



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

HERBERT WAGNER DANTAS FILHO

**REDES DE EMPRESAS: UM ESTUDO NA REDE NORDESTE DE MÓVEIS E
ELETROS.**

**PATOS
2017**

HERBERT WAGNER DANTAS FILHO

**REDES DE EMPRESAS: UM ESTUDO NA REDE NORDESTE DE MÓVEIS E
ELETROS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração no Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Rede de Empresas

**Orientador: Prof. Ms. Ricardo Ribeiro Rocha
Marques**

**PATOS
2017**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

D192r Dantas Filho, Herbert Wagner
Redes de empresas [manuscrito] : um estudo na Rede
Nordeste de Móveis e Eletros / Herbert Wagner Dantas Filho. -
2017.

24 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2017.

"Orientação: Prof. Me. Ricardo Ribeiro Rocha Marques,
CCEA".

1. Rede de Empresas. 2. Empresa de móveis. 3. Micro e
pequenas empresas. I. Título.

21. ed. CDD 658

HERBERT WAGNER DANTAS FILHO

REDES DE EMPRESAS: UM ESTUDO NA REDE NORDESTE DE MÓVEIS E
ELETROS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Programa de Graduação
em Administração da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração

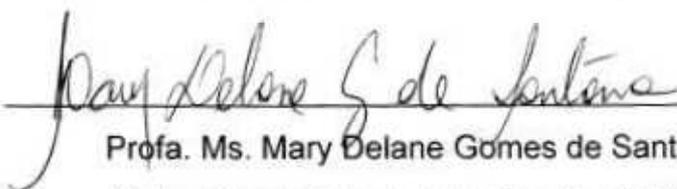
Área de concentração: Rede de Empresas

Aprovado em: 02/08/2012

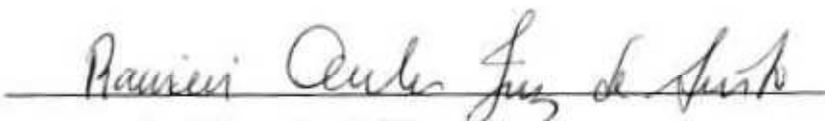
BANCA EXAMINADORA



Prof. Ms. Ricardo Ribeiro Rocha Marques (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ms. Mary Delane Gomes de Santana
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Esp. Ranieri Carlos Luz de Araújo
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

REDES DE EMPRESAS: UM ESTUDO NA REDE NORDESTE DE MÓVEIS E ELETROS

Herbert Wagner Dantas Filho ¹

Ricardo Ribeiro Rocha Marques ²

RESUMO

Considerando que a criação de redes de empresas vem tornando-se alternativa eficaz para o combate da competitividade entre as micros, pequenas, médias e grandes empresas, o presente estudo abordou tal aspecto em uma rede de empresas, a Rede Nordeste de Móveis e Eletros, situada na cidade de Campina Grande, estado da Paraíba. Optou-se por uma pesquisa de cunho descritivo e exploratório, sendo a abordagem qualitativa e a coleta de dados obtida por meio de um estudo de caso, realizada através de entrevista com alguns associados da rede. Esse roteiro de entrevista é subdividido em três partes. A partir dos dados, foi realizada a análise de conteúdo que foi necessária para cumprir com o objeto do presente estudo. Os resultados obtidos indicam que a associação de empresas em redes tem sido a melhor forma para o melhorar o desempenho das micros e pequenas empresas, inclusive, de se inserirem no contexto competitivo baseado em modelos interdependentes. Além disso, foi possível caracterizar a rede de empresas escolhida, segundo a tipologia de Grandori & Soda (1995), como uma rede burocrática. Os resultados encontrados podem servir como oportunidades de estudos futuros, visto que o contexto paraibano é pouco explorado.

PALAVRAS-CHAVE: Rede de empresa. Tipologia. Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

Whereas the creation of business network has become an effective alternative to combat the competitiveness among micro, small, medium and large companies, the present study addressed such aspect in a business network, the Rede Nordeste de Móveis e Eletros, placed in Campina Grande, Paraíba. A descriptive and exploratory research model has been chosen with the qualitative approach and data collection obtained by a case study carried out through an interview with some members of the aforementioned business network. The interview script is subdivided into three parts.

