Verchoore (2010) destaca que por intermédio da gestão do fluxo de recursos entre as empresas associadas é possível que as pequenas e médias empresas reduzam as incertezas do ambiente.

Com isso é possível perceber que as redes associativas são entidades formalizadas, tendo a coordenação democrática contando com a participação de todos os envolvidos, possuem normas fixadas em estatuto, mesmo apresentando contratos estáveis são flexíveis. Todo ganho obtido pela associação e distribuído de forma mais igualitária possível. Grandori (1995) observa que para evitar privilégios ou desequilíbrios entre as empresas envolvidas na rede associativa a coordenação da rede deve buscar o comprometimento tornando claros os direitos e deveres de todos os envolvidos. A figura 4 mostra um pouco como se configura as redes associativas.

O que tem motivado a formação dessas redes associativas sem dúvida é o fato de que a base contratual prometem distribuição de riqueza de forma adequada, confiança mútua entre os associados, o que permite a transferência de conhecimentos, Balestrin e Verchoore (2008).

Mesmo diante do exposto ainda existe grandes desafios a serem superados, para que se possa obter vantagem a longo prazo, entre as dificuldades são muitas vezes a capacidade de pensar estrategicamente na obtenção de vantagem competitiva ao invés de apenas reagir as demandas ambientais, além disso é necessário modelos de gestão que estabeleçam integração comercial e produtiva entre as empresas, outra dificuldade encontrada é a dificuldade de gerar comprometimento nos empresários com a estratégia colaborativa que visem maior vantagem competitiva para as empresas associadas.

Figura 4 - Estrutura das redes associativas



Fonte: Balestrin , Verchoore (2008, p. 99).

Os diferentes tipos de configurações de redes mostram como as empresas se comportam em cada segmento de mercado, as facilidades e variações apresentadas por um segmento podem determinar de forma significativo que tipo de arranjo será o mais adequado, entretanto independente de qual configuração as redes empresariais precisam gerar para os seus participantes ganhos competitivos caso contrario a opção por participação no grupo de empresas será dispensável e os ganhos coletivos propostos não serão de fato incorporados, fica também claro a necessidade de compreender quais ganhos coletivos as redes empresariais oferecem desta forma é possível avaliar a geração de vantagem competitiva.

2.8 GANHOS COMPETITIVOS DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Como o objetivo desse estudo sobre os relacionamentos interorganizacionais e verificar a vantagem competitiva gerado pelo mesmo, em uma rápida análise sobre o que de

fato é vantagem competitiva é possível analisar o ponto de vista de diversos atores como a definição de Ansoff (1965) apud Aparecida Et. al (2009) que diz que vantagem competitiva é uma percepção diferenciada de observar tendências de mercado a frente dos concorrentes e se ajustar a tais ofertas em função disso.

Já para Prahalad e Hamel, (1990) e Krogh e Ross, (1995) apud Fleury e Fleury (2003), a definição de vantagem competitiva deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos, essa visão se baseia muito na perspectiva da empresa com uma estratégia baseada em recurso

Ghemawat (1985) Ghemawat (1986) Apud Zilber e Lazarini (2008) define vantagem competitiva como a distancia que uma empresa criou dos seus rivais e se ela é maior do que os seus concorrentes entre a disposição de pagar dos clientes e seus custos de produção.

Um ano após, Ghemawat (1986) Apud Zilber e Lazarini (2008) observa que vantagens competitivas podem decorrer de (1) benefícios de tamanho (economias de escala, escopo ou curvas de experiência) (2) vantagens de acesso privilegiado a recursos, (3) exercício de opções que garantam flexibilidade estratégica.

Barney (1986) apud Popadiuk; Ricciardi (2011), propõe que a cultura empresarial seria uma vantagem competitiva desde que a cultura seja capaz de criar valor econômico, seja rara e de difícil imitação, sua visão é muito baseada em recursos, para ele as empresas com culturas fortes que tenham essas características alcançariam resultados superiores e assim vantagem competitiva.

Ireland e Hoskisson (1999) apud Carvalho e Arthur (2004), definem vantagem competitiva em termos do resultado da firma no emprego combinado de seus recursos

Por fim para fechamos essa parte sobre vantagem competitiva Cornelis e Jonh (2010) observa que essa vantagem é obtida quando a empresa planeja com sucesso uma estratégia de valor que os concorrentes não estejam utilizando no momento.

Aos expor as principais convergências e divergências sobre vantagem competitiva é possível fazer uma análise se as empresas que mantém relações interorganizacionais geram vantagens competitivas, para isso é necessário parâmetros, que definiremos como variáveis competitivas que serão melhores abordadas no tópico subsequente.

2.9 VARIÁVEIS COMPETITIVAS

Nos últimos anos a literatura vem dedicando-se a esclarecer o fenômeno das redes e os ganhos que as empresas obtêm ou podem obter pela participação nelas. Mediante a isso foram criados inúmeros indicadores um serie de ganhos ou resultados obtidos por meio das relações interorganizacionais, uma exposição de que abranja a totalidade desses resultados se torna impraticável e não apresenta uma finalidade que justificasse tal esforço. No intuito de facilitar a compreensão dos resultados sobre a geração de valor a partir das relações interorganizacionais, além de atender as reais características do setor estudado e ser algo compreensivo aos empresários, visto que é percepção dos mesmos, sobre a geração de valor que servira de base para análise dos resultados, expandir o número de variáveis poderia comprometer as avaliações realizadas fugindo do foco do estudo.

Desta forma com o intuito de facilitar o entendimento dos resultados foram selecionadas cinco variáveis, utilizando do estudo prévio do modelo proposto por Balestrin, Verchoore (2008), assim podemos denomina-la, maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custo ou risco, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa tais variáveis serão denominadas de objetivos competitivos e as redes só proporcionaram geração de valor para seus membros se as critérios propostos forem atendidas.

Exploraremos mais profundamente as características de cada uma das variáveis propostas com a finalidade de compreender como serão os critérios para alcance dos objetivos, a seguir será expostos cada variável para melhor compreensão.

a) **Maior escala e poder de mercado**

Uma das primeiras percepções que obtêm quando se fala em vantagem competitiva da adoção das redes organizacionais e a capacidade da empresa de ampliar as ações por meio da união com outras empresas, Balestrin, Verchoore (2008), afirmam que quanto maior o número de empresas envolvidas maior será a capacidade da rede ampliar sua escala de poder de mercado dos associados.

Os principais ganhos são economia de escala, devido ao aumento do poder de negociação com os fornecedores e parceiros, com isso obtêm melhores condições de aquisição de matéria prima e produtos para revenda, juntas as empresas conseguem gerar uma exposição pública maior gerando um marketing positivo para todos os envolvidos na rede, com isso tem vantagem e relação à concorrência além de maior representatividade e credibilidade, outro benefício e a capacidade de atrair parcerias e novos negócios, essas

parcerias podem ser com universidades, institutos tecnológicos, agências estatais entre outras, por fim mais não menos importante a utilização de uma marca comum proporcionam benefícios aos participantes da rede.

Isso é possível através das redes segundo Perrow (1998) apud Balestrin, Verchoore (2008) segundo ele tais benefícios acima citados só poderiam ser utilizados por grandes empresas, pois controlam deliberadamente o mercado, as empresas de pequeno porte não têm tais benefícios por não usufruir de poderes sozinhas suficientes para isso.

b) Geração de soluções coletivas

Muitos problemas enfrentados pelas empresas podem ser solucionados a partir da rede que ela está inserida. Segundo Balestrin, Verchoore (2008), a geração de solução diz respeito aos serviços, produtos, infra estrutura que diz respeito a pessoas equipamentos, instalações físicas, disponibilizados pela rede para o desenvolvimentos conjunto dos seus membros.

Os principais benéficos obtidos com a geração de soluções coletivas é que as redes podem adquirir máquinas coletivamente, elaborar planos de investimentos detalhados, suprir necessidades de capacitação dos associados através de treinamentos e consultorias, podendo ainda criar sistemas de informações eficientes para melhor comunicação da rede.

Todos esses benefícios são dificilmente imitados pelos concorrentes, além de outros imagem que é associada a rede permitem uma vantagem competitiva singular e típica das redes de cooperação.

Por fim as soluções disponibilizadas pelas redes aumentam a capacidade de amplitude facilitando o acesso de novos mercados e exportações, essas soluções disponibilizadas desenvolvem o envolvimento das empresas e seus vínculos e ligando-as mais estreitamente as redes.

c) Redução de custos ou riscos

Como já falado a complexidade dos mercados atuais, devido às mudanças tanto tecnológicas e ocorridas pelas constantes mudanças sócio culturais, fazem com que as atividades de criação de empreendimentos se tornem muito arriscado para serem realizados individualmente.

Essa visão é abordada por Grandori (1995) que defende a possibilidade de que os custos e riscos sejam reduzidos caso se consiga manter o adequado estabelecimento e manutenção da interdependência entre os agentes. Eliminar totalmente os riscos e custos é inviável, porém a formação de redes diminuem de forma sensível a incidência de tais riscos.

Os principais benefícios é a possibilidade de redução de custos pela sua divisão entre os participantes e os riscos são minimizados devido ao maior planejamento da rede além dos

investimentos serem divididos, além disso maior compartilhamento de informação e ganhos na eficiência operacional. Balestrin, Verchoore (2008),

d) Aprendizagem coletiva

Sempre é possível uma organização aprimorar seus conhecimentos a partir do relacionamento com outras empresas Nonaka e Takeuchi(1997) como abordado pelos autores o conhecimento parte a partir dos conhecimentos individuais sendo expandidos pela dinâmica das relações interorganizacionais. Outro fator que eles destacam é que o conhecimento só pode ser gerado pelos indivíduos, mas que as organizações mesmo não criando tais conhecimentos, podem gerenciar e criar situações onde de fato exista a disseminação dos conhecimentos criados pelos indivíduos, compartilhando assim informações , opiniões, colaboração em determinados projetos, desta maneira ampliando conhecimentos para as empresas.

Nesse papel as redes organizacionais podem propiciar um ambiente favorável para a existência de relação entre pessoas, grupos e organizações, desta forma as redes representam um lugar onde os processos de aprendizado e sedimentação do conhecimento toma forma Balestrin e Verchoore (2008).

