

[doi: 10.14211/regepe.v7i1.549](https://doi.org/10.14211/regepe.v7i1.549)

A COOPERAÇÃO ENTRE REDES DE PEQUENAS EMPRESAS: ANTECEDENTES, ETAPAS E RESULTADOS DA ESTRATÉGIA DE INTERCOOPERAÇÃO

Recebido: 03/08/2017

Aprovado: 13/02/2018

¹ Jorgete Freire de Carvalho

² Douglas Wegner

³ Heron Sergio Moreira Begnis

⁴ José Antônio Valle Antunes Júnior

RESUMO

A formação de redes interorganizacionais pode ser considerada a primeira onda de cooperação entre pequenas empresas. Recentemente, um novo movimento vem tomando forma por meio de estratégias de intercooperação, como parcerias e alianças entre redes de empresas. Com base nesse contexto, o objetivo deste estudo é explorar e compreender os antecedentes, etapas de desenvolvimento e os resultados da formação de uma parceria entre redes de empresas, usando como base a Teoria da Dependência de Recursos. Realizou-se um estudo de caso único com uma rede de supermercados formada a partir da cooperação de oito outras redes, no estado do Ceará. As evidências apontam para três antecedentes que explicam a opção pela estratégia de intercooperação e quatro principais resultados alcançados por meio dessa estratégia. Além disso, o caso estudado revelou as etapas seguidas pelas redes para implementar a estratégia de intercooperação: identificação e seleção de parceiros, alinhamento de interesses e estabelecimento de compromissos, articulação de estratégia para integração do grupo e a implementação de ajustes e adequações. O estudo contribui para a teoria ao demonstrar como a intercooperação reduz a dependência de recursos das redes de pequenas empresas. Esses resultados são sintetizados em três proposições teóricas que servem como guia para estudos futuros. Do ponto de vista gerencial, o estudo oferece insights sobre como redes interessadas em cooperar com outras redes podem implementar essa estratégia de consolidação.

Palavras-chave: Redes de Pequenas Empresas; Redes Interorganizacionais; Intercooperação; Estratégia de Crescimento; Estudo de Caso.

¹ Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: jorgete@ufpi.edu.br (ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-5065-7946>)

² Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: douglaswegner@hotmail.com (ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8634-5971>)

³ Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: heron@unisc.br (ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0561-7590>)

⁴ Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: junico@unisinos.br (ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9402-8666>)



THE COOPERATION AMONG SMALL-FIRM NETWORKS: ANTECEDENTS, STEPS AND OUTCOMES OF THE INTERCOOPERATION STRATEGY

ABSTRACT

The formation of interorganizational networks can be considered the first wave of cooperation among small firms. Recently, a new wave is taking shape, through strategies as partnerships and alliances between business networks. Based on this context, the goal of this study was to explore and comprehend the antecedents, developing stages and the results partnerships between business networks, based on the Resource Dependence Theory. To reach this goal it was performed a single case study of a business network created by eight small-firm networks in the State of Ceará. The evidences show five antecedents that explain the cooperative strategy and four main results achieved through this strategy. Furthermore, the case highlighted the steps followed by the small-firm networks to implement the cooperative strategy: identification and selection of partners, alignment of interests and commitments, strategies for group integration and the implementation of adjustments. The study contributes to the theory by demonstrating how the cooperation among business networks reduces the resource dependency of small-firm networks. These results are synthesized in three theoretical propositions that serve as a guide for future studies. The study offers managerial insights about how business networks may cooperate with other networks and make this consolidation strategy successful.

Keywords: Small-Firm Networks; Interorganizational Networks; Intercooperation; Growth Strategy; Case Study.



1 INTRODUÇÃO

A mudança no cenário empresarial, de uma competição entre empresas individuais para uma competição entre redes, vem sendo discutida na literatura organizacional há mais de duas décadas (Gomes-Casseres, 1994; Gulati, Nohria, & Zaheer; 2000; Hatani & Mcgaughey, 2013). Nesse novo contexto, um dos grandes desafios das redes é ganhar escala e atrair novos membros, com o objetivo de se consolidar, gerar maiores benefícios aos participantes e superar outras redes no mercado. Para alcançar esses objetivos, as redes adotam diversas estratégias de crescimento (Groß, 2003), dentre as quais está a estratégia de horizontalização, onde ocorre a cooperação entre redes ou intercooperação.

A formação de redes de pequenas empresas tem sido uma estratégia organizacional recorrente nas últimas décadas, comprovada pela quantidade e diversidade de redes estabelecidas. Países como Itália, Espanha e Alemanha são reconhecidos pelo número de redes existentes em setores da indústria, comércio e serviços (Wegner & Padula, 2012). No Brasil, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2016), havia 675 redes ativas no ano de 2015⁵. Muitas dessas redes dependem da escala e volume de negócios para gerar benefícios aos seus participantes.

Dessa forma, a adoção de estratégias de crescimento é fundamental para que as redes aumentem seu poder de mercado e para que se mantenham atrativas às empresas participantes (Wegner & Padula, 2011). Uma dessas estratégias consiste na cooperação entre redes de empresas, também denominada de intercooperação (Wegner, Alievi, & Begnis, 2015). Quando bem-sucedida, essa estratégia permite ganhos de escala em um espaço de tempo menor, uma vez que redes já estabelecidas no mercado unem forças e passam a realizar atividades conjuntas (Wegner, Bortolaso, & Zonatto, 2016).

No presente estudo, o interesse recai sobre a configuração das redes de pequenas e médias empresas. No Brasil, de acordo com Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010), os estudos organizacionais associados a este modelo de rede

⁵ Em um intervalo de 5 anos (2010-2015), foram criadas 108 novas redes no Brasil, enquanto 211 redes deixaram de operar (Sebrae, 2016).



apresentam uma crescente importância. A formação de redes de empresas vem apresentando uma expressiva dimensão econômica e social, em especial, para o fortalecimento e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. A formação de redes de empresas, principalmente entre pequenas e médias, tem sido admitida como modo de sobreviverem e manterem-se competitivas, sobretudo em relação às grandes empresas (Ferreira Junior & Teixeira, 2008).

A cooperação pode ser estimulada por uma organização líder, como no caso da Terceira Itália. As experiências que obtiveram melhores resultados foram as que tiveram a cooperação e a coordenação das relações dirigidas por uma empresa central de maior porte (Lazerson & Lorenzoni, 2014). Todavia, o setor público, observando a necessidade de reforçar e desenvolver pequenas e médias empresas, poderá optar por fomentar a cooperação entre tais organizações (Balestrin & Verschoore, 2016).

Embora existam muitos estudos sobre a formação de alianças e redes de pequenas empresas, ainda é limitado o número de estudos sobre a *cooperação entre redes* (Soares, Wegner, & Dolci, 2016). Pouco se sabe, por exemplo, sobre os fatores que levam as redes a estabelecerem parcerias com outras redes, como essa estratégia de intercooperação é implementada e quais os seus resultados.

Diante do exposto, o presente estudo teve como objetivo explorar e compreender os antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação entre redes de pequenas empresas, tomando como base a Teoria da Dependência de Recursos (TDR). A pesquisa foi realizada por meio do estudo de uma rede formada pela cooperação de oito redes constituídas por pequenas empresas independentes, no estado do Ceará.

Os resultados contribuem para a teoria organizacional ao apontar os fatores antecedentes e resultados da estratégia de intercooperação entre redes e como estes se distinguem da cooperação entre empresas individuais. A principal contribuição gerencial do estudo consiste em descrever as etapas da estratégia de intercooperação entre redes, gerando *insights* para gestores de redes e consultores organizacionais interessados em implementar essa estratégia.



2 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA TDR

A compreensão sobre o funcionamento das redes representa um desafio porque questionam-se os pressupostos teóricos quanto ao que é empresa e ao que é ambiente e mercado (Faria, 2007). Os referidos pressupostos configuram-se de formas variadas (Lazzarini, Chaddad, & Cook, 2001) e a investigação nesse contexto produz um quadro fragmentado de fenômenos.