The data content analysis was carried out in order to accomplish the aim of the current study. The obtained results indicate that the association of companies in networks has been the best way to improve the performance of micro and small companies, moreover to insert them in the competitive context based on interdependent models. In addition, it was possible to characterize the chosen business network, according to Grandori & Soda (1995), as a bureaucratic network. The results may serve as opportunities for future studies, since the Paraiba context is not sufficiently explored.

KEY WORDS: Business network. Typology. Micro and small size businesses.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 REDES DE EMPRESAS	9
2.2 TIPOLOGIA DE REDES	12
2.1.1 A TIPOLOGIA DE GRANDORI & SODA	14
3. METODOLOGIA	17
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS.....	23

1. INTRODUÇÃO

As redes de empresas aparecem como um meio de organização do trabalho, que propõe competitividade e um melhor relacionamento entre os participantes.

A integração entre os países aumentou, como também a concorrência, essa mesma globalização estimula as empresas a se tornarem mais competitivas, exigindo da sociedade esforços de adaptação (BRAGA, 1999).

Para as empresas que viviam em ambiente de concorrência com fronteiras indefinidas, as limitações de competências acabaram se tornando críticas, fomentando o surgimento de estratégias inovadoras com o objetivo de qualidade, produtividade, preço e serviços, conforme diz Kotter (1996).

A adaptação das empresas a este ambiente avalizado por alianças interorganizacionais, parcerias e redes de empresas, passou a constituir-se como alternativa de aumento da competitividade, em especial para as micro, pequenas e médias empresas, inclusive com a participação das comunidades locais, regionais e do próprio poder público (PUTNAM, 2002; VERSCHOORE FILHO, 2004). Essas alianças, segundo Lorange e Ross (1996), surgiram entre diferentes tipos de organizações que passaram a ver na cooperação uma estratégia para aumentar a competitividade pelo compartilhamento de informações, marketing, tecnologia, oportunidade, comprar e riscos.

No atual contexto econômico, faz-se necessário a formação de redes de cooperação produtiva entre pequenas e médias empresas baseadas na associação, compartilhamento e ajuda mútua. De acordo com Olave e Amato (2001), as redes de empresas ganharam espaço e importância, ao acumular e consolidar as diversas transformações tecnológicas, econômicas e organizacionais.

Os pequenos varejistas, além de contar com orçamento reduzido, desempenham múltiplas funções no âmbito operacional e atividades de vendas. Desse modo, as redes de empresas proporcionam a criação de centrais de negociação, um modelo de associativismo que promove a compra conjunta e elaboração de promoções e campanhas de divulgação, tornando o pequeno e médio empresário mais competitivo (VERGARA, 2007).

Com a crescente concorrência existente entre os mercados, devido a globalização, os empresários das micros e pequenas empresas vem se preocupando

cada vez mais, pois o fato tem exigido deles uma maior capacidade competitiva para os seus produtos e serviços, bem como o aumento da produtividade, a qualidade daquilo que se oferece em sua empresa e a redução dos custos (VERGARA, 2007).

Dessa forma, as redes de empresas são estruturas, acordos, com principal objetivo relacionado às vantagens de competitividade, que oferece aos seus aliados a troca de informações, o compartilhamento de custos e benefícios, de forma conjunta, como diz Olave e Amato (2001). A rede foi baseada na formação de alianças que são viáveis para superar os problemas enfrentados pelas micros e pequenas empresas, pois atuavam de forma articulada e em parceria.

Neste contexto buscou-se com este estudo, responder a seguinte pergunta:

Qual é a tipologia de rede que se encaixa a Rede Nordeste de Móveis e Eletros?

Assim sendo, tem-se como principal objetivo analisar a estrutura da rede de empresas conforme a abordagem de Grandori & Soda (1995). Como objetivos específicos traçados para auxiliar essa análise buscou-se descrever a rede de acordo com sua estrutura; e identificar os benefícios gerados para as micros e pequenas empresas.