Com isso é possível perceber os ganhos enormes que a gestão do conhecimento gerada pela interação entre as empresas, como benefício maior ainda as redes potencializam esse conhecimento Rhicardson (1972) apud Balestrin, Verchoore(2008) já deixava explícito que a colaboração entre as empresas facilita a reunião de competências de diversas organizações, é esse conhecimentos que se completam gerando enormes vantagens, por fim Ahuj (2000) apud Fleury; Fleury (2003), afirma que as relações diretas entre os membros das redes afetam positivamente no processo de inovação.

e) Inovação colaborativa

Segundo ahuja (2000) apud Fleury; Fleury (2003), os três principais fatores que influenciam resultados positivos de inovação nas redes que são: conhecimento compartilhado, complementaridade de competências e escalas dos projetos, desta maneira as empresas quando cooperam em busca de resultados tecnológicos geram um importante conhecimento para todos os parceiros, aumentando as relações dos envolvidos sem maiores investimento para isso.

A cooperação em família trás benefícios substanciais, pois facilita a reunião de competências e habilidades complementares Richadson (1972) apud Balestrin, Verchoore (2008), assim é possível um maior acesso aos conhecimentos dos procedimentos de inovação,

algo que ficaria restringindo se tais conhecimentos fossem limitados às empresas individualmente.

Diante disso o papel das redes é de difusor do conhecimento gerado que é uma ferramenta importante, pois a inovação é resultado de uma atividade de conhecimento externo a empresa. Com isso são criados ambientes seja contratuais ou informais para que essa troca de conhecimento seja feita contribuindo para o processo de inovação Powell (1998) apud Dias e Baldi (2009).

Para que as redes constituam ambientes que facilitem essa troca de conhecimento é necessário observar alguns fatores como relação de confiança entre os empresários, estrutura descentralizada e menos hierárquica, comunicação informal, existências de espaços e momentos que permitam a socialização de conhecimentos e acesso a informações e competências externas, Balestrin e Verchoore (2008). Com isso é possível ter um ambiente que facilite a inovação gerando benefícios para os membros da rede como capacidade de aprendizado coletivo, melhor empreendimento de projetos coletivos gerando com isso uma vantagem competitiva que dificilmente poderá ser copiada pelos concorrentes.

3 METODOLOGIA

Esse capítulo tem como objetivo expor detalhes do processo metodológico adotado durante todo o processo de realização da pesquisa. Neste sentido, faz-se necessário qualificar a pesquisa de acordo com seus objetivos e procedimentos técnicos, bem como apresentar seus aspectos operacionais.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Para o desenvolvimento do trabalho foi utilizada uma pesquisa de natureza descritiva com uma abordagem quantitativa, diz descritiva, pois identifica as relações interorganizacionais e descreve na percepção dos empresários a geração de vantagem competitiva.

Pode-se caracterizar um trabalho de natureza descritiva por visar descrever características de determinada população ou fenômeno possibilitando estabelecer relações variáveis. Ainda envolve o uso de técnicas padronizadas na coleta de dados como questionários e observação sistemática. (SILVA & MENEZES 2000)

3.2 LOCAL E PERÍODO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida com grupo de empresas de micro e pequeno porte atendendo as condições da lei complementar (193/10) onde as micro empresas são caracterizadas com faturamento de 360.000,00 R\$ anuais e pequeno porte com faturamento variando de 360.000,00 R\$ a 3.600.000,00 R\$, no período de maio a agosto de 2012, no polo calçadista Manuel Raimundo de Souto localizado na rua Luiz Motta S/N, no bairro de Bodocongó, Campina Grande possuindo cinco empresas participantes e no fabricação cooperativa calçadista localizado na rua Leontina Tavares Macedo, S/N, Santo Antonio, Campina grande possuindo oito empresas do ramo calçadista.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

A escolha da cooperativa e polo calçadista se deu em função de dois aspectos: devido à sua tipicidade, uma vez que a cooperativa e o polo correspondem a uma estrutura bem

definida de redes empresariais sendo assim possível o estudo, e, em função da acessibilidade, tendo em vista a necessidade de aplicação de questionários com os gestores da empresa.

A pesquisa teve um universo de dezesseis empresários, para definição da amostra optou-se pela amostragem não probabilística do tipo intencional, diante desses fatos a amostra teve um total de treze empresários entrevistados.

3.4 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Com intuito de atender os objetivos traçados foi utilizado a observação direta além da aplicação de questionário com perguntas fechadas e perguntas abertas, que foram aplicados com os empresários das redes estudadas.

O questionário foi elaborado para verificação as relações existentes, obtenção vantagem competitiva na percepção dos empresários através do alcance dos objetivos competitivos e os desafios enfrentados pelas redes. Segundo Lakatos e Marconi (1985) os questionários são compostos por questões escritas e apresentadas aos entrevistados, sendo uma importante técnica de investigação.

3.5 PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O processamento e análise dos dados obtidos foram feitos através de tratamento estatístico como média, média ponderada, frequência relativa e acumulada, variância e desvio padrão, frequência relativa e absoluta para as perguntas fechadas obtidas nos questionários através das entrevistas com os empresários das redes estudadas e análise de conteúdo foi usada para análise das perguntas abertas, tendo etapas simples de pré-análise e categorização, utilizando o Excel como software de suporte para tais processamentos de dados, com os resultados obtidos foram confrontados com a teoria apresentada na fundamentação teórica e a partir de tal análise foi possível observar as relações interorganizacionais, obtenção de vantagens competitivas e os desafios enfrentados pelas redes na percepção dos empresários.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados auferidos por meio do estudo em questão. A primeira etapa é referente ao perfil do segmento analisado, seguida pela

caracterização das redes estudadas que ainda compreende o tipo de relação interorganizacional existente além da motivação para participação na rede e a análise das vantagens competitivas geradas na percepção dos empresários por fim serão analisados os desafios enfrentados pelas empresas na participação das redes estudadas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

O setor calçadista no Brasil tem adquirido grande importância, sendo o maior produtor da América Latina e o terceiro maior produtor mundial, tendo mais de 8 mil empresas formais e divididas em grandes polos calçadista concentrados no sul, sudeste e nordeste do país, segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), 3,3% dos empregos gerados no Brasil em 2011 estão diretamente ligados ao setor isso equivale a geração de mais de 300 mil postos de empregos diretos, com uma produção de mais de 800 mil pares de calçados nesse mesmo ano, em valores monetários, a produção calçadista gerou divisas de R\$ 21,8 bilhões, o que equivale a 1,09% do valor total da produção da indústria brasileira de transformação (excluindo a extração mineral e a construção civil).

Outros dados que contribuem ainda mais para demonstrar a importância desse setor são com relação à exportação e importação mesmo tendo competidores internacionais fortíssimos que dispõem de condições de mercado mais atrativas o Brasil ainda é o oitavo maior exportador de calçados do mundo, e ainda trouxe para o mercado interno mais de 34 milhões de pares em 2011 segundo dados da (ABICALÇADOS).

Na Paraíba o cenário segue a tendência nacional de acordo com a Companhia de Desenvolvimento da Paraíba (CINEP) o estado ocupa posição de destaque no setor calçadista no país, sendo o terceiro maior produtor de calçados com 250 milhões pares por ano, além de ser o segundo maior exportador com 21 milhões de calçados destinados aos mercados externos.

Na Paraíba existem mais de 400 empresas formais registradas gerando 15 mil empregos diretos isso no ano de 2011 segundo dados do governo do estado. O polo paraibano de calçados é formado pelas cidades de Campina Grande, Patos, João Pessoa, Santa Rita, Bayex, Guarabira, Catolé do Rocha e Sousa de acordo com pesquisa realizada pelo (CINEP).

No estado a grande parte das organizações, apresenta característica de micro e pequenas empresas que segundo o SEBRAE são caracterizadas da seguinte forma, micro empresas apresentam faturamento de 360.000 R\$ e possuindo entre 9 a 16 funcionários, já as

pequenas empresas apresenta um faturamento de 360.000 R\$ a 3.600.000 R\$ e tendo o quadro de funcionários variando de 19 a 99 empregados, conforme previsto na lei (123/06)

4.1.1 A formação do setor de calçados em Campina Grande

A cidade de Campina grande que é o foco do nosso estudo tem uma relação importante com o setor calçadista foi nos anos de 1923 com a pioneira família Motta que surgiram as primeiras atividades com a criação de curtumes quando a cidade ainda possuía apenas quatro mil habitantes. Com isso houve o desenvolvimento dessa atividade na cidade gerando emprego e renda GONZAGA (2006).

Contudo foi só em 1930 que surgiu a primeira fábrica de sapatos na cidade era artesanal e instalada nos fundo de uma loja, nela se fazia concerto e confecções de sapatos para a sociedade campinense.

Segundo Gonzaga (2006) A época de ouro do setor calçadista foi de 1937 a 1945, que gerou aproximadamente 35 novas indústrias muito devido a segunda guerra mundial que impulsionou o consumo desse tipo de material, nos anos seguintes houve uma desaceleração da economia de forma geral o que levou a um declínio das atividades e muitas empresas foram à falência, tendo uma pequena melhora no desempenho do setor nos anos 70 e 80.

O arranjo coureiro-calçadista de Campina Grande até meados da década de 1990 apresentava um quadro de desenvolvimento econômico promissor, com reflexos no município e na região Pinhanez (1998) Apud Araujo Et al (2009) os principais fatores que contribuíram para isso foram, a articulação de órgãos governamentais de estímulo ao desenvolvimento, criação da universidade federal nos anos 70, criação de um centro tecnológico de couro e calçado (CTCC), sendo este o único do nordeste e por fim o pioneirismo na atração de incentivos de grandes empresas vindas de outras regiões do país como fornecedores de insumos, esses fatores contribuíram de forma significativa para o desenvolvimento do setor nesse período.

Atualmente, o setor calçadista de Campina Grande está composto de um grande percentual de microempresas informais, todavia, neste local se assenta uma estrutura produtiva industrial. A formação deste tipo de atividade decorre do fato desta indústria ser muito pequena e sem condições de pagamentos das obrigações aos governos federal, estadual e municipal.

Mesmo com essa conjuntura a produção já obedece a certa diversificação, tendo em vista que a demanda por estes produtos tem conseguido um bom crescimento do setor, no segmento formal como no informal. A maior parte da produção é de tênis cuja aceitação é favorável e com demanda crescente, por causa das facilidades de matéria-prima utilizada na sua confecção, tais como o nylon, solado PVC, lona. Diante disso Campina Grande tem destaque no setor calçadista paraibano reconhecido diretamente pela (ABICALÇADOS) e destacando-se por ser a maior produtora nacional de sandálias sintéticas do Brasil.