Como exemplo, pode-se citar estudos sobre supra redes e redes gerenciais (Faria, 2007), *netchains* (Lazzarini Chaddad, & Cook, 2001) e competição entre redes (Gomes-Casseres, 1994). Tais estudos não constituem uma teoria em si, mas mencionam fenômenos. Por isso, a opção nesse trabalho foi usar uma teoria de base que permite compreender o fenômeno de redes de redes ou cooperação entre redes.

Nenhuma empresa é uma ilha isolada das demais, mas o estabelecimento e o desenvolvimento de relações interorganizacionais profícuas requer alinhamento de objetivos. Os relacionamentos tornam possível o acesso e a exploração dos recursos dos envolvidos, possibilitando que as capacidades distintivas de uma organização sejam desenvolvidas por meio das interações que mantém com outras organizações (Håkansson & Snehota, 1989).

Diversas perspectivas teóricas são utilizadas como base para analisar o estabelecimento de relações de cooperação entre empresas (Lowensberg, 2010; Vale & Lopes, 2010). Dentre elas, a Teoria da Dependência de Recursos (TDR) é frequentemente utilizada para compreender os antecedentes e resultados da cooperação.

A TDR está fundamentada no princípio de que nenhuma organização é autossuficiente, obtendo recursos através de trocas com o meio ambiente externo (Barringer & Harrison, 2000). Sua premissa central é que acordos interorganizacionais são firmados para que as organizações possam minimizar suas dependências em relação ao ambiente externo (Pfeffer & Salancik, 1978). A incerteza quanto ao ambiente de negócios é fator relevante para a formação de parcerias, segundo as evidências empíricas destacadas por Dickson e Weaver (1997), em cuja base teórica é destacada a contribuição de Pfeffer e Salancik (1978) e Oliver (1991).



A Teoria da Dependência de Recursos (TDR) tradicionalmente aborda o nível intraorganizacional de análise, isto é, a empresa individual e sua relação com o ambiente externo (Baraldi, Gressetvold, & Harrison, 2012). Porém, esta mesma perspectiva pode ser estendida aos relacionamentos interorganizacionais (Wu & Cavusgil, 2006). Oliver e Ebers (1998) já haviam sinalizado de que a TDR e suas possíveis ligações com outras teorias poderiam assumir um papel mais central na pesquisa sobre as redes interorganizacionais.

Mais recentemente, Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) constataram que a TDR está entre as cinco teorias mais frequentemente empregadas nos estudos sobre redes de empresas, especialmente quando são investigados os prováveis determinantes da formação das redes. A meta-análise realizada por Drees e Heugens (2013) consolidou 157 estudos que usaram a TDR como base teórica. Os resultados dessa meta-análise confirmaram que as organizações respondem às dependências de recursos por meio da formação de arranjos interorganizacionais como alianças, *joint-ventures* e redes.

Portanto, na perspectiva da dependência de recursos, as empresas organizam-se em redes a fim de suprir suas necessidades estratégicas de recursos, por meio do compartilhamento de recursos escassos (Wu & Cavusgil, 2006; Balestrin, Verschoore & Reyes Junior, 2010; Naudé, Zaefarian, Tavani, Neghabi, & Zaefarian, 2014). Além de explicar a formação das redes, a TDR também pode colaborar no sentido de desvendar as razões de sobrevivência das redes (Klein & Pereira, 2016), uma vez que os efeitos de complementaridade entre as organizações que compõem as redes são significativos (Chassagnon, 2014).

Uma contribuição importante da TDR foi esclarecer o conceito de complexidade ambiental, investigado por autores como Emery e Trist (1965) e Lawrence e Lorsch (1967). Tal complexidade reside no fato de as organizações lidarem com demandas conflitantes em termos de objetivos e interesses variados no contexto empresarial (Pfeffer & Salancik, 1978). Desse cenário emerge o desafio de criar e manter relações interorganizacionais frente a demandas conflitantes e concorrentes que vão além de suas fronteiras (Pfeffer & Salancik, 1978; Håkansson & Snehota, 1989).

Outras dimensões inerentes à dependência de recursos são destacadas pela sua capacidade de explicar comportamentos organizacionais: interdependência,



controle social da escolha organizacional, concentração e controle de recursos, dependência, poder provisório e dependência assimétrica (Pfeffer & Salancik, 1978).

Os seis pontos destacados têm como elemento central a importância do controle dos recursos para as organizações. Com efeito, o campo acadêmico tem desenvolvido pesquisas tendo como base a TDR nos estudos organizacionais. Contudo, na perspectiva da TDR, a principal restrição ao estabelecimento de relações de cooperação é a perda da autonomia organizacional (Pfeffer & Salancik, 1978; Oliver, 1990). A cooperação permite às organizações reduzir a dependência a recursos escassos, mas, ao mesmo tempo, implica em menor liberdade para tomar suas próprias decisões sobre o uso e alocação de recursos internos.

Adicionalmente, Harrison, Hitt, Hoskisson e Ireland (2001) sugerem que os relacionamentos cooperativos horizontais entre organizações altamente relacionadas que promovem aumentos substanciais no poder de mercado, dificilmente criam vantagens competitivas sustentáveis. Esse tipo de vantagem competitiva é potencialmente alcançada nos relacionamentos entre empresas que possuem recursos complementares por meio da criação de sinergias valiosas, únicas e inimitáveis.

Recentemente, a TDR também vem sendo utilizada para explicar como a formação de redes interorganizacionais gera novas dependências às empresas participantes. Klein e Pereira (2016) argumentam que a cooperação na forma de redes reduz as restrições das empresas em relação ao ambiente externo, mas exige delas a gestão da dependência com os outros membros e com a própria rede. À medida que a rede gera resultados positivos e benefícios aos seus participantes, novos membros são atraídos para a cooperação e se inicia um ciclo virtuoso. Ao mesmo tempo, isso torna as empresas mais dependentes da rede e menos propensas a deixar a cooperação. Quanto maior a rede e mais significativos os benefícios que ela proporciona aos seus membros, maior a dependência desses membros em relação à rede.

Nesse sentido, a TDR serve como base para compreender três aspectos da intercooperação: (i) o porquê redes de pequenas empresas estabelecem relações de cooperação com outras redes; (ii) como a intercooperação reduz a dependência dessas redes em relação ao ambiente externo; e (iii) como surgem novas dependências a partir da intercooperação.



Em relação ao primeiro aspecto (i), os estudos clássicos sobre TDR reforçam que as organizações respondem à dependência de recursos por meio do estabelecimento de redes e relações interorganizacionais (Pfeffer & Salancik, 1978; Drees & Heugens, 2013; Wicker, Vos, Scheerder, & Breuer, 2013). Nesse sentido, a teoria serve de base para compreender os antecedentes da estratégia de intercooperação entre redes de pequenas empresas.

Quanto ao segundo aspecto (ii), a TDR também contribui para compreender os resultados da cooperação, à medida em que permite compreender os benefícios que a intercooperação oportuniza às organizações envolvidas, reduzindo sua dependência em relação ao ambiente.

Por fim, em relação ao terceiro aspecto (iii), a TDR auxilia na compreensão das novas dependências que a intercooperação gera. De um lado, a empresa fica menos dependente do ambiente externo, mas cada vez mais dependente da rede à qual está associada (Klein & Pereira, 2016).

Dessa forma, os pressupostos da TDR servem de base para a análise dos antecedentes e resultados da estratégia de intercooperação, discutidos na próxima seção.

3 ETAPAS DE FORMAÇÃO DE REDES DE PEQUENAS EMPRESAS

As relações interorganizacionais podem assumir diferentes formas, como *joint-ventures* (JV), alianças, consórcios, franquias e redes de empresas. A formação de redes, principalmente entre pequenas e médias empresas, tem sido admitida como modo de sobreviverem e manterem-se competitivas, sobretudo em relação às grandes empresas (Ferreira Junior & Teixeira, 2008).

Redes são caracterizadas como “organizações compostas de um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação” (Balestrin & Verschoore, 2016, p. 55). Os benefícios gerados pelas redes às pequenas empresas fizeram com que no Brasil fossem criadas mais de 500 redes, conforme dados do SEBRAE (2016). Por outro lado, alguns estudos mostram as dificuldades enfrentadas por essas redes para alcançarem a consolidação, especialmente em relação à capacidade de gerar ganhos de escala (Wegner & Padula 2012; Wegner et al., 2015). Crescer, portanto, é uma



necessidade para redes de empresas que dependem do volume de negócios para alcançar melhores resultados.