Este estudo se justifica pela tentativa de contribuir com o debate sobre os tipos de tipologia de rede, as características e suas organizações estruturais, uma temática entreposta nas tendências de estudos relacionado ao tema.

No campo institucional, o presente trabalho tem como finalidade desmascarar os benefícios gerados pelas redes de empresas, para aqueles que a esta se afiliam, principalmente no que diz respeito a competitividade, a venda e compra de produtos.

Esse trabalho está organizado da seguinte maneira: a seguir o referencial teórico, em seguida o percurso metodológico, a análise de dados, e por fim, a conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As redes podem estar relacionadas a diferentes elos de uma cadeia produtiva ou vinculadas a dimensões espaciais locais ou regionais. A seguir será apresentado alguns dos conceitos referentes as redes de empresas, como também os tipos de tipologias.

2.1 REDES DE EMPRESAS

As redes de empresas estão se tornando cada vez mais comum no mundo dos negócios. É por meio destas, que empresas procuram se tornar mais competitivas.

Segundo ALBAGLI E BRITTO (2003), as redes de empresas são arranjos inter-organizacionais, baseados em vínculos sistemáticos entre empresas independentes, que assumem diversas formas, tais como aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, com objetivos comuns ou externalização de funções.

O conceito de “redes” permite ganhar a ideia da crescente complexidade do atual ambiente competitivo das pequenas e médias empresas, embasada pela concorrência e globalização dos mercados (BRITO, 2002).

As redes de empresa podem ser constituídas de várias formas organizacionais. Segundo Cândido (2001), a mais comum delas é através da formação de um consórcio entre pequenas empresas. Outras formas podem ser do tipo clusters, que são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas; franchising, sendo um sistema de venda na qual o franqueador cede ao franqueado, o direito de uso da sua marca, patente ou infraestrutura; fusões, quando duas ou mais empresas dão origem a uma outra; e aquisições, ocorre com a compra do controle acionista de uma empresa por outra.

Em alguns casos, devido à complexidade de tarefas dentro das organizações, seria pouco provável que as pequenas empresas conseguissem ter competitividade de forma isolada, sem que haja o estabelecimento de parcerias associativas. É por meio da criação e formação das redes de empresas, que as micro e pequenas empresas, se tornam mais ágeis e flexíveis nos seus processos, como também competitivas se agregarem vantagens como tecnologias, logística e economias de escala.

A principal característica na formação de uma rede de empresas é a afinidade e compatibilidade entre os seus membros e as atividades por eles realizadas, de modo a estabelecer a cooperação entre as empresas e a interação contínua para crescimento conjunto (FARIAS; AMORIM; RAMOS, 2006).

Essas redes são estruturas, acordos, com objetivo relacionado à vantagem competitiva, as circunstâncias que podem ensejar sua formação estariam ligadas à necessidade dessa vantagem competitiva que, no contexto atual, se dá praticamente em todos os mercados.

O desenvolvimento de uma rede de empresas estar ligada ao processo gradual de formação que inclui a identificação dos parceiros, a aprovação e o comprometimento dos envolvidos, como também a definição dos objetivos, o estabelecimento de um sistema de planejamento e controle, a implementação e o acompanhamento (FARIAS; AMORIM; RAMOS, 2006).

Há algumas décadas, empresas já vêm utilizando as estratégias auferidas pelas redes de empresas que mudam a forma de organização empresarial para uma maior integração com o território e o desenvolvimento local e regional (FARIAS; AMORIM; RAMOS, 2006).

Barquero (2001, p. 13), afirma que:

[...] Dado que as empresas não competem de forma isolada, fazendo-o juntamente com o entorno produtivo e institucional de que fazem parte, esse processo estimula a formação de uma nova organização do sistema de cidades e regiões, de acordo com a nova divisão internacional do trabalho.