4.2 CARACTERIZAÇÕES DAS REDES ESTUDADAS

Para o estudo foram utilizados dois tipos de redes empresariais, o polo calçadista e a cooperativa calçadista, a configuração adotada pelas redes, pode ser definida como associativa, a partir da visita para aplicação dos questionários e observação direta das redes, foi possível perceber que a postura das empresas a se agruparem em uma única estrutura para reduzirem as dificuldades que eventualmente teriam se atuassem de forma isolada se configura como associação, de acordo com a classificação proposta por Provan (1983) apud Balestrin; Verchoore(2008) que destaca como sendo a cooperação de micro e pequenas em empresas para que se possa competir com as demais empresas de grande porte do setor. Só existe a possibilidade de competição com grandes empresas do setor de forma sustentável quando as empresas formam redes associativas como no caso estudado. A partir de tal configuração poderá se verificar as relações interorganizacionais em cada uma das redes além da geração de vantagem competitiva na visão dos gestores desse grupo de empresas.

O primeiro questionamento realizado foi quanto ao porte das empresas estudadas como características do setor na cidade já apontavam grande parte ou é micro 62,50 % (fabricação) e 80,00% (Polo) ou Pequena empresa 37,50 % (fabricação) e 20,00% (Polo), não tendo nenhuma anomalia ocorrendo nos tipos de redes estudadas.

Tabela 2 Porte das empresas no (fabricão)

Porte da empresa (Fabricão)	F abs	F rel	Valido %	Cumulativo %
A) Micro	5	62,50%	62,50%	62,50%
B) Pequena	3	37,50%	37,50%	100,00%

C) Media	0	0,00%	0,00%	100,00%
D) Grande	0	0,00%	0,00%	100,00%
Total	8	100%	100%	

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Tabela 3 Porte das empresas no (Polo)

Porte da empresa Polo	F abs	F rel	Valido %	Cumulativo %
A) Micro	4	80%	80%	80%
B) Pequena	1	20%	20%	100%
C) Media	0	0%	0%	100%
D) Grande	0	0%	0%	100%
Total	5	100%	100%	

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Na sequência vamos caracterizar o tipo de relação interorganizacional existente entre as empresas nos diferentes arranjos de rede estudadas para isso vamos analisar um grupo de informações para melhor caracterizar essas relações.

4.2.1 Tipo de relação interorganizacional

As relações interorganizacionais presentes nos dois tipos de arranjos de rede são predominantemente baseados na confiança como exposto por Balestrin e Vargas (2002) na que identificam essa relação pela inexistência de contratos obrigações e direitos como exposto na figura 1 desse presente estudo o grupo de empresas estudados regem suas relações pela convivência onde estão enquadradas as redes informais podendo assim serem caracterizadas o tipo de relações entre as empresas inseridas nas redes como informal. Assim as principais diferenças entre as empresas estudadas são, que enquanto no arranjo do polo calçadista as empresas são obrigadas a assinarem contratos para participarem dele, na cooperativa não existe tal imposição, entretanto para as relações entre os participantes dos dois tipos de redes isso não difere muito tanto que quando questionado se havia o estabelecimento de direitos e deveres dos membros para participarem de ambos os arranjos todas as empresas responderam

que não existia tal documento desta forma ratificando que as relações interorganizacionais não são baseadas em termos contratuais ou formais.

Quando questionados sobre qual tipo de relação existente entre os membros das redes em suas diferentes configurações fica claro que a relação interorganizacional predominante entre eles é puramente informal na base da confiança dos treze empresários entrevistados sendo oito do fabricão e cinco do polo, todos responderam que a única relação que existe entre as empresas que participam das redes estudadas é exclusivamente a confiança como foi observado por 8 dos empresários da cooperativa e 5 do polo mostrando que 100% da amostra considera as relações informais na troca de experiências, não havendo nenhum gerenciamento ou órgão gestor que fomente ou crie oportunidades sistemáticas para que os gestores das empresas possam trocar experiências, com isso essa prática ocorre de forma aleatória e não sistematizado indicando que muitas das relações do setor calçadista de Campina Grande seguem a mesma tendência, contudo órgãos externos como SEBRAE oferecem suporte para o andamento das atividades, entretanto internamente ainda não foi despertado a importância do correto gerenciamento da rede e os benefícios que ela pode trazer.

A partir da observação e análise dos questionários é possível perceber alguns pontos críticos que podem ser trabalhados. Na aplicação dos questionários sempre havia a observação de aspectos relevantes das redes através de conversas informais com isso foi possível a percepção que muitas empresas não cooperam entre si de forma sistemática em busca de agregarem valor e se manterem vivas e competitivas no mercado como pode ser visto, pois 100% dos empresários com que foram aplicados os questionários nenhum deles elencou a criação de direitos e deveres, com a criação de um órgão que promova o melhor gerenciamento dessas redes poderemos ter um setor calçadista na cidade de Campina Grande ainda mais forte e competitivo, ajudando no desenvolvimento não só das configurações de redes estudadas, mas no estado como um todo.

Tabela 4 - Tipo de relação interorganizacional (Fabricão)

Existe a assinatura de contrato	F abs	F rel
A) Sim	0	0%
B) Não	8	100%
Ha o estabelecimento de direitos e deveres dos membros da rede?	F abs	F rel
A) Sim	0	0%
B) Não	8	100%

As relações são baseadas exclusivamente na confiança	F abs	F rel
A) Sim	8	100%
B) Não	0	0%
Trocas de experiências são aleatórias	F abs	F rel
A) Sim	7	88%
B) Não	1	13%

Fonte: Dados da Pesquisa(2012)

Podemos visualizar as principais diferenças entre o fabricão e o polo calçadista, enquanto no fabricão 100% dos empresários declara que não existe a assinatura de contrato no Polo 100 dos empresários com os quais foram aplicados os questionários responderam que existe a assinatura dos contratos, já quando a dinâmica passa a se as relações interorganizacionais mais propriamente ditas as situações tendem a ser mais igualitárias e assumindo o mesmo perfil em ambos as redes estudadas os empresários respondem 100% para relações de confiança e troca de experiência aleatórias, confirmando o caráter de não sistematização de trocas de informações entres os membros da redes estudadas.

Tabela 5 Tipo de relação interorganizacional (polo)

Existe a assinatura de contrato	F abs	F rel
A) Sim	5	100%
B) Não	0	0%
Ha o estabelecimento de direitos e deveres dos membros polo?	F abs	F rel
A) Sim	0	0%
B) Não	5	100%
As relações são baseadas exclusivamente na confiança	F abs	F rel
A) Sim	5	100%
B) Não	0	0%
Trocas de experiências são aleatórias	F abs	F rel
A) Sim	5	100%
B) Não	0	0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Depois de identificado qual o tipo de relação predominante existente, poderemos observar quais são os principais motivos que incentivaram os empresários a fazerem parte do polo ou do fabricão.

4.3 MOTIVAÇÃO PARA PARTICIPAÇÃO DAS REDES

Ao analisarmos separadamente cada arranjo de rede interorganizacional é possível perceber que grande parte dos empresários participam da cooperativa calçadista em busca de aumento no faturamento e investimento na empresa sendo os dois principais pontos a serem destacado na análise dos dados respectivamente com 75% e 62,50% para cada, depois temos um empate entre os demais motivos que motivam a participação na rede com 37,5% aumento do número de colaboradores e novas práticas de trabalho, pode se perceber que os empresários em sua maioria foram motivados em busca de ser tornarem competitivos além de gerar riqueza para suas determinadas empresas.

Quando partimos para observação de quais motivos levaram os gestores a participarem do polo fica ainda mais evidente a percepção que todos buscam participar do polo para gerar valor a empresa o que possibilitará no alcance dos objetivos expostos, fica claro que a principal motivação dos empresários é o aumento do faturamento da empresa e aumento do investimento na mesma, todos os entrevistados responderam que dois principais motivos para participar no polo foi a possibilidade de aumento no faturamento e aumento no investimento ambos com 100%, por fim se tem um empate com 40 % dos empresários pensado em redução de custo e aumento do número de colaboradores.

Quando a análise parte para um plano de confronto de informações nos 2 arranjos os principais motivos para participação das redes é de ordem financeira, deixando exposto que a participação nessas redes de cooperação na visão dos empresários pode gerar ganhos financeiros expressivos, por outro lado o foco do polo na questão é mais restrita a área financeira mesmo, na cooperativa percebemos que existe empresários preocupados em aumento do número de fornecedores 12,5% ou aprendizado de novas praticas 37,5% , já no polo calçadista a possibilidade de aumento de fornecedores se quer é mencionada, a partir desse ponto já podemos observar a mudança de foco que cada conjuntura de rede tem.

Tabela 6 Motivos para a participação no (Fabricão)

Cite os três principais fatores que contribuíram positivamente para participação da empresa no fabricão?	F ABS	F REL
Possibilidade de aumento no faturamento da empresa.	6	75,00%
Possibilidade de aumento de investimentos na empresa.	5	62,50%
Possibilidade de aprendizado de novas praticas de trabalho.	3	37,50%

Possibilidade de criação de novos produtos ou serviços.	2	25,00%
Possibilidade do aumento do numero de fornecedores.	1	12,50%
Possibilidade do aumento do numero de colaboradores.	3	37,50%
Possibilidade de redução de custos totais.	2	25,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Tabela 7 Motivos para a participação no Polo

Cite os três principais fatores que contribuíram positivamente para participação da empresa no polo?	F ABS	F REL
Possibilidade de aumento no faturamento da empresa.	5	100%
Possibilidade de aumento de investimentos na empresa.	5	100%
Possibilidade de aprendizado de novas praticas de trabalho.	2	40%
Possibilidade de criação de novos produtos ou serviços.	0	0%
Possibilidade do aumento do numero de fornecedores.	0	0%
Possibilidade do aumento do numero de colaboradores.	2	40%
Possibilidade de redução de custos totais.	2	40%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Conhecendo um pouco mais sobre os principais motivos que incentivaram os empresários a participarem dos arranjos produtivos estudados, entenderemos quais são os principais benefícios visualizados pelos empresários por participarem dessas estruturas, com isso poderemos ter uma visão ainda mais ampla.