Entre as estratégias de crescimento adotadas por redes de empresas estão a identificação e captação de novos membros, a diversificação para outros segmentos de negócios, a verticalização para outros elos da cadeia de valor e a cooperação com outras redes (Wegner & Padula, 2011). A cooperação entre redes, também denominada de intercooperação, consiste no estabelecimento de relações e parcerias entre redes já constituídas. Diz respeito a um dos princípios fundamentais do cooperativismo que implica em tratar do tema da cooperação entre cooperativas (Goes, 2011) e constitui-se ferramenta essencial para auxiliar as cooperativas no acesso e manutenção de mercados (Braga, 2010).

As mudanças no ambiente competitivo, bem como a frequente busca por desenvolvimento econômico fazem com que a intercooperação ultrapasse o âmbito das cooperativas, difundindo-se em outras organizações (Silva, Gonçalves, & Dias, 2011). Assim, o conceito pode ser usado para a cooperação entre redes com o objetivo de acesso ou manutenção de mercados, mantendo a independência jurídica dos envolvidos.

A literatura é silenciosa quanto às etapas que caracterizam a formação de parcerias e alianças entre redes de pequenas empresas. No entanto, pode-se tomar como referência os modelos teóricos que descrevem as etapas de formação de alianças. Larson (1992), por exemplo, descreve a formação de alianças em três fases. A primeira é a de pré-condições, capaz de reduzir a incerteza e estabilizar expectativas de modo a acelerar a cooperação. Já a segunda fase relaciona-se às condições necessárias para se construir um relacionamento: vantagem econômica mútua, período de experiência e uma empresa que tome a iniciativa do negócio. A terceira fase é a de integração e controle, dividindo-se em integração operacional, operação estratégica e controle social. Nessa fase as organizações estão mais integradas operacional e estrategicamente. O controle social é caracterizado por regulamentos e obrigações morais e a confiança e preocupação com a reputação ganham espaço (Larson, 1992).

Ring e Van de Ven (1994) consideram a cooperação entre empresas como um processo dialético que apresenta quatro partes: i) negociação; ii) compromissos; iii) execuções; e iv) avaliações. Na fase de negociação há o desenvolvimento de



expectativas comuns (não individuais) acerca de motivações e investimentos que estão sendo explorados. A fase seguinte é a de compromissos e reflete o quanto os atores estão empenhados em atender o que for acordado no que se refere às obrigações e regras vinculadas às futuras ações do relacionamento. Na fase de execuções, os compromissos e as regras são postos em prática. Por último acontece a etapa das avaliações, que decorre da necessidade de fazer um balanço acerca das dificuldades ao longo do processo, da sua eficiência e equidade nos resultados alcançados (Ring & Van de Ven, 1994).

Outro modelo de processo que tem como base a cooperação empresarial é o de Franco (2007). Fundamentalmente o autor propôs um modelo conceitual que consiste nas etapas de formação, implementação e desenvolvimento. A fase de formação envolve a descoberta e exploração de oportunidades de colaboração, bem como as negociações entre as empresas que desejam cooperar. Esta fase envolve a definição de objetivos claros e uma atenção significativa à escolha do potencial parceiro. Por outro lado, a etapa de implementação contempla objetivos e características da colaboração. Além disso, os meios disponíveis para o acordo são estabelecidos. Entretanto, parceiros podem apresentar interesses opostos que dependem de fatores internos (dimensão, antiguidade, estratégia, caráter familiar, tecnologia dentre outros) e fatores externos (cultura, setor de atividade, mercado, concorrência) (Franco, 2007).

De forma geral, os modelos concentram, em suas fases iniciais, as condições necessárias ao estabelecimento da relação interorganizacional, enquanto as fases finais remetem à estruturação e resultados da rede ou aliança. A Teoria da Dependência de Recursos, originalmente utilizada para analisar a cooperação entre organizações, também contribui para explicar os motivos que levam à cooperação entre redes e os resultados proporcionados por essa estratégia.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Sendo um tema emergente no campo dos estudos organizacionais e em especial no tocante às redes de pequenas empresas, o presente trabalho assumiu um caráter exploratório (Cooper & Schindler, 2011). A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, uma vez que a investigação é feita com base na



interpretação dos empresários participantes de redes de cooperação envolvidos em ações de intercooperação. A abordagem qualitativa compreende “[...] reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para que se possa conhecer os detalhes do objeto de estudo conforme sua história e/ou estrutura” (Oliveira, 2010, p. 37).

Além disso, “a pesquisa qualitativa parte da noção de construção social das realidades em estudo: tem como material empírico o texto e como foco a percepção dos participantes acerca da questão em estudo” (Flick, 2009, p. 16). Entender um processo ou relação constitui o objetivo da abordagem qualitativa (Flick, 2009, p. 16). Quanto ao tipo de pesquisa é caracterizado por ser um estudo de caso único, pois refere-se à investigação empírica de um fenômeno contemporâneo (o caso) em contexto de mundo real (Yin, 2015, p. 17).

Existem cinco tipos de justificativas para o caso único: ser um caso crítico, peculiar, comum, revelador ou longitudinal (Yin, 2015). O caso revelador, como o próprio nome diz, carrega em si a natureza reveladora diante de fenômenos onde somente alguns pesquisadores tiveram a oportunidade de descrevê-los (Gray, 2012). Sob essa perspectiva justifica-se o presente caso, uma vez que o fenômeno de intercooperação carece de investigação por apresentar poucas manifestações.

Para a seleção de um caso foram analisadas publicações em jornais e artigos em revistas técnicas que mencionassem notícias de redes que intercooperaram. Identificou-se em revistas técnicas o caso da Rede Integrada (O Estado, 2012), uma rede composta por oito outras redes independentes do setor supermercadista, localizadas na região metropolitana de Fortaleza (Ceará).

Entendeu-se que este caso constituiria um objeto de análise adequado para a análise das etapas de intercooperação de redes de empresas pelo formato organizacional apresentado, isto é, juridicamente independentes que formaram uma relação interorganizacional. Além disso, tratava-se de um caso de intercooperação suficientemente recente (iniciado em 2010) para permitir a reconstrução dos antecedentes, etapas e resultados.



4.1 Coleta e Análise dos Dados

A partir da revisão de literatura, elaborou-se um roteiro de entrevistas composto por vinte e cinco questões semiestruturadas, com acréscimo de questionamentos, caso o entrevistado não detalhasse as informações solicitadas. O roteiro foi organizado em cinco blocos: o primeiro bloco trata da caracterização da rede e os demais foram estruturados conforme a figura a seguir:

Seções	Categorias investigadas	Caracterização	Autores de referência
A	Antecedentes	Antecedentes ou motivos pelos quais os atores fizeram opção estratégica pela relação interorganizacional entre redes.	Groß (2003); Pfeffer & Salancik (1978); Wegner & Padula (2011)
B	Etapa: Seleção de parceiros	Etapa de escolha ou seleção de parceiros em uma intercooperação.	Franco (2007); Larson (1992)
C	Etapa: Estruturação da Intercooperação	Execução de ajustes organizacionais pós acordos interorganizacionais entre redes.	Franco (2007); Larson (1992); Ring & Van de Ven (1994)
D	Resultados	Resultados alcançados pelas redes por meio da intercooperação.	Balestrin & Verschoore (2016); Pfeffer & Salancik (1978); Gulati, Nohria, & Zaheer (2000); Hall (1992)

Figura 1. Seções do roteiro de entrevistas
Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O roteiro (Apêndice A) passou pela validação de três especialistas acadêmicos e dois consultores quanto ao conteúdo para uma melhor adequação ao tema e questões de terminologia. Foram feitas as adequações sugeridas. Após ajustes, foi realizado o pré-teste de face com o presidente de uma rede de pequenas empresas localizada no estado do Rio Grande do Sul, no mês de julho de 2015. Nessa etapa, não foram necessários ajustes. A linguagem utilizada não ofereceu dificuldade de entendimento ao respondente e o instrumento foi considerado adequado.

As entrevistas para o estudo de caso foram realizadas no mês de agosto de 2015. Entretanto, desde maio de 2015, vários telefonemas e *e-mails* foram trocados entre a pesquisadora e a gestora da rede para conseguir acesso à unidade de análise e respectivos



entrevistados. Nessas comunicações, foi explicada a relevância científica e prática da pesquisa e do compartilhamento dos resultados com a Rede Integrada e que tais resultados poderiam auxiliar na gestão da rede. A autorização foi dada pelo presidente da rede e articulada pela gestora com os demais presidentes.

Foram entrevistados os presidentes das oito redes envolvidas na intercooperação, o presidente da nova rede formada e mais um consultor do SEBRAE. As informações serviram para consolidar e esclarecer pontos como os antecedentes e primeiros passos da Rede Integrada. As entrevistas duraram em média uma hora e meia. Procurou-se, com o número e ao mesmo tempo com a diversidade dos atores inquiridos, a saturação dos dados. Foi possível observar que a partir desse ponto não havia mais nada de novo sendo acrescentado aos discursos que pudessem remeter aos objetivos do estudo, conforme Eisenhardt (1989). A escolha dos respondentes levou em consideração a posição estratégica dentro da rede, a experiência e o tempo de envolvimento com ela. Para conferir validade e a confiabilidade a esta investigação, além da validação já citada do roteiro, foram seguidos os critérios apontados por Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), conforme a figura 2.

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

Figura 2. Critérios de validade e confiabilidade da pesquisa

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



Já para a análise dos dados, as entrevistas foram transcritas e interpretadas aplicando-se a técnica da análise de conteúdo, conforme Bardin (1979). Foi construído um quadro de categorias a partir da leitura linha a linha de todo o conteúdo. Tal conteúdo passou por uma classificação, na qual categorias foram agrupadas por afinidade. Além disso, eram classificadas em categorias iniciais, intermediárias e final, conforme se dava o aprofundamento da análise das respectivas categorias. Os argumentos de validade de cada categoria foram construídos ao longo do processo pela reprodução dos achados empíricos, tendo como base o número de citações de cada categoria, de acordo com os preceitos de Bardin (1979).

As categorias em relação à origem são mistas. As categorias de antecedentes, etapas e resultados vieram da teoria, já as iniciais e intermediárias emergiram do campo. No que se refere aos antecedentes e resultados da intercooperação, os dados foram analisados, procurando categorias que refletissem a opinião dos entrevistados, agrupadas de acordo com o número de citações. Quanto às etapas da intercooperação, a análise de conteúdo procurou identificar padrões nas entrevistas dos respondentes, refletindo a sequência de etapas utilizadas pelas oito redes para estabelecer a Rede Integrada. Esses resultados são apresentados na seção seguinte.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Para a exposição da análise dos resultados, os nomes das redes foram substituídos por números. A caracterização das redes e os resultados quanto aos antecedentes, etapas da intercooperação e resultados obtidos são apresentados nas seções a seguir.

5.1 Caracterização da Rede Integrada

A Rede Integrada de Supermercados do Ceará é composta por oito redes de supermercados ou mercados de bairro e iniciou suas atividades em 2010. Sua região de atuação engloba dezessete municípios da Região Metropolitana de Fortaleza. Das 146 lojas, 112 estão distribuídas na cidade de Fortaleza, destacando-se a proximidade de lojas de diferentes redes que compõem a Rede Integrada. Em 2015, representava a maior rede de supermercados em número de lojas no estado do Ceará.



A Tabela 1 apresenta informações referentes ao número de lojas, número de associados, ano de fundação das redes participantes e porte conforme o poder de compra das redes, que varia entre R\$ 100 mil e R\$ 1 milhão por mês. As três primeiras redes (denominadas redes de grande porte) apresentam um potencial de compra estimado entre R\$ 600 mil e R\$ 1 milhão por mês as redes médias apresentam potencial de compras mensal entre R\$ 300 mil e R\$ 600 mil e as redes menores entre R\$ 100 mil a R\$ 300 mil mensais.

Tabela 1 - Dados da rede integrada

Rede	Ano de fundação	Nº associados 2012	Nº associados 2015	Porte da rede
R1	2005	16	16	Grande
R2	2006	16	16	Grande
R3	2007	22	18	Grande
R4	2006	10	12	Médio
R5	2006	25	16	Médio
R6	2008	26	19	Médio
R7	2005	19	14	Pequeno
R8	2002	12	13	Pequeno
TOTAL DE ASSOCIADOS		145	124	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Como se pode observar, as redes individuais apresentam entre 9 e 15 anos de existência, sendo que as três primeiras apresentam maior potencial de compras. Já R6 tem o maior número de associados e as duas menores estão entre as mais antigas no mercado. Outra observação é o decréscimo no número total de associados, ao se comparar os anos de 2012 e 2015, indicando dificuldades das redes em manter o número de integrantes.

Importante ressaltar ainda a relevante diferença de faturamento entre a maior e a menor, ou seja, o conjunto de associados da menor rede fatura o equivalente a 10% do valor faturado pelos associados da maior rede. Os dados da referida caracterização foram fornecidos pela diretoria da Rede Integrada através de relatórios e estatuto social.

5.2 Antecedentes da Intercooperação

A partir da análise das entrevistas e categorização das evidências, foi possível identificar três antecedentes da intercooperação, os quais são apresentados seguindo uma sequência da categoria mais para a menos citada: necessidade de aumentar o



poder de barganha (8 citações); existência de um grande número de associações (3 citações) e comportamento rival entre redes (3 citações). As três categorias são apresentadas na figura a seguir, juntamente com a indicação dos entrevistados que as mencionaram e algumas das evidências empíricas.

Categoria inicial	Evidências
Necessidade de aumentar o poder de barganha	<i>"...nós seríamos só as 24 lojas, o poder de barganha razoável [atuando como rede individual], mas, diferente da Rede Integrada que são 150, certo?" (R6)</i>
Existência de um grande número de redes associativas	<i>"...aqui no Ceará é uma Concorrência muito grande de Redes e comércio em geral. Você ouve lá fora que o Ceará é o estado que mais cresce em Redes, é, mas é o que mais cresce em lojas, o pessoal abre lojas demais, e Redes demais, então é uma concorrência absurda" (R5).</i>
Comportamento rival entre as redes	<i>"Éramos quase inimigos, você era minha concorrente, você tinha uma loja a 200 metros da minha, eu nem passava na sua e você nem passava na minha. Era aquela 'Guerra Fria', igual aos Estados Unidos e a União Soviética antigamente" (R5).</i>

Figura 3. Antecedentes da intercooperação

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

As evidências da categoria antecedentes revelaram a limitação das organizações em face do ambiente externo pela predominância de forte concorrência e pela escassez do recurso *poder de barganha*. Tais achados corroboram o pressuposto da TDR de que o constrangimento exógeno fornece uma explicação plausível dos fatores que influenciam as organizações quando decidem pelas relações interorganizacionais (Pfeffer & Salancik, 1978; Gulati & Gargiulo, 1999). As redes mostraram que são sensíveis às demandas do ambiente (Pfeffer & Salancik, 1978), mas, sobretudo, capazes de reagirem adequadamente a elas (Aldrich & Pfeffer, 1976) quando decidiram pela relação interorganizacional.

Compatíveis com os achados de Oliver (1990) acerca das razões que antecedem uma relação interorganizacional, sobressaíram-se a necessidade de legitimidade e a busca pela estabilidade. Embora as redes individuais tivessem sido criadas para oferecer visibilidade e poder de barganha às empresas, seu porte era insuficiente para alcançar esses objetivos em um mercado altamente competitivo.

À medida em que a competitividade se acentua, aumenta a importância estratégica das relações em rede (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000). Isto pode explicar



a estratégia dos empresários de procurar o ganho de escala pela intercooperação com outras redes. O crescimento horizontal das redes através da associação com outras redes na literatura corresponde à Estratégia Horizontal de crescimento mostrado por Groß (2003) e Wegner e Padula (2011).