4.4 VANTAGENS COMPETITIVAS GERADAS POR PARTICIPAÇÃO NAS REDES

Ao analisar as principais vantagens que os empresários visualizam por participarem do fabricação ou do polo, foram elencadas algumas variáveis que se referem ao tipo de atividade de suporte que a rede oferece para fins de análise foram atrelados atributos temporais que varia de nunca, raramente, às vezes, quase sempre e sempre para facilitar a análise essa escala temporal recebeu variação de um a cinco, onde um corresponde a nunca e cinco corresponde a sempre os demais seguem a ordem estabelecida.

Mediante a isso obtivemos tabela 8 que analisa quais atividades de suporte são oferecidas pela rede em busca da geração de vantagem competitiva na visão dos empresários

do fabricação, tais variáveis fora, proposta por Balestrin, Verchoore (2008) como uma forma pratica de percepção de quais atividades realmente geram valor para os membros das redes.

Tabela 8 Atividades de suporte oferecidas no (fabricação)

		N	Min.	Max.	Média Pond.	VAR	D.P
V1	Criação de novos mercados	8	1	5	3,875	1,3	1,1401
V2	Suporte ao desenvolvimento de produtos	8	1	5	2,375	2,3	2,3
V3	Acesso a informação e tecnologia	8	1	5	1,625	6,3	2,5099
V4	Defesa dos interesses dos membros da rede	8	1	5	3,625	3,3	1,8165
V5	Ações de marketing	8	1	5	2,125	2,3	1,5165
V6	Redução de custo e risco	8	1	5	2,875	0,3	0,5477

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

A serem apresentados as variáveis acima exposta aos empresários verificaram quais tem maior destaque em sua percepção. Os principais resultados obtidos que merecem destaque são as variáveis V1 criação de novos mercados (3,87) e V4 defesa dos interesses dos membros da rede (3,65) o que mostra que mesmo a cooperativa possuindo uma estrutura de cooperação com característica informais predominantes e fortemente baseados nas relações de confiança ela consegue dar suporte mesmo que de forma não sistemática nessas atividades possibilitando assim um diferencial em relação aos concorrentes na percepção dos gestores.

A cooperativa já não oferecendo um suporte adequado para diversas variáveis que foram mal avaliadas como no caso da V3 acesso a informação e tecnologia um resultado muito inferior das demais variáveis e ficando muito abaixo da média obtida pelas as variáveis que é de (2,75) além de outras como, V5 ações de marketing com (2,15) e V2 suporte ao desenvolvimento de novos produtos (2,37), contudo isso é fortemente influenciado devido a característica do setor na cidade que não possui um foco tão tecnológico para desenvolvimento de duas dessas variáveis prejudicando na avaliação dos gestores quanto ao suporte da rede nessas atividades. O melhor gerenciamento dessas variáveis por parte da rede pode gerar um diferencial competitivo importantíssimo para os membros da cooperativa.

Seguindo a análise observaremos como os gestores do polo calçadista avaliaram essas mesmas variáveis com relação a geração de benefícios de estarem participando do aglomerado de empresas no polo. Vejamos a tabela 9.

Tabela 9 Atividades de suporte oferecidas no (polo)

		N	Min.	Max.	Média Pond	VAR	D.P
V1	Criação de novos mercados	5	1	5	1,5	1	1,8618
V2	Suporte ao desenvolvimento de produtos	5	1	5	1,25	1,5	1,2247
V3	Acesso a informação e tecnologia	5	1	5	1,25	1,5	1,2247
V4	Defesa dos interesses dos membros da rede	5	1	5	1	3	1,7320
V5	Ações de marketing	5	1	5	1	3	1,7320
V6	Redução de custo e risco	5	1	5	1	3	1,8929

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

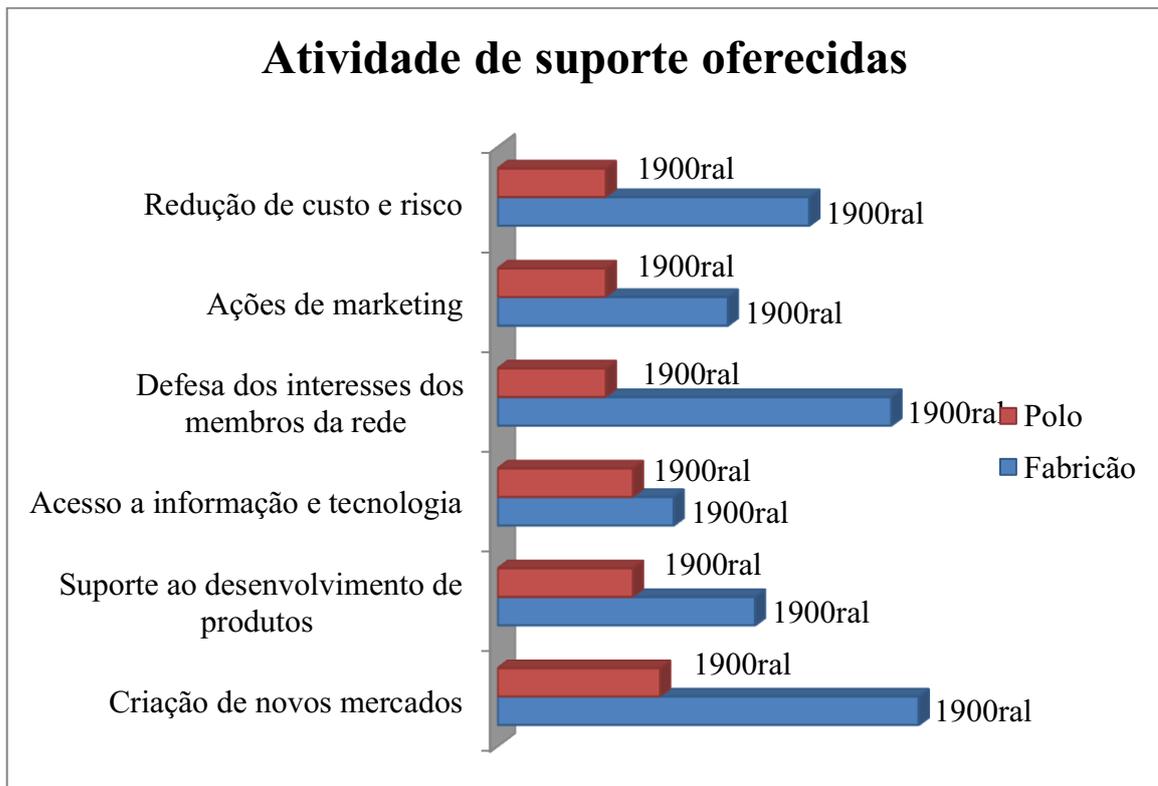
Os empresários participantes do polo visualizam que o polo não oferece atividades de suporte de forma adequada prejudicando a geração de vantagem competitiva, para muitos deles raramente essa oportunidade aparece para as empresas do polo como pode ser diagnosticado na análise estatística dos dados, onde temos o melhor resultado no item V1 criação de novos mercados (1,5), seguido por a variável V2 suporte a desenvolvimento de produto, onde o polo conjuntamente com a escola Albano Franco SENAI oferece suporte como treinamento, oficinas, entre outros para algumas empresas no desenvolvimento de produtos.

As demais variáveis analisadas ganham destaque pouco significativo devido a não existência de uma cooperação mútua e sistemática entre as empresas, muitos empresários preferem trabalhar isoladamente o que compromete o nível de cooperação consequentemente as criação de valor para empresa impedindo ela a obtenção de vantagem competitiva para embasar tal fato basta observar as variáveis V4 defesa dos interesses dos membros da rede (1), V5 ações de marketing (1), V6 redução de custo e risco (1), são atividades que necessitam da participação coletiva e o polo não oferece suporte para desenvolvimento dessas atividades, as empresas acabam sendo prejudicadas, pois a cada dia perdem de agregar valor ao seu produto ou serviço por não cooperarem com os demais stakeholders envolvidos. Fica claro

que no polo mesmo as empresas estando aglomerados no mesmo lugar, a troca de informações ou gerenciamento da rede não ocorre com isso existe perdas significativas na criação de um diferencial competitivo em um mercado dinâmico e que cada dia vem crescendo e absorvendo práticas inovadoras para o processo, em um futuro próximo a não cooperação entre as empresas pode levar a uma significativa perda de mercado das empresas que participam do polo.

Depois de analisarmos individualmente o suporte em algumas atividades estratégicas oferecido por cada estrutura de rede estudada, será analisado esse dados de forma comparativa, teremos assim um visão dos empresários de ambas a estruturas deste modo poderemos diferenciar e verificar qual aparente estrutura de rede gera mais vantagem na percepção dos seus donos. O gráfico a seguir trás o comparativo sobre as atividades de suporte oferecidas pelas redes estudadas.

Gráfico 1 Atividades de suporte oferecidas



Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

A primeira característica observada na análise conjunta dos dados é que os empresários participantes da cooperativa visualizam que a rede oferece um suporte maior nas atividades em relação aos gestores do polo, contudo como já observado pela característica das

redes onde não trabalham de forma sistêmica, essa diferença ganha ainda mais importância, pois o auxílio nessas atividades facilita a geração de vantagem competitiva para as empresas.

Dentro da realidade de cada estrutura a criação de novos mercados ganha destaque em ambos os casos estudados, já a maior diferença nos itens avaliados se encontra na V4 defesa dos interesses dos membros da rede, enquanto na cooperativa esse item foi bem avaliado pelos gestores no polo não teve a mesma representatividade, transparecendo que na cooperativa existe mais atividades que buscam trabalhar o coletivo enquanto no polo as atividades são mais isoladas.

Com esses arranjos de informações foi possível ter der forma clara e objetiva se para os donos das organizações, em sua totalidade micros e pequenas empresas se eles visualizavam vantagem competitiva em relações aos concorrentes que não faziam parte do ciclo de empresa inseridas no fabricão ou polo calçadista. Podemos observar que no fabricão mais de 80% dos empresários percebem vantagem competitiva por estarem participando diretamente da cooperativa, tendo em sua percepção um diferencial em relação aos concorrentes sobrevivendo de forma mais segura no mercado. Quando analisamos o polo percebemos que muito empresários mesmo gozando de alguns benefícios que o polo oferece, não consegue perceber a importância da agregação de valor obtida através da cooperação, identificando mais uma vez que muito do trabalho ocorrido no polo consistem em atividades isoladas das empresas, fica evidente a necessidade de estratégias em busca do bem coletivo que beneficiaria a todos. Como essas políticas ainda não são uma realidade dos empresários entrevistados apenas 60% consideram que existe geração de vantagem competitiva, os demais acreditam que não faz diferença na obtenção de benefícios competitivos a participação no polo calçadista.