Esse conjunto de evidências sobre os antecedentes da intercooperação de redes permite a elaboração da seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 1: *A pressão do ambiente competitivo, a necessidade de aumentar o poder de barganha e a existência de um grande número de redes no mercado estimulam a intercooperação de redes de pequenas empresas.*

5.3 Etapas da Intercooperação

Pela análise das entrevistas foi possível identificar quatro etapas principais da Intercooperação citadas pelos entrevistados: identificação e seleção de possíveis parceiros (9 citações); alinhamento de interesses e estabelecimento de compromissos (9 citações); articulação de estratégia para integração do grupo (9 citações); e implementação de ajustes e adequações (9 citações). A partir da análise das categorias foi possível construir a figura abaixo que apresenta as etapas da intercooperação, as redes que as citaram e respectivas evidências empíricas.



Categoria inicial	Evidências
Identificação e seleção de possíveis parceiros	Ao final de 2009 aconteceu uma espécie de pré-seleção, porém, sem critérios formais e por iniciativa de um dos empresários: “[...] <i>pela necessidade de conseguir pessoas que acreditassem na ideia</i> ” nenhuma forma de imposição quanto a “ <i>estrutura ou porte</i> ” foi apontada como padrão de escolha (INTEGRADA). “ <i>Ninguém pôde adotar [critérios de porte ou distância] porque senão não ia se unir porque às vezes a pessoa é de uma rede e tem uma loja vizinha a outra rede</i> ”.
Alinhamento de interesses e estabelecimento de compromissos	O presidente da Rede Integrada, idealizador da rede, declarou que em 2010: “ <i>Para chegarmos a nos reunirmos, nós começamos a viajar juntos, o SEBRAE sempre nos convidava para eventos e eu aproveitava para falar da união das redes. Numa dessas ocasiões quando houve uma viagem para o Rio Grande do Norte, fiz o convite para uma primeira reunião</i> ” (REDE INTEGRADA). Acerca do grupo inicial: “[...] <i>eram só as pessoas que eram presidentes, que tinha aquele contato já um com o outro e a confiabilidade que a gente tinha para com o outro</i> ”. (R7)
Articulação de estratégia para integração do grupo	Ainda em 2010, foi necessária a utilização de uma estratégia de reuniões mensais e de forma itinerante: “[...] <i>diante da necessidade de nos conhecermos melhor todo mês a gente se reunia em uma associação diferente</i> ” (Integrada). Complementarmente R6 declarou: “ <i>A nossa primeira reunião foi justamente para a gente ver todos os pontos fortes, todos os prós</i> ” que viriam da união “ <i>e a gente chegou a se reunir umas 3 ou 4 vezes para ver realmente</i> ” se daria certo (R6).
Implementação de ajustes ou adequações	Desde 2011, várias providências tiveram que ser tomadas no sentido da viabilidade do funcionamento. Quanto à sede: “[...] <i>Nós construímos essa aqui, compramos e construímos para funcionar num período mais ou menos de noventa dias</i> ” (R7). Em termos de tempo para a formalização da rede: “[...] <i>Algo em torno de um ano</i> ” para passarem “ <i>a trabalhar de forma legalizada [...]</i> ” (Integrada). Já quanto à independência jurídica: “[...] <i>Continuam todas as redes, sua administração, seu presidente, sua secretária, tudo funciona individualmente</i> ” (R3).

Figura 4. Categoria final: etapas da intercooperação
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A dependência de recursos apresenta um aspecto relacional na medida em que as interações se materializam a partir de uma rede de relacionamentos em um ambiente de incertezas e de dependência mútua para sobrevivência (Pfeffer & Salancik, 1978). As organizações entram em relações interorganizacionais para acessarem recursos críticos, mas o prévio conhecimento acerca de possíveis parceiros pode determinar com quem



cooperar (Gulati & Gargiulo, 1999). Aspectos como tamanho, proximidade geográfica (Franco, 2007) e objetivos comuns serviram para acentuar a similaridade entre as redes e facilitaram a seleção. Os depoimentos acerca da seleção de parceiros levam a entender que tomadores de decisão são capazes de identificar, além das incertezas do ambiente, parceiros com habilidades para combatê-las (Gulati & Gargiulo, 1999).

As reuniões em sedes alternadas serviram para reforçar os laços e desenvolver confiança entre os integrantes do grupo. Na literatura tal situação relaciona-se à imersão social sugerida por Casciaro e Piskorski (2005) como uma complementação aos mecanismos da TDR na medida em que, ao desenvolverem relações de confiança, os atores superam problemas de incerteza e de negociação oportunista. A necessidade de ajustes e adequações ao longo do processo de expansão proporcionado pela intercooperação evidenciou a introdução de um sistema político, legal e regulatório, com gestão e coordenação mais complexa. Tal direcionamento exigiu maior coordenação e controle pela rede emergente, sobretudo pela escala de negócios alcançada com a intercooperação.

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

As evidências sobre as etapas que caracterizam a intercooperação de redes permitem a elaboração da seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 2: *A intercooperação de redes de pequenas empresas é caracterizada por etapas de seleção de parceiros, alinhamento de interesses, articulação da estratégia das redes e implementação de ajustes.*

5.4 Resultados da Intercooperação

Em relação aos resultados alcançados por meio da intercooperação, foram identificadas sete categorias: visibilidade (9 citações); maior poder de negociação (7 citações); acesso a maior variedade de fornecedores (5 citações); troca de informações e



aprendizado (5 citações); redução de despesas com insumos e estrutura de gestão (4 citações); campanhas de marketing de grande porte (4 citações); e distribuição anual de valores financeiros (4 citações).

A imagem a seguir apresenta evidências, categorias intermediárias e número de entrevistados que citaram tais categorias.

Categoria inicial	Evidências
Visibilidade	“O associado hoje é tratado como Rede Integrada, não mais como um membro daquela <i>associaçãozinha</i> ” (Integrada). “ <i>Temos 150 lojas aproximadamente, pois que rede nenhuma em nosso estado tem, a que tem mais, tem 45</i> ” somando-se a isso “ <i>temos também uma abrangência maior em área</i> ” (R6).
Maior poder de negociação	“ <i>Hoje eu compro cento e cinquenta fardos de arroz do mesmo preço que o Carrefour porque a Rede fecha dez, doze containers...</i> ” (R4)
Acesso a maior variedade de fornecedores	“ <i>No caso, a Rede Integrada te abre as portas</i> ” para “ <i>fornecedores que não forneceriam a você sozinho, uma lojinha</i> ” de uma pequena rede. Como é o caso de “ <i>empresas como JBS e Sadia</i> ” (R5).
Troca de informações e aprendizado	“ <i>[...] o aprendizado que a gente tem no dia a dia um com o outro com os associados, as informações que nós passamos no dia-a-dia uns para os outros, de mercado de forma de trabalhar é rico para a gente e para os outros</i> ” (R3).
Redução de despesas com insumos e estrutura de gestão	“ <i>[...] diferença que chega a quarenta, cinquenta por cento... em... nessas bobinas térmicas que é a bobinazinha que sai do caixa, além disso, tem a diferença de sacolas chega de dez a vinte por cento dependendo do fechamento e de quantidade que a gente fecha também</i> ” (R4). “ <i>[...] É uma estrutura única que funciona para todos. Um operacional a menos do que nós tínhamos antes, porque antes tinha custo com aluguel, água, luz, telefone, e o custo passou a ser único</i> ” (INTEGRADA).
Campanhas de marketing de grande porte	“ <i>Nós fizemos campanhas aqui de quatro carros HB20 e oito motos, está entendendo? E você estando em uma rede individual, você não consegue fazer a premiação de final de ano desse porte</i> ” (R7).
Distribuição anual de valores financeiros	Referente à sobra de valores repassados por fornecedores para o patrocínio dos encartes) “ <i>[...] referente ao valor residual de negociações ao longo do ano, [sobra] algo em torno de R\$ 10.000,00 (dez mil reais)</i> ” (R7).

Figura 5. Categoria final: resultados
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Conforme as evidências empíricas, todos os resultados alcançados pela Rede Integrada emergiram da ação conjunta entre as redes participantes, o que pressupõe



um resultado interdependente em consonância com os pressupostos da TDR. Além disso, a capacidade de acessar recursos materiais e imateriais por meio da relação interorganizacional (Hall, 1992; Rossi & Póvoa, 2008) contribuiu para a competitividade das redes. A visibilidade ou legitimidade descrita assemelhou-se aos achados de Human e Provan (1997), tendo em vista que a percepção dos entrevistados é que a legitimidade externa foi reforçada por meio da intercooperação.

O maior poder de negociação ou barganha resultou do maior volume de compras das redes unidas, com maiores benefícios às redes menores. Isso se dá, conforme os preceitos da TDR, porque os impactos dos resultados interdependentes divergem de acordo com o grau de interdependência das organizações. Tal impacto sofre uma variação dependendo de sua disponibilidade ou necessidade individual (Pfeffer & Salancik, 1978).

Outro ponto a destacar é que foi possível perceber indícios de uma relação vantajosa entre alguns fornecedores e a Rede Integrada devido ao potencial de vendas da própria rede e as metas a serem alcançadas pelos fornecedores parceiros. Além disso, o acesso a uma maior variedade e quantidade de produtos necessários às atividades de cada rede foi alcançada pela intercooperação, visto que a relação interorganizacional abriu a possibilidade de se transacionar com uma variedade de fornecedores e em grande escala. Tal fato alinha-se à definição de Magnitude de Recursos de acordo com Pfeffer e Salancik (1978). Além disso, Walter, Ritter e Gemünden (2001) apontam evidências de que os relacionamentos permitem acrescentar novos fornecedores através do impacto da referência de um parceiro em particular (função de mercado), obter informações relevantes a partir do ambiente de trabalho criado pela rede (função de exploração) e conectar-se a outros atores relevantes criando novos relacionamentos (função de acesso).

Já a troca de informações e aprendizado se deu pela experiência em rede. A ação conjunta fornece maior qualidade às informações (Gulati & Sytch, 2007). Assim, houve uma mudança comportamental onde os atores envolvidos substituíram a atitude rival por uma conduta de cooperação. A busca por parcerias teve origem no constrangimento ambiental vivenciado (Poletto, Araújo, & Mata, 2011). Por outro lado, a aquisição de uma sede própria fez com que a parceria entre redes diminuísse os custos fixos (água, luz, telefone) e a economia com a compra em conjunto dos insumos utilizados no dia a dia da rede ajudam na manutenção de uma estrutura



enxuta. Neste caso, observa-se uma concordância com o achado de Rossi e Póvoa (2008) que relacionaram ação conjunta à economia de custos fixos e de estrutura.

A capacidade de gerar campanhas de marketing de grande porte e a criticidade do recurso poder de barganha são aspectos da TDR caracterizados no estudo. De forma geral, foi possível estabelecer uma relação entre o que os associados esperavam da intercooperação e o que de fato conseguiram. Resumidamente, as evidências mostraram um reforço da legitimidade, a estabilidade na obtenção do recurso poder de barganha e melhora nas condições de competitividade, sobretudo para as redes menores pertencentes à relação.

A análise das entrevistas também evidenciou um conjunto de dificuldades para estabelecer a intercooperação entre as redes. Os entrevistados mencionaram que a desconfiança inicial acerca da viabilidade da intercooperação foi uma das principais barreiras a superar. Como mencionado pelo presidente de uma das redes: *“não foi fácil a gente convencer esse grupo, esse pessoal, de que ia dar certo, era visto com muita desconfiança no princípio”* (R3). Além disso, a Rede Integrada enfrenta o desafio de fazer com que todos os associados das oito redes adotem a mesma padronização visual. O presidente da nova rede destaca que *“Apesar do esforço até agora não conseguimos fazer com que todos fizessem uma fachada uniforme”* (Rede Integrada).

Outro aspecto operacional que ainda não alcançou consolidação na nova rede é a criação de um centro de distribuição integrado, que poderia gerar benefícios maiores na negociação com fornecedores e na logística das redes. Além dessas dificuldades, foram ressaltados dois pontos por R5 e R7, respectivamente, que teriam, segundo eles, facilitado o encaminhamento das etapas: a existência de critérios bem estabelecidos para a escolha dos parceiros (tamanho de loja) e a imediata contratação de um profissional especializado para a gestão da rede.

O conjunto de evidências sobre os resultados da intercooperação de redes de pequenas empresas permite a elaboração da seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 3: *A intercooperação de redes de pequenas empresas gera resultados para as redes participantes em termos de escala de negócios, redução de custos, aprendizagem, soluções e ganhos financeiros.*



A Figura 6 sintetiza os resultados da pesquisa, indicando os antecedentes da estratégia de intercooperação entre as oito redes, as etapas de desenvolvimento da estratégia, os resultados alcançados e dificuldades enfrentadas.

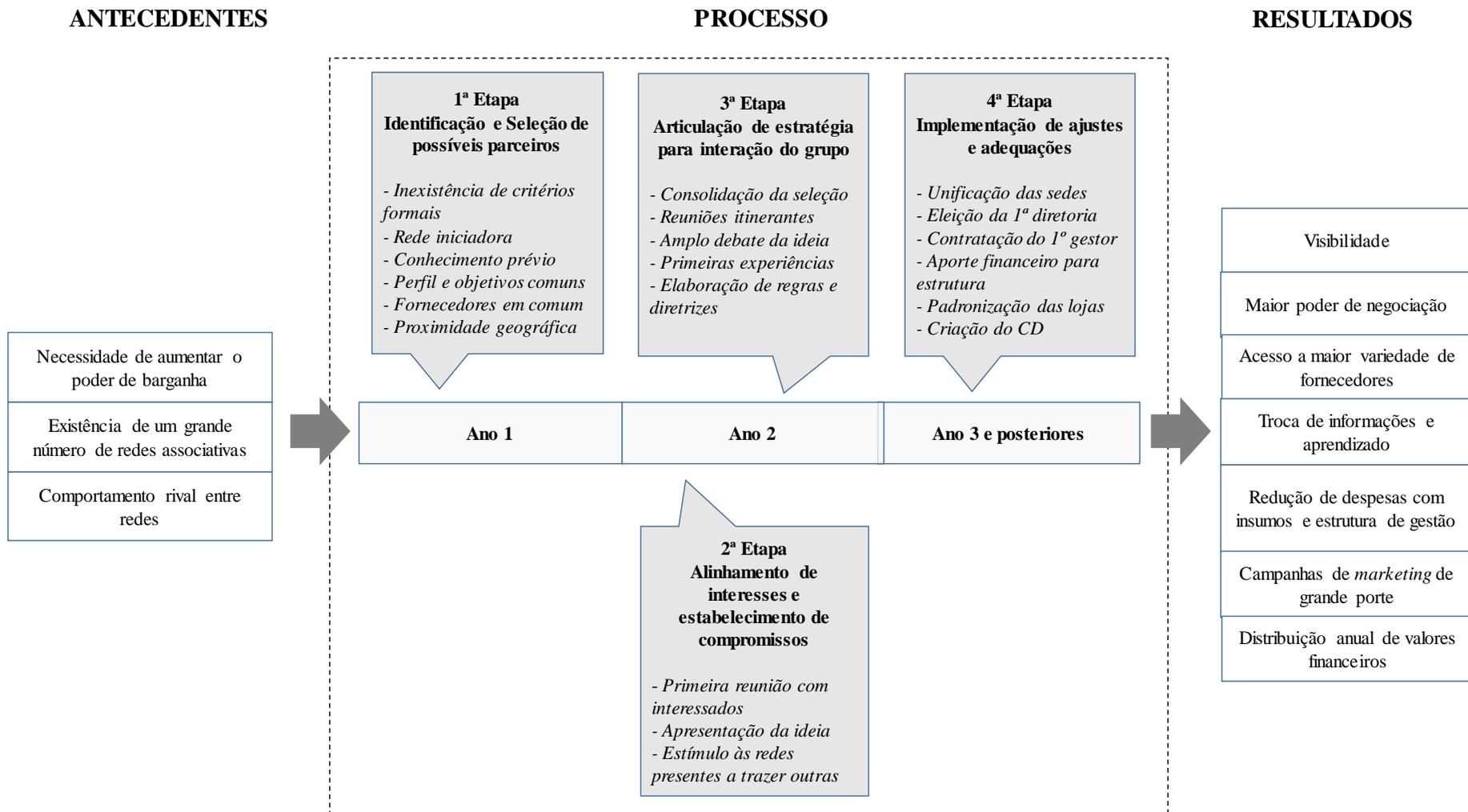


Figura 6.1 *Framework* da intercooperação
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).