Tabela 10: Percepção de vantagem competitiva

Existem ganhos competitivos em relação aos concorrentes por participar do fabricão	F ABS	F REL	Validos%	Cumulativo %
A) Sim	7	87,50%	87,50%	87,50%
B) Não	1	12,50%	12,50%	100,00%
Existem ganhos competitivos em relação aos concorrentes por participar do polo	F ABS	F REL	Validos%	Cumulativo %
A) Sim	3	60,00%	60,00%	60,00%

B) Não	2	40,00%	40,00%	100%
--------	---	--------	--------	------

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Descartando aqueles que não conseguem visualizar a criação de valor na participação nas redes e tomando por base os empresários que visualizaram um diferencial competitivo vamos analisar quais as principais vantagens obtidas pelos membros das redes com relação a uma série de variáveis pré-determinadas que indicam a geração de um diferencial competitivo ou não, no primeiro caso observaremos a avaliação dessas variáveis na visão dos empresários do fabricão.

Nessa análise foram consideradas as três principais variáveis de geração de vantagem competitiva, desta forma os empresários apresentavam dentro do grupo de apresentados as 3 principais vantagens competitivas geradas pelo fabricão.

As variáveis que mais se destacam como principais vantagens competitivas observadas pelos empresários são acesso facilitado dos recursos 85%, maior influência no mercado 71% e desenvolvimento de atividades coletivas 57%, como já citado mesmo que os processos na rede sejam informais e a troca de experiências aleatória os donos conseguem aproveitar as oportunidades que a reunião de várias empresas na cooperativa transformando o processo em benefícios para os membros.

Tabela 11 Variáveis competitivas (Fabricão)

Quais as vantagens competitivas o empresário observa por participar do fabricão?	N °	F ABS	F REL
Acesso facilitado dos recursos	7	6	85,71%
Maior influência no mercado	7	5	71,43%
Desenvolvimento de ações coletivas	7	4	57,14%
Ganhos de eficiência	7	3	42,86%
Maior estabilidade o mercado	7	2	28,57%
Maior flexibilidade na adaptação a mercados dinâmicos	7	1	14,29%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Quando se avalia os dados do polo calçadista temos uma situação um pouco parecida com a do fabricão mesmo muitos empresários não visualizando vantagem competitiva por participarem do polo, os que perceberam se alinharam ao que os empresários do outro arranjo de rede tinham respondido, todos que foram avaliados percebem que possuem que tem maior influência no mercado, ganhos de eficiência e estabilidade no mercado ficam em segundo

com 67%, entretanto esse resultado não se mostra muito interessante para os membros do polo, pois nem todos visualizam a possibilidade de parcerias entre as empresas para melhorar ainda mais vantagens em relação aos concorrentes.

Tabela 12 Variáveis competitivas (Polo)

Quais as vantagens competitivas o empresário observa por participar do polo.	Nº	F ABS	F REL
Acesso facilitado dos recursos	3	1	33%
Maior influência no mercado	3	3	100%
Desenvolvimento de ações coletivas	3	0	0%
Ganhos de eficiência	3	2	67%
Maior estabilidade o mercado	3	2	67%
Maior flexibilidade na adaptação a mercados dinâmicos	3	0	0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Depois de verificarmos quais são as atividades que as redes oferecem suporte e logo após quais as vantagens competitivas são observadas pelos empresários será questionado obtenção de algumas variáveis competitivas previamente determinadas com a finalidade de avaliar de forma mais clara a geração de valor obtida pela empresa por participarem das redes, para fins de análise foram atrelados atributos qualitativos que varia de péssimo, ruim, irregular, bom e excelente, para facilitar a análise essa escala qualitativa recebeu variação de um a cinco, onde um corresponde a péssimo e cinco, excelente.

Tabela 13 Objetivos competitivos (Fabricação)

		N	Min.	Max.	Média Ponderada	Variância	D.P
U1	Ganhos competitivos	8	1	5	3,125	3,3	1,81659
U2	Geração de solução coletiva	8	1	5	2,25	1,3	1,14017
U3	Redução de custos	8	1	5	3,5	1,3	1,14017
U4	Aprendizagem coletiva	8	1	5	2,75	2,3	1,51657

U5	Inovação colaborativa	8	1	5	1,75	3,3	0,83666
----	-----------------------	---	---	---	------	-----	---------

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Com relação ao alcance dos objetivos competitivos os empresários do fabricão visualizaram como principal objetivo alcançado a variável U3 redução de custo (3,5) seguida por U1 ganhos competitivos (3,125), as demais variáveis obtiveram resultados menores devido a troca de experiências de forma aleatórias com isso as variáveis que depende da colaboração obtiveram resultado inferior, a que teve melhor média foi a variável U4 aprendizagem coletiva com média de (2,3), pois muitos empresários trocam informações em conversas informais contribuindo para a aprendizagem das outras empresas, a variável U5 inovação colaborativa é a que apresenta pior resultado (0,83) afetada por 2 fatores o já citado acima troca de informações aleatórias e características do setor na cidade que ainda não desenvolveu práticas de inovação para melhorar o setor calçadista na cidade.

Outro dado que pode ser observado é a homogeneidade das variáveis enquanto a variável U1 apresenta o maior grau de dispersão em relação a média com um desvio padrão de (1,81) mostrando que mesmo assumindo o maior valor a variável U1 é a que mais gerou divergências quanto obtenção na visão dos empresários, enquanto a variável U5 tem um desvio padrão de apenas (0,8), mostrando o maior grau de homogeneidade corroborando para a percepção que na cooperativa a inovação colaborativa não é um dos objetivos alcançados.

Vamos analisar agora o alcance dos objetivos competitivos agora na visão dos empresários do polo calçadista que visualizaram a obtenção de vantagem competitiva, os que responderam que não visualizam vantagem competitiva não foram considerados na análise dessas variáveis, vejamos a tabela 12.

Tabela 12 Objetivos competitivos (Polo)

		N	Min.	Max.	Média Ponderada	Variância	D.P
U1	Ganhos competitivos	3	1	5	2,00	0,800	0,894427
U2	Geração de Solução coletivas	3	1	5	2,00	0,800	0,894427
U3	Redução de Custos	3	1	5	2,67	0,300	0,547723
U4	Aprendizagem coletiva	3	1	5	2,00	0,800	0,894427

U5	Inovação colaborativa	3	1	5	2,00	0,800	0,89442 7
----	-----------------------	---	---	---	------	-------	--------------

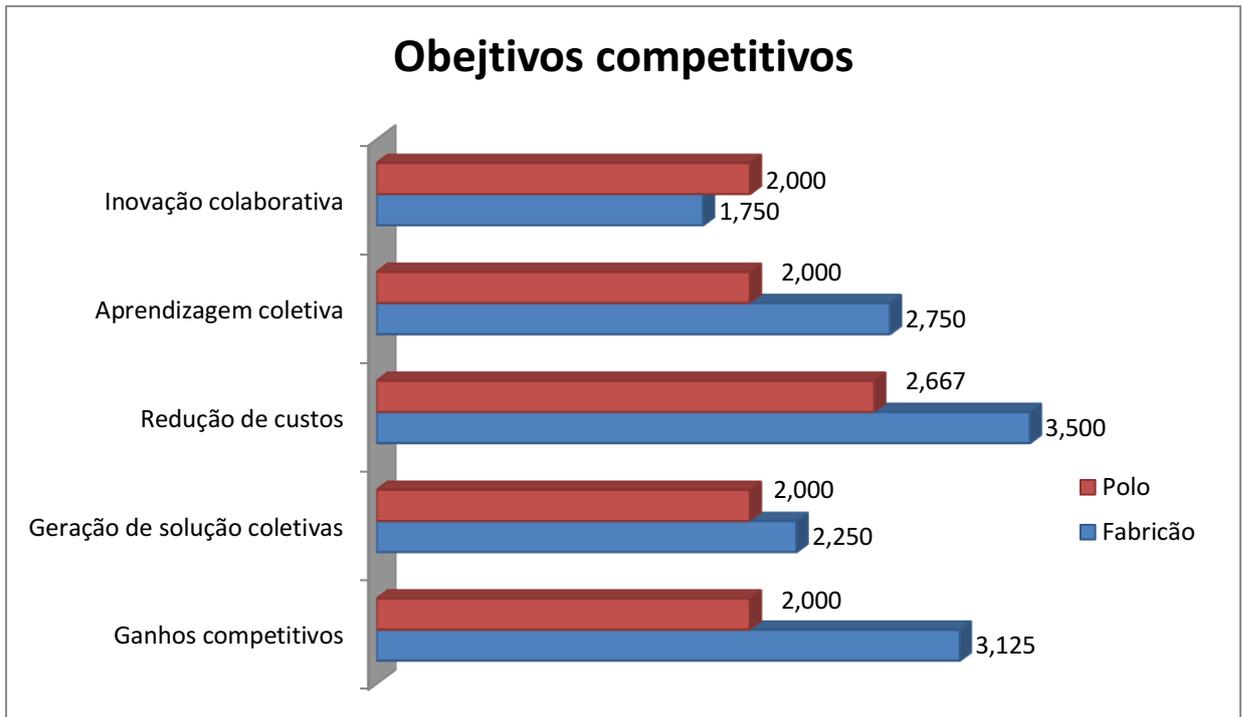
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

As variáveis analisadas não diferem muito nos resultados obtidos a única que se destaca é a U3 redução de custo (2,67) única que fica acima das médias das variáveis analisadas, as demais obtiveram resultados idênticos com o valor da média sendo (2,0), muitos empresários avaliarem de forma péssima o alcance dos objetivos competitivos, isso se deve ao fato que o processo de cooperação no polo calçadista não existir um processo de cooperação iniciado, as empresas não cooperam entre si, a troca de experiências tem ocorrência aleatórias, mas raramente ocorre entre os empresários, mostrando que no polo calçadista cada empresa mesmo participando do aglomerado não existe a cooperação entre os membros do polo.