6 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar os antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação entre redes de redes de pequenas empresas. As evidências mostraram que o objetivo inicial da intercooperação foi a busca por um patamar de preços competitivos, alavancados pelo volume de compras produzido pela intercooperação entre as redes. Além disso, os fatores antecedentes da intercooperação consistiram na dificuldade de negociação das redes individuais, na necessidade de aumentar o poder de barganha e alcançar maior visibilidade, e na existência de um grande número de redes associativas competindo entre si.

A efetivação da intercooperação ocorreu por meio: a) da identificação e seleção de possíveis parceiros; b) alinhamento de interesses e estabelecimento de compromissos; c) articulação de estratégia para integração do grupo; e (d) realização de ajustes e adequações. Foram identificados ainda resultados da intercooperação, concentrados em aspectos como ganhos de escala e redução de custos, visibilidade das redes, marketing compartilhado e aprendizagem.

O estudo oferece contribuições à teoria e à prática gerencial. Do ponto de vista teórico, os resultados contribuem para a literatura nascente sobre cooperação entre redes e permitiram descrever as etapas da intercooperação. Em razão do limitado número de estudos sobre esse fenômeno empírico, não há estudos prévios que documentem as etapas por meio das quais ocorre a cooperação entre redes. Além disso, embora a pesquisa sobre cooperação ocupe significativo espaço nos estudos organizacionais, poucos são os que tentam captar a dinâmica das etapas de formação de redes (Puffal & Puffal, 2014), como no caso dos autores Franco (2007), Larson (1992) e Ring e Van De Ven (1994).

Os modelos de tais autores fazem uma descrição pouco detalhada de fases de formação de redes de empresas sem uma linha do tempo. Já as etapas de formação de redes de redes apresentadas mostram uma melhor delimitação de pontos importantes para cada fase, acompanhados de uma perspectiva temporal a qual põe em evidência a celeridade da sua formação calcada na experiência dos envolvidos, que mantiveram o foco no que acreditavam ser relevante para o sucesso da nova rede.



De acordo com o esse estudo é possível perceber a similaridade em relação aos antecedentes das etapas de formação de redes com os antecedentes das etapas de formação de redes de redes. Já as etapas da intercooperação parecem mais simples do que aquelas descritas na literatura sobre alianças. A experiência dos empresários com a cooperação em rede parece ter favorecido as etapas de formação de redes de redes. Em Ring e Van de Ven (1994) e Franco (2007) existe a concomitância de escolha de parceiros e negociação na primeira fase das etapas descritas por eles. Já a rede pesquisada apresenta em sua primeira fase uma pré-seleção de parceiros (a busca pelo perfil adequado com base em requisitos como reputação).

A elaboração de regras, consolidação da seleção de parceiros e primeiros negócios acontecem ao mesmo tempo, na terceira fase da intercooperação pesquisada. Na literatura, tais episódios se encaixam em fases anteriores (Larson, 1992; Ring & Van de Ven, 1994; Franco, 2007). Nesse sentido, pode-se concluir que, apesar da identificação de vários elementos com a literatura prévia sobre formação de redes e alianças, a comparação com o que foi encontrado em campo mostra uma composição diferente no que se refere à delimitação das fases e ações específicas. Esse resultado leva à possibilidade de propor uma sequência de etapas própria da cooperação entre redes de empresas já estabelecidas e abre novas perspectivas de estudo.

Como contribuição gerencial, os resultados podem auxiliar os gestores de redes a analisar oportunidades de intercooperação e refletir sobre como operacionalizar essa estratégia. A pesquisa também apontou aspectos que dificultaram a intercooperação e que podem ser evitados por outras redes: a) demora da contratação efetiva de profissionais que auxiliem na gestão e que dominem a parte legal e técnica; b) a falta de critérios bem estabelecidos de seleção de parceiros no início da intercooperação, como faturamento por rede, por exemplo; c) falta de um planejamento efetivo; e d) resistência à padronização da marca pelos associados. Por outro lado, a estratégia de articulação conduzida através das reuniões itinerantes surtiu um bom efeito para o fortalecimento da relação entre as redes. Desta forma, os resultados jogam luzes sobre o fenômeno da intercooperação, que dá início à segunda onda da cooperação entre pequenas empresas.



A pesquisa também apresenta algumas limitações. Por tratar-se de um estudo de caso exploratório, as implicações não podem ser generalizadas. Além disso, a coleta de dados precisou contar com a memória dos entrevistados para descrever os antecedentes e etapas da intercooperação. As redes não guardaram registros escritos da intercooperação, o que impediu a triangulação das informações das entrevistas com outras fontes. Procurou-se minimizar essas limitações com a realização de entrevistas com diferentes atores envolvidos nas etapas, como presidentes de redes e um consultor externo funcionário do SEBRAE. Apesar de a criação da Rede Integrada não ter sido iniciativa desse órgão, o empresário que esteve à frente da Rede Integrada solicitou um acompanhamento técnico inicial. A entrevista com o consultor foi relevante ao esclarecer o cenário (ambiente), antecedentes e primeiros passos da Rede Integrada.

Estudos futuros podem contribuir para uma melhor compreensão da estratégia de intercooperação, tendo em mente verificar os interesses de cada tipo de participante dessas redes para se compreender mais profundamente os resultados. As três proposições de pesquisa geradas pelo estudo podem ser testadas em outros estudos. Além disso, mais investigações em diferentes redes e regiões distintas do país e do mundo podem contribuir para a compreensão do fenômeno da estratégia de intercooperação.

Assim como a formação de redes mostrou-se uma alternativa para muitas empresas continuarem a competirem no mercado assegurando suas sobrevivências, a intercooperação parece configurar-se como forma de crescimento e ganho de escala frente a um novo cenário de competição não mais entre empresas, mas agora entre redes. Ao caso da Rede Integrada e noticiados na mídia, somam-se outros exemplos nacionais e internacionais de redes que estão formando parcerias, alianças e fusões com outras redes.

Tendo em vista a dinâmica concorrencial do mercado, em que grandes empresas adotam estratégias de crescimento para alcançar ainda maiores ganhos de escala, parece inevitável que essa seja também uma tendência para as redes de pequenas empresas. Em síntese, a intercooperação configura-se como uma segunda onda da cooperação, fortalecendo e consolidando parte das 567 redes de pequenas empresas ativas no Brasil (Sebrae, 2016).



7 REFERÊNCIAS

- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 79-105.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2016). *Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia*. Porto Alegre, RS: Bookman Editora.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes Junior, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458-477.
- Baraldi, E., Gressetvold, E., & Harrison, D. (2012). Resource interaction in inter-organizational networks: Introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, 65(2), 123–127.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Braga, M. J. (2010). Redes, alianças estratégicas e intercooperação o caso da cadeia produtiva de carne bovina. *Revista Brasileira de Zootecnia*, 39, 11-16.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167-199.
- Chassagnon, V. (2014). Consummate cooperation in the network-firm: Theoretical insights and empirical findings. *European Management Journal*, 32(2), 260–274.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de pesquisa em administração* (10a ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.



Dickson, P. H., & Weaver, K. M. (1997). Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use. *Academy of Management Journal*, 40(2), 404-425.

Drees, J. M., & Heugens, P. P. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(6), 1666-1698.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32.

Júnior, I. F., & Teixeira, R. M. (2008). Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3), 128-152.

Faria, A. (2007). Uma proposta de framework em gerência estratégica de redes verticais. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1), 33-54. (p.2)

Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa* (Costa, C. R., Trad.). Porto Alegre, RS: Bookman Artmed.

Franco, M. J. B. (2007). Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 149-176.

Goes, M. C. de. (2011). *Cooperativismo de crédito, intercooperação e performance econômica: O Sicredi (Brasil)* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – UTAD, Vila Real, Portugal). Recuperado de: <<http://hdl.handle.net/10348/3254>>.



Gomes-Casseres, B. (1994). Group versus group: how alliance networks compete. *Harvard Business Review*, 72(4), 4.11.

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

Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? 1. *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.

Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32-69.

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.

Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real* (2a ed.). Porto Alegre, RS: Penso.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.

Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187-200.

Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679-690.

Hatani, F., & Mcgaughey, S. L. (2013) Network cohesion in global expansion: An evolutionary view. *Journal of World Business*, 48 (4), 455-465.



Human, S. E., & Provan, K. G. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.

Klein, L. L., & Pereira, B. A. D. (2016). The survival of interorganizational networks : a proposal based on resource dependence theory. *Revista de Administração do Mackenzie*, 17(4), 153–175.

Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.

Lawrence, P. R., & Lorsch J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.

Lazerson, M., & Lorenzoni, G. (2014). A transformação dos distritos industriais: como as empresas líderes estão fugindo da prisão da manufatura. In Cropper, S., Ebers, M.,

Huxham, C., & Smith Ring, P. (Eds). *Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford*. Porto Alegre: Bookman, 29-56.

Lazzarini, S. G., Chaddad, F., & Cook, M. (2001). Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. *Journal of Chain and Network Science*, 1(1), 7-22.

Lowensberg, D. A. (2010). A “new” view on “traditional” strategic alliances’ formation paradigms. *Management Decision*, 48(7), 1090–1102.

Naudé, P., Zaefarian, G., Tavani, Z. N., Neghabi, S., & Zaefarian R. (2014) The influence of network effects on SME performance. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 630–641.



O Estado (2012). Redes do CE debatem vendas e crescimento. Disponível em <<http://www.oestadoce.com.br/economia/redes-do-ce-debatem-vendas-e-crescimento>>. Acesso em 15 mar. 2015.

Oliver, A. L., & Ebers, M. (1998). Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the study of Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549–583.

Oliver, C. (1991). Network relations and loss of organizational autonomy. *Human Relations*, 44(9), 943-961.

Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.

Oliveira, M. M. de. (2010). *Como fazer pesquisa qualitativa* (3a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.

Paiva Júnior, F. G. de., Leão, A. L. M. S., & Mello, S. C. B. de. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. *Ciências da Administração*, 13(31), 190-209.

Pfeffer, J. S., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Poletto, C. A., Araújo, M. A., & Mata, W. (2011). Gestão compartilhada de P&D: o caso da Petrobras e a UFRN. *Revista de Administração Pública*, 45(4), 1095-1117.

Puffal, D. P., & Puffal, C. W. (2014). A evolução do campo de estudos de redes interorganizacionais: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 1(3), 63-86.

Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.



Rossi, G. B., & Póvoa, A. C. S. (2008). Alianças estratégicas em empresas de médio porte: um estudo no setor de automação industrial automobilística no Brasil. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 5(3), 198-2012.

Serviço Brasileiro De Apoio às Micro E Pequenas Empresas (SEBRAE) (2016). *Mapeamento das centrais e redes de negócios*. Brasília, DF.

Silva, T. N., Gonçalves, W. M., & Dias, M. F. P. (2011). Intercooperação e estilos de negociação em cooperativas produtoras de vinho no Rio Grande do Sul. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 12(1), 56-70

Soares, W. B., Wegner, D., & Dolci, P. C. (2016). Fusão Como Estratégia de Crescimento de Redes de Cooperação Empresarial: Um Estudo de Caso em uma Rede de Farmácias. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(1), 83-96.

Vale, G. M. V., & Lopes, H. E. G. (2010). Cooperação e Alianças: Perspectivas Teóricas e suas Articulações no Contexto do Pensamento Estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 722-737

Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer–seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365-377.

Wegner, D., Alievi, R. M., & Begnis, H. S. M. (2015). The life cycle of small-firm networks: an evaluation of Brazilian business networks. *BAR-Brazilian Administration Review*, 12(1), 39-62.

Wegner, D., Bortolaso, I. V., & Zonatto, P. A. F. (2016). Small-Firm Networks and strategies for consolidation: evidence from the Brazilian context. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(62), p525-544.



Wegner, D., & Padula, A. D. (2012). Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(1), 145-171.

Wegner, D., & Padula, A. D. (2011). Estratégias de crescimento e a governança de redes horizontais de empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. *Revista de Ciências da Administração*, 13(30), 220-248.

Wicker, P., Vos, S., Scheerder, J., & Breuer, C. (2013). The link between resource problems and interorganisational relationships: a quantitative study of Western European sport clubs. *Managing Leisure*, 18(1), 31-45.

Wu, F., & Cavusgil, S. T. (2006). Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, v. 59, n. 1, p. 81–89.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, RS: Bookman.



Apêndice A

ROTEIRO DE ENTREVISTAS PRESIDENTES DA REDE X

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE		
Nome:		
Rede de origem:	Tempo total de rede:	
Dados da entrevista		
Método de aplicação:		
Local:	Data:	Tempo:

CARACTERIZAÇÃO DOS PRESIDENTES E DAS REDES DE COOPERAÇÃO PESQUISADAS
<ol style="list-style-type: none">1. Qual o seu cargo na Rede X e principais funções (atribuições)?2. Qual o ano de fundação da rede Rede X?3. Qual a região de atuação da rede Rede X?4. Qual a estrutura legal de administração da rede Rede X?5. Qual a estrutura administrativa da rede Rede X? Quantos funcionários tem?6. Quantos associados tem a rede Rede X?7. Já teve algum cargo na Rede Integrada ou tem algum cargo? Qual? Quais as atribuições?
BLOCO A: ANTECEDENTES. O objetivo desse bloco de perguntas é esclarecer os antecedentes ou motivos pelos quais os atores fizeram opção estratégica pela relação interorganizacional entre redes.
<ol style="list-style-type: none">8. Como surgiu a ideia de se unir à Rede Integrada?9. Quais as dificuldades que, individualmente, a rede Rede X sofria antes de se juntar à Rede Integrada?
BLOCO B: SELEÇÃO DE PARCEIROS. O bloco de perguntas a seguir tem como objetivo a compreensão de como acontece o processo de escolha ou seleção de parceiros em uma intercooperação.
<ol style="list-style-type: none">10. Como iniciaram as negociações para formar a Rede Integrada? (Telefonemas, reuniões, visitas...)11. Quais os critérios utilizados para escolha das redes parceiras?12. Teve algum agente facilitador externo ou interno envolvido nas negociações? (Consultor, Sebrae).13. Se sim, qual o papel desse agente facilitado
BLOCO C: ESTRUTURAÇÃO DA INTERCOOPERAÇÃO. Esse bloco de perguntas tem a finalidade de buscar o entendimento de como acontecem os ajustes organizacionais pós acordos interorganizacionais entre redes.



14. Poderia descrever todos os passos da formação da Rede Integrada?
15. Quanto tempo levou o processo de negociações até que a Rede Integrada tenha se formado?
16. Como foi a comunicação e a aprovação da união da rede Rede X com a Rede Integrada?
17. Foi feita a sensibilização e comunicação para os associados que não participaram?
18. Houve alguma divergência entre empresários em relação a essa decisão?
19. Foi feito o planejamento estratégico da Rede Integrada? Como se deu?
20. Como foi definido quais seriam as atribuições da Rede Integrada? Quem participou?
21. Quais ações hoje são realizadas individualmente pela rede Rede X e quais são realizadas pela Rede Integrada?
22. Houve alguma dificuldade para as empresas associadas à rede Rede X? Houve resistência? Alguma empresa saiu?
23. Se vocês tivessem que reiniciar esse processo de criação da Rede Integrada, o que fariam diferente?

BLOCO D: RESULTADOS. O último bloco tem como objetivo conhecer os resultados alcançados pelas redes participantes.

24. O que a Rede Integrada hoje oportuniza para a sua rede que antes não existia?
25. Se a Rede Integrada deixasse de existir hoje, do que sua rede sentiria falta?