Com relação a homogeneidade a variável U3 redução de custos é a que apresenta o menor grau de discrepância em relação a médias obtendo um desvio padrão de (0,54), ratificando que a principal percepção dos empresários quanto aos objetivos competitivos alcançados recaem diretamente na redução de custo, as outras variáveis apresentam desvio padrão iguais mostrando a homogeneidade nas respostas dos empresários e na visão dos mesmo a rede não oferece o alcance dos objetivos competitivos de forma satisfatória.

Avaliando conjuntamente os dados obtivemos o gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2 Objetivos Competitivos



Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Quando comparadas as percepções dos empresários do polo e fabricação e possível ter uma análise mais detalhada sobre como os objetivos alcançados diferem entre os tipos de arranjos de redes estudados.

A variável U3(2,76; 3,5) se destaca em ambos, obtendo os maiores valores, contudo no fabricação mostra superior ao do polo, isso também e reflete nas outras variáveis analisadas onde o fabricação sempre tem um resultado superior as do polo calçadista, a única exceção é a variável U5 (2,0; 1,75) que no polo apresenta um resultado superior, contudo a pratica de inovação colaborativa em ambos as redes estudadas e quase inexistentes e não pode ser levada em consideração. A percepção de ganhos competitivos U1(2,0; 3,13) reflete a inda mais a diferença de percepção dos empresários membros das redes, no fabricação mesmo com processos mais deficientes, a troca de experiências gera um contraponto que faz com que as empresas possam ter ganhos competitivos não observados pelos empresários do polo por trabalharem de forma mais isolada.

Outro ponto a ser analisado e que os processo colaborativos em ambos os cenários estudados ainda é muito precários é necessita de um gerenciamento sistemático para assim trazer beneficios a longo prazo para todos os membros as variáveis U4 e U5 são as de menores valores, com a adoção de uma política de incentivos a praticas colaborativas poderemos visualizar o alcance de objetivos competitivos de forma mais eficiente. .

4.5 DESAFIOS DAS REDES NA PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS

Por fim foram feitas perguntas abertas aos empresários no que se referem ao incentivo oferecido pelas redes para troca de experiência e criação de novos produtos para melhor compreensão foi utilizado uma técnica de análise de conteúdo, que devido ao pouco nível de informação gerado, foram aplicadas etapas simples como pré-análise, e logo após a categorização para avaliação das respostas.

Quando indagados sobre a troca de práticas de sucesso entre as empresas, os empresários indicaram que não existem tais práticas, quando ocorre a troca de experiência é em caráter informal pela proximidade das empresas existe a facilidade de troca de informações, e no polo calçadista existe uma parceria com a escola Albano Franco SENAI para desenvolvimento de novos produtos, mesmo assim muitos empresários ainda não utilizam dessa ferramenta para criação de novos produtos e coleções, já no fabricão não existe nenhuma parceria fechada que ofereça suporte para desenvolvimento de tal atividade.

Com relação aos desafios que precisam ser superados na visão dos empresários, no fabricão se destacam a necessidade de maior incentivo fiscal e financeiro por parte do governo para que os membros possam desenvolver suas atividades de forma mais competitiva além do melhoramento da estrutura oferecida, outro fator que foi lembrado é a capacidade do fabricão realizar feiras e eventos voltados para o setor calçadista com enfoque na criação de novos mercados e capacitação da mão de obra.

Já no polo, os empresários visualizam como desafios enfrentados a capacidade de se manterem competitivos no mercado, alguns empresários elencaram a capacidade de redução de custos como desafio além da geração de vantagem competitiva.

Como pode ser observado devido ao fato de não haver um modelo de gestão definido e muitas empresas serem ainda de caráter familiar e com pouco conhecimento técnico sobre gestão os empresários se preocuparam mais com questões organizacionais não observando o fato das redes necessitarem de melhor gerenciamento ou mesmo um modelo sistêmico de troca de experiências que possa agregar valor consequentemente gerar vantagem competitiva para os membros das redes estudadas.

Com a identificação do tipo de relação interorganizacional estabelecida e as características do setor e a análise de vantagem competitivas na percepção dos empresários das redes estudadas, mostra que para significativa parte deles a participação na cooperativa ou

no polo gera vantagem competitiva, mesmo identificando com o estudo uma série de fatores a serem melhorados e possível afirma que as empresas inseridas nos arranjos estudados tem um diferencial competitivo em relação as demais.

O tipo de rede também influencia diretamente na percepção dos empresários a participação na cooperativa calçadista mostra que a cooperação existente entre os membros ocorre de forma mais participativa enquanto no polo existe apenas o benefício das empresas estarem alocadas em um mesmo local não existindo uma prática de cooperação definida.

Existe uma série de desafios a serem enfrentados como também um número significativo de melhorias para que as empresas possam gerar ainda mais vantagem competitiva e consiga sobreviver em um mercado competitivo e dinâmico, mas as relações existentes entre as empresas mostra que o benefício gerado pela cooperação é percebido pelos gestores da empresa, que devem trabalhar de forma conjunta em busca de mais melhorias para a rede onde estão inseridas.

5 RECOMENDAÇÕES

A configuração das redes estudadas mostra características importantes e inerentes ao setor calçadista de Campina Grande algumas mudanças podem ser apresentadas com o intuito de angariar ainda mais diferencial competitivo para os membros participantes.

Um dos passos a ser dado é o gerenciamento coordenado e sistemático das redes o que pode proporcionar benefícios significativos, visto que a cooperação tanto na cooperativa como no polo ocorre de forma aleatória e as relações são baseadas na confiança, com o gerenciamento da rede decisões de caráter estratégico podem ser tomadas, atraindo maiores investimentos, possibilidade de parcerias para desenvolvimento de novos produtos e suporte técnico, além de redução de custos significativos que podem ser obtidos pelo trabalho em conjunto, entre eles podemos destacar, economia de escala, logística e outros custos operacionais.

Outro fator que pode ser apontado como benefício do gerenciamento das redes é a criação de direitos e deveres que normatizaram as relações entre os membros, que poderá criar uma cultura de cooperação sistemática eliminando o caráter informal presente nas relações. O que também pode ser observado é a necessidade de um conhecimento técnico mais apurado por parte dos gestores com isso parceria com órgãos públicos ou fomentadores em busca de capacitação seria um diferencial para geração de vantagem competitiva.

Como o mercado de calçados em Campina Grande ainda não despertou para a utilização de tecnologia da informação, seria um passo importante para as empresas participantes das redes a busca de sistemas que possibilitassem o auxílio na gestão empresarial, os atuais software de gestão permitem controle detalhado de estoque, despesas, receitas entre outras funcionalidades com a utilização dos mesmos ganhos coletivos poderão ser mais facilmente gerenciados, pois as políticas de negociação com fornecedores, clientes e demais stakeholders serão feitas baseadas em informações precisas beneficiando todos os membros.

A inovação colaborativa também será beneficiada com a sistematização dos processos e gerenciamento adequado da rede, com isso inovação em produtos e processos ao serem desenvolvidos poderão ser compartilhados entre os membros que obterão ganhos com tais políticas, contudo esse processo passa diretamente pela aceitação dos empresários que tais

mudanças são importantes, se adotando será um processo longo e deve ser implementado de forma estruturada para garantir o alcance dos resultados esperados.

O último ponto de melhoria a ser destacado é que a participação do setor calçadista tanto na economia municipal como estadual tem se destacado com isso a busca por incentivos governamentais deve ser praticada e só uma busca coletiva pode propiciar resultados diferenciados como políticas de incentivo fiscal, geração de empregos e facilidades para o setor no estado, a barganha também poderá se estender a órgãos de capacitação técnica como universidades, escolas e outras entidades que possam oferecer algum benefício para as redes, mas só uma atividade executada de forma planejada e sistêmica tem a possibilidade de garantir uma estrutura de rede bem solidificada, possibilitando a competição com mercados mais avançados no Brasil e no exterior.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo geral identificar as relações interorganizacionais existentes e se essas relações possibilitavam a criação de vantagem competitiva para os membros das redes empresariais na percepção dos gestores das organizações. De modo específico identificar as relações existentes entre as empresas e quais os fatores levaram as mesmas a participação nas redes empresarias, além de verificar as diferenças entre os tipos de configurações de redes estudadas e se realmente na visão dos gestores a participação na rede gera um diferencial competitivo e quais são.

Desta forma o presente estudo tomou como referencia o Polo calçadista no bairro de Bodocongó na cidade de Campina Grande-PB e o FABRICÃO cooperativa calçadista no bairro do Santo Antônio na cidade de Campina Grande-PB, para que desta maneira fosse possível a análise das relações interorganizacionais e a percepção de geração de vantagem competitiva.

Com a finalidade de responder aos objetivos foi utilizado o modelo teórico de Balestrin e Verchoore (2008), que vem a definir quais os tipos de configurações de redes e as relações interorganizacionais, além dos principais fatores que contribuem para a geração de vantagem competitiva nas redes empresarias.

As relações existentes nas redes empresarias estudadas refletem um pouco do que o setor calçadista na cidade apresenta, por serem em sua totalidade micro e pequenas empresas

muitas delas são empresas familiares e com pouco conhecimento técnico sobre gestão, isso leva as relações interorganizacionais serem baseadas na confiança, além das trocas de experiências ocorrerem de forma aleatória, no polo calçadista ainda existe a assinatura de contrato para participação neste, já no fabricão essa alternativa não existe, contudo a assinatura dos contratos no polo calçadista não garante relações entre as empresa baseadas por meios formais, nesse quesito o fabricão ganha destaque, pois mesmo as relações sendo informais as troca de experiência entre os empresários é uma pratica adotada mesmo que de forma aleatória, isso ocorre através de conversas informais, no polo calçadista quando os gestores perguntados sobre tais possibilidades afirmaram que raramente trocam informações entre eles e muitas atividade são executadas de forma isoladas.

Na revisão teórica do estudo este tipo de configuração de relacionamento caracterizado pela confiança, mostra que as relações entre as empresas são puramente informais, para o aprimoramento das atividades um melhor gerenciamento das redes e a criação de sistemas de relacionamentos formais com trocas de experiências sistemáticas pode beneficiar os membros das empresas de forma significativa.

Os principais fatores que contribuíram para que os empresários tivessem a iniciativa de participarem das redes empresarias eram as possibilidades de aumento em faturamento e investimentos, logo após foram identificados aprendizados de novas praticas e aumento no numero de colaboradores, isso reflete que no setor calçadista na cidade, muitos empresários visualizam benefícios apenas financeiros na decisão da participação das redes, essa situação se ganha ainda destaque quando comparados as redes, enquanto no polo os empresários em sua maioria apenas visualizaram benefícios financeiros como motivadores no fabricão essa situação já se modifica, mesmo os benefícios financeiros ainda sendo o principal atrativa para participação, os benefícios coletivos são citados, mostrando que as relações interorganizacionais no fabricão são mais acentuadas do que no polo calçadista.

As redes devem oferecer suporte para seus membros em diferentes atividades, o suporte oferecido faz com que os membros possam obter vantagens competitivas, o não gerenciamento das redes estudadas prejudica a execução dessas atividades, em algumas delas ate são oferecidas como criação de novos mercados, suporte técnico na criação de novos produtos, redução de custos, contudo essas atividades são oferecidas de forma genérica e precária, um gerenciamento das redes pode proporcionar benefícios ainda não explorados e gerando ainda mais um diferencial competitivo.

Na percepção dos empresários de forma geral a participação nas redes empresarias gera sim vantagem competitiva significativa, quando indagados sobre a percepção de

vantagem competitiva apenas 2 dos gestores não tiveram tal percepção, isso mostra que no setor calçadista, mesmo com uma serie de dificuldades enfrentadas pela redes os responsáveis pelas empresas visualizam a participação das redes empresariais como um fator que os diferencia dos demais concorrentes que agem só no mercado. Em relação aos empresários que não observaram vantagem competitiva, ambos faziam parte do polo calçadista e devido a estrutura da rede em relação a cooperação os empresários consideram como se trabalhassem de forma isolada com isso não obtém nenhuma vantagem em relação aos seus concorrentes.

Para certificação que realmente as redes estudadas geravam vantagem competitiva os empresários com base na revisão teórica foram abordados alguns fatores que são observados pelos gestores como vantagem competitiva, neles estão acesso facilitado dos recursos, maior influência no mercado, desenvolvimento de ações coletivas, ganhos de eficiência, maior estabilidade o mercado, maior flexibilidade na adaptação a mercados dinâmicos, desses fatores mencionados para verificação de vantagem competitiva todos foram citados em maior ou menor escala, o que comprava que mesmo com um relacionamento interorganizacional informal e o não gerenciamento das redes, mesmo assim a participação nelas na visão dos empresários assegura a criação de vantagem competitiva fazendo com que a empresa possa competir de forma satisfatória no mercado calçadista.

Os objetivos competitivos ainda foram avaliados, se a participação das empresas nas redes garantia a alcance de tais objetivos, o que se mostrou foi que mesmo de forma defasadas muitos objetivos foram atendidos, fica claro também que os benefícios coletivos, mesmo obtidos de forma muito aleatórias, são alcançados principalmente no fabricão no polo calçadista os resultados da obtenção dos objetivos competitivos não foram muito significativos devido a alguns dos empresários não visualizarem vantagem competitiva, e os demais considerarem que muitas atividades no polo calçadista são realizadas de forma isoladas.

As principais diferenças existentes nas redes empresarias estudadas começa desde da estrutura física ate as relações interorganizacionais, com relação a estrutura física e suporte o polo calçadistas tem considerável vantagem, contudo as relações são baseadas na confiança assim como na cooperativa calçadista, contudo no polo fica claro que mesmo fazendo parte de um aglomerado de empresas do mesmo setor, os empresários não despertaram a consciência da importâncias das relações entre as empresas, contudo só o fato de estarem em um mesmo local já torna perceptível para alguns empresários a criação de vantagem competitiva. Já no fabricão os gestores mesmo que de informalmente e de forma aleatória trocam suas praticas e aprendizado com isso obtém beneficios coletivos, na cooperativa ao

contrário do polo os gestores conseguem perceber a articulação dos diversos membros da rede em prol da geração de vantagem competitiva, o que para os empresários em sua totalidade é percebida a partir do momento que participam do fabricão.

Os desafios para tais arranjos produtivos estudados são variados que passam diretamente pelo, gerenciamento efetivo das redes, sistematização das trocas de experiência, busca de redução de custo, busca pela inovação, entre outros fatores estudados por parte dos membros muito ainda tem a ser feito, o aprimoramento da gestão tornando-a mais técnica pode contribuir como fator positivo, o estudo deixa claro que na percepção dos empresários existe a geração de vantagem competitiva ou por participação no polo ou na cooperativa, contudo esses ganhos poderiam ser mais utilizados e melhor aproveitados pelos membros das redes.

No mercado competitivo a estratégia de relacionamentos interorganizacionais demonstra uma capacidade de gerar resultados positivos, contudo tanto o polo calçadista como a cooperativa possuem enormes desafios, mas a tendência que as práticas de cooperação se tornaram cada vez mais uma estratégia eficiente para diferenciação no mercado.

REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, Fundação Vanzolini, 2000.

ÂNGELO, Miguel. L.; **Fatores inibidores e facilitadores na produção de ações coletivas em assentamentos de Reforma Agrária do MST.** Tempo da Ciência, (14) 27 : 73-88, 2007.

ANSOFF, I., **Estratégia Empresarial.** São Paulo: McGraw-hill, 1977.

APARECIDA, Conceição. B.; ARI, Moises. Z; AUGUSTO, Luciano. T.; **A aliança estratégica como fator de vantagens competitivas em empresas de ti – um estudo exploratório.** RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 30-49, 2009.

ARANTES, Eliezer,C.; PASCOLI, Celso. B.; MAURÍCIO, João. G.; AMÉRICO, Adalberto, F.; **Expansão do Conceito de Co-Opetição e sua Aplicação para Análise dos Jogos Estratégicos na Indústria de PCs.** ENANPAD n. 30 – setembro, 2006

ARAÚJO, L. As Relações Interorganizacionais. In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea luso-brasileira.** São Paulo, 2000.

ARAUJO, Silva; BENZAQUEN, Abraham. S; PIRES, Antônio, C; **Identificação de processos de conhecimento – estudo multicaso em APL de calçados de campina grande,** v. 05, Edição Especial –GESTÃO DO CONHECIMENTO, p.189-215, 2009

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

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M.; **A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências.** RAC, Edição Especial: 203-227. 2004.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégia de gestão na nova economia.** 1. Ed. Porto Alegre : Bookman, 2008.

BALESTRIN, Alsones.; VERSCHOORE, Jorge. R.; **Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação.** R.Adm. Eletrônica, São Paulo, v.1, n.1, art.2, jan./jun. 2008.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. R; REYES, Junior.; **O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil.** Rev. adm. Contemp. vol.14 no.3 Curitiba maio/jun. 2010

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge.; **A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas?** Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, Vol. 46, N. 1, p. 105-115, jan/abr 2010.

BORGATTI, S.P.; FOSTER, P.C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**, v.19, n.6, p.991-1013, 2003.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARVALHO, Flávio V.; ARTUR, Luiz. B.; **Vantagem competitiva: o construto e a métrica.** ©RAE • VOL. 44 • Nº 2, 2004.

CASTRO, Marcos; BULFACOV, Sergio.; **MOTIVADORES DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: Estudo na Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região de Guarapuava-Pr.** Guarapuava, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Rogério.; **Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva.** Interface - Comunicação, Saúde, Educação, vol.9.17 Botucatu Março. 2005.

CRUZ, Almir, S da.; **REDES INTERORGANIZACIONAIS – Implicações para a gestão das organizações participantes.** Vi convibra – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2009

CUNHA, M.P. **Organizações, recursos e a luta pela sobrevivência: análise dos níveis organizacionais e ecológico.** RAE, São Paulo. v. 33,n. 5,p. 34-47, 1993.

CURRY A. Setor calçadista retoma crescimento e atinge recorde de vendas em 2010. Disponível em < <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/01/setor-calcadista-retoma-crescimento-e-atinge-recorde-de-vendas-em-2010.html> >. Acesso em: 27 de set. 2012.

DIAS, Fernando. L.; BALDI, Mariana.; **Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições.** Revista de administração pública — Rio de Janeiro 43(5):1007-1035, Set./out. 2009.

Em <http://www.abicalcados.com.br/noticias_brasil-calcados-2012-relatorio-revela-o-desempenho-do-setor-calcadista.html> Acesso em: 28 de set. 2012.

Em < http://www.cinep.pb.gov.br/site/modulo4_18.htm> Acesso em: 28 de set. 2012.

Em < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 21 de Nov.2012.

EGYDIO, Oswaldo, C.J.; **A gestão de organizações por redes de empresas como estratégia competitiva – um estudo de caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** 2011. 143 f. Dissertação(Mestrado em engenharia da produção) – Universidade Paulista, São Paulo, 2011.

FELIPIN, Lucinéia. W.; **Redes empresariais e gestão da qualidade.** Rio Grande do Sul : Unijui, 2009. 60p.

FERREIRA JUNIOR, I. **Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. *Anais...*Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD.

FLEURY, Afonso. C.C; FLEURY, Maria. T.L.; **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil.** Gest. Prod. vol.10 no.2 São Carlos Aug. 2003

FREITAS, S., JORDÃO, J. 2000. **STRATEGOR- Política Global da Empresa**, 3ª edição: Dom Quixote. 2000

GODÓI, Edileusa, S.; MACHADO, Valdir, V.; **As formas, a natureza e os tipos de articulações da aliança entre ong e o governo - um estudo de caso.** interface – Natal/RN – v.8 – n. 2 - jul/dez 2011.

GONZAGA, Luisa S. Economia industrial dos calçados. Disponível em <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/lgs-eps/2f.htm>>. Acesso em : 27 de set. 2012.

GUERRINI, F. M; OLIVEIRA, R. F; FREITAS, J. B; CARRETTO, A. B; MARELLI, A. G; NASCIMENTO, G. B. S. **Arquitetura organizacional para formação e gerência de redes**

de cooperação entre empresas. Artigo Síntese de 2002: Requisitos para a proposição de uma Arquitetura Organizacional para a formação e gerência de redes de cooperação entre empresas. São Carlos, 02/02/2003.

GHEMAWAT, P. A **estratégia e o novo cenário dos negócios.** 2ª Ed.: Porto Alegre: Bookman, 2008.

HAAL, C. M. **Planejamento Turístico: políticas, processos de relaciona relacionamento.** São Paulo: 1995.

HENRIQUE, Luís.R.V.; **A Teoria dos Jogos Aplicada à Cadeia de Suprimentos: Entendendo o Conceito de Parcerias.** ENEGEP 2005 ABEPRO 3760.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X. & MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. **Redes de Empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação.** In: ENCONTROANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.: **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

LEON, Maria Elena. **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, Dez., 1998.

KLUYVER, Cornelis A. e PEARCE II, John A. **Estratégia Uma Visão Executiva.** Trad. Sonia Midori Yamamoto. 3a. edição. São Paulo: Editora Pearson, 2010.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau.** Paris: Édition zero heure, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MIGUELETTO, D. C. R. **Organizações em Rede [Dissertação de Mestrado].** Rio de Janeiro (RJ): Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública; 2001.

NALEBUFF, B. J. ; BRANDERBURGER, A. M. **“Co-opetição”**, Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NICOLAU, I.; **O conceito de estratégia**, instituto para desenvolvimento empresarial . Campo Grande, 2001.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

OLIVARES, J. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 9, nº 3, p. 13-26, Jul. /Set. 2002.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: EDUSP, 1999.

PINHERATONE, A.; MADASI, L.; GOLLO, L. **Fusões e aquisições no Brasil Agosto de 2012**. Disponível em < http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/highlights-agosto-2012.pdf>. Acesso em: 27 de set. 2012

POPADIUK, Silvio; RICCIARDI, Giancarlo.; **Conversão do conhecimento é fonte de Vantagem Competitiva Sustentável?** Uma análise empírica sob a perspectiva da Resource-based View. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 193-204, 2011.

PORTER, M., **Estratégia Competitiva**-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Campus, 1986.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise e da concorrência. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PROCHNIK Victor. **Estratégia na venda de calçados no Brasil para as MPes**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/setor/couro-e-calcados/sobre-couro-e-calcados/mercado-interno/integra_bia/ident_unico/1189>. Acesso em: 27 de set. 2012.

SCHUCHMANN, Beatriz, M; ALMEIIDA, Rodrigo, SILVA FILHO, Vieira L.; **Construto de redes para empreendedorismo: revisão literária e recomendações**. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aracaju, v.1, n.1, dezembro, 2010.

ROSA, J. S.; BITENCOURT, C.; **A Dinâmica das Competências Coletivas em um Contexto de Redes de Cooperação**. UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 11, n. 2, p. 05-14, Set. 2010

ROSSETTO, C. R.; SALVADOR, E. A. A adaptação estratégica na indústria da construção civil: Um estudo de caso no setor de edificações na cidade de Passo Fundo (RS) . **Revista de Administração On Line**, São Paulo. v. 4, n 2, p. 8 - 23, abr/jun. 2003

TROCCOLI, Irene Ragueneit ; MACEDO-SOARES, T. Diana L.v.A. de Macedo-Soares . - Análise Estratégica sob a Ótica Relacional: Enfocando Grupos e Blocos Estratégicos. - - **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 55-78 – 2002

VENTURINI, Jonas Cardona.; **Assimetria de informação em redes de empresas horizontais: um estudo das diferentes percepções de seus atores**. 2008. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração , Universidade Federal de Santa Maria. Rio Grande do Sul, Santa Maria.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 433.

ZILMER, Moisés. A; LAZARINI, Luiz. C.; **Estratégias competitivas na área da saúde no Brasil: um estudo exploratório**. Rev. adm. contemp. vol.12 no.1 Curitiba Jan./Mar. 2008.

APÊNDICE – Questionário aplicado

 <p>Universidade Federal de Campina Grande</p>	<p>Universidade Federal de Campina Grande Centro de Humanidades Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade</p>
---	--

Este questionário é parte complementar e essencial de uma pesquisa realizada com a finalidade de auxiliar em um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da UFCG. Tem por objetivo identificar qual a vantagem competitiva gerada pelos relacionamentos interorganizacionais na cooperativa calçadista em Campina Grande. Destacamos que é confiável o sigilo das respostas, não necessitando, desse modo, de qualquer identificação.

Questionário tipo 1

1) Qual o porte da sua empresa?

Micro () Pequena () Média () Grande ()

2) A empresa participa de uma rede de cooperação (Fabricação)?

Sim () Não ()

3) Com relação a estrutura da rede sinalize quais as principais práticas que a rede utiliza para normatizar o comportamento dos membros?

Existe a assinatura de contratos? Sim () Não ()
 Há o estabelecimento de direitos e deveres dos membros da rede? Sim () Não ()
 As relações são baseadas única e exclusivamente da confiança? Sim () Não ()
 As trocas de experiências entre os participantes são aleatórias? Sim () Não ()

4) Qual o tipo de relação interorganizacional presente nas empresas do fabricação?

Confiança ()
 Intervenção de órgãos fomentadores de desenvolvimento ()
 Unicamente formal (contrato) ()

5) Cite os três principais fatores que contribuíram positivamente para participação da empresa no fabricão?

- Possibilidade de aumento no faturamento da empresa ()
- Possibilidade de aumento de investimentos na empresa ()
- Possibilidade de aprendizado de novas praticas de trabalho ()
- Possibilidade de criação de novos produtos ou serviços ()
- Possibilidade do aumento do numero de fornecedores ()
- Possibilidade do aumento do numero de colaboradores ()
- Possibilidade de redução de custos Totais ()

6) Qual a frequência que a rede (Fabricão)oferece suporte as seguintes atividades:

		Nunca	Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre
A	Criação de novos mercados					
B	Suporte para desenvolvimento de produtos					
C	Acesso a informação e a tecnologia					
D	Defesa dos interesses dos membros da rede					
E	Ações de marketing					
F	Redução de custos e risco					

7) O empresário visualiza ganhos competitivos em relação aos concorrentes por participar do fabricao?

Sim () Não ()

8) Elenque a partir das alternativas abaixo as 3 principais vantagens competitivas observadas pela empresa por participarem do fabricão ?

A	Acesso facilitado dos recursos	
B	Maior Influencia no mercado	

C	Desenvolvimento de ações coletivas	
D	Ganhos de eficiência	
E	Maior estabilidade no Mercado	
F	Maior flexibilidade na adaptação aos mercados dinâmicos	

- 9) Em relação a vantagem competitiva gerados pela cooperativa como o gestor da empresa avalia a obtenção dos seguintes objetivos.

		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
A	Ganhos coletivos					
B	Geração de soluções coletivas					
C	Redução de custos					
D	Aprendizagem coletiva					
E	Inovação colaborativa					
F	Relacionamento com os parceiros					

- 10) Existe no fabricão a troca de praticas de sucesso entre as empresas ? Se sim, como?

Sim () Não ()

- 11) O fabricão incentiva a pratica de criação de produtos ou processo inovadores? Se sim, como?

Sim () Não ()

12) Quais os principais desafios enfrentados pelo fabricação na visão dos donos das empresas participantes?

--

 <p>Universidade Federal de Campina Grande</p>	<p>Universidade Federal de Campina Grande Centro de Humanidades Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade</p>
---	--

Este questionário é parte complementar e essencial de uma pesquisa realizada com a finalidade de auxiliar em um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da UFCG. Tem por objetivo identificar qual a vantagem competitiva gerada pelos relacionamentos interorganizacionais na cooperativa calçadista em Campina Grande. Destacamos que é confiável o sigilo das respostas, não necessitando, desse modo, de qualquer identificação.

Questionário Tipo 2

1) Qual o porte da sua empresa?

Micro () Pequena () Média () Grande ()

2) A empresa participa do Polo calçadista?

Sim () Não ()

- 3) Com relação a estrutura do polo sinalize quais as principais praticas que a rede utiliza para normatizar o comportamento dos membros ?

Existe a assinatura de contratos? Sim () Não ()
 Há o estabelecimento de direitos e deveres dos membros do polo? Sim () Não ()
 As relações são baseadas única e exclusivamente da confiança? Sim () Não ()
 As trocas de experiências entre os participantes são aleatórias? Sim () Não ()

- 4) Qual o tipo de relação interorganizacional presente nas empresas do polo calçadista?

Confiança ()
 Intervenção de órgãos fomentadores de desenvolvimento ()
 Unicamente formal (contrato) ()

- 5) Cite os três principais fatores que contribuiriam positivamente para participação da empresa no polo?

Possibilidade de aumento no faturamento da empresa ()
 Possibilidade de aumento de investimentos na empresa ()
 Possibilidade de aprendizado de novas praticas de trabalho ()
 Possibilidade de criação de novos produtos ou serviços ()
 Possibilidade do aumento do numero de fornecedores ()
 Possibilidade do aumento do numero de colaboradores ()
 Possibilidade de redução de custos Totais ()

- 6) Qual a frequência que o polo oferece suporte as seguintes atividades:

		Nunca	Raram ente	Às veze s	Quase sempr e	Sempr e
A	Criação de novos mercados					
B	Suporte para desenvolvimento de produtos					
C	Acesso a informação e a tecnologia					
D	Defesa dos interesses dos membros da rede					
E	Ações de marketing					
F	Redução de custos e risco					

7) O empresário visualiza ganhos competitivos em relação aos concorrentes por participar do polo?

Sim () Não ()

8) Elenque a partir das alternativas abaixo as 3 principais vantagens competitivas observadas pela empresa por participarem do polo ?

A	Acesso facilitado dos recursos	
B	Maior Influencia no mercado	
C	Desenvolvimento de ações coletivas	
D	Ganhos de eficiência	
E	Maior estabilidade no Mercado	
F	Maior flexibilidade na adaptação aos mercados dinâmicos	

9) Em relação a vantagem competitiva gerados pela polo como o gestor da empresa avalia a obtenção dos seguintes objetivos.

		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
A	Ganhos coletivos					
B	Geração de soluções coletivas					
C	Redução de custos					
D	Aprendizagem coletiva					
E	Inovação colaborativa					
F	Relacionamento com os parceiros					

10) Existe no polo a troca de praticas de sucesso entre as empresas ? Se sim, como?

Sim () Não ()

--

11) O polo incentiva a prática de criação de produtos ou processos inovadores? Se sim, como?

Sim () Não ()

12) Quais os principais desafios enfrentados pelo polo na visão dos donos das empresas participantes?