A formação de redes de empresas vem se tornando cada vez mais comum, visto que as empresas procuram aumentar gradativamente a competitividade por meio de parcerias, a medida que os países se abrem a investimentos, dão origem a ambientes de maior competição.

Conforme Ceglie e Dini (1999), existiam cinco etapas distintas que marcavam o processo de criação de uma rede, sendo elas a promoção do empreendimento e motivação dos potenciais participantes, o planejamento estratégico das atividades do grupo, a realização de projetos piloto, o desenvolvimento de projetos estratégicos e a autogestão da rede. Além disso, o grupo passava por um processo de maturação ao longo da constituição da rede, culminando com a autogestão, quando os próprios agentes externos que apoiam a rede, deixam de ter papel central nas atividades.

Já Lorange e Ross (1996), a eliminação de etapas do processo de formação de uma rede de empresas pode gerar problemas ou falhas que diminuem a eficácia da aliança.

Oliveira Júnior et al (2001) afirmam que existe uma enorme relação entre competitividade das empresas e a estrutura de redes. Paiva Júnior e Barbos (2001), indicam que as redes de empresas são cenários favoráveis para a exploração de oportunidades por parte das pequenas empresas.

Chlid (2001) informa que uma rede de empresa se desenvolve ao longo do tempo, a sua evolução pode ser comparada á noção de ciclo de vida, movendo-se de um estágio inicial, feito através de negociações e lançamento de ideias, para uma fase de cooperação gerenciada. A sua extensão e aprofundamento, são parcialmente baseados na aprendizagem de como trabalhar em conjunto e adquirir sinergias, através de competências complementares, podendo levar ao estabelecimento de uma entidade com gestão independente e identidade própria.

Ademais, também se destaca as parcerias que devem ser feitas por meio da confiança mútua, do apoio coletivo, das informações compartilhadas, cooperação entre as partes envolvidas e a definição dos objetivos e estratégias.

Para Casarotto e Pires (1999), o nascimento e a sobrevivência das redes de empresas e as alianças, dependiam da discussão e do equacionamento de quatro aspectos, sendo eles a cultura da confiança envolvendo aspectos ligados à cooperação entre as empresas; os aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas; a cultura da competência no que diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro e a cultura da tecnologia de informação para a agilidade do fluxo de informações entre as empresas pertencentes às redes.

As redes de empresas podem ser formadas mediante a complexidade de produtos e serviços. É raro o produto que não contenha componentes oriundos de distintas tecnologias, e o serviço que não estabeleça suas atividades de aquisição de matéria-prima, marketing ou distribuição a partir de pessoas com capacidades específicas no mercado determinado (HAKANSSON; SNEHOTA, 1989).

Estas também criam incentivos para aprendizagem e disseminação de informações, permitindo assim que as ideias se transformem em ações rápidas. Atualmente os empresários estão mais dispostos a troca de informações de caráter estratégico com aquelas empresas que estão mais próximas e que fazem parte de sua rede.

O poder de investimento em propaganda, a abertura e o melhor controle dos canais de distribuição, como também a busca da garantia de um suprimento melhor, a redução dos custos nas compras de produtos para venda, são algumas das vantagens que uma rede de empresas oferece aos seus associados, conforme diz Tondolo e Schneider (2004). Além disso, Pereira (2004) afirma que no que se refere a função de marketing, alguns benefícios são obtidos por meio da cooperação entre

as empresas, sendo eles o compartilhamento da marca, a melhoria da comunicação e da imagem das empresas no mercado.

Segundo Kanter (1997) e Braga (1999), para o sucesso de cada parceiro em redes de empresas, todos deverão ser fortes e ter algo de valor a ser compartilhado, pois o sucesso de ações conjuntas depende da interdependência dos fatores, como investimentos, lucros e respectivas operacionalizações. Portanto, os parceiros investem na rede como uma forma de sinalizar comprometimento e sinergia entre os membros.

De acordo com Gomes (1999), as alianças não podiam ser visualizadas como um fim em si, mas como um meio para alcançar um objetivo estratégico, pelo qual o que se importa são os resultados a partir do compartilhamento de ações.

Pode-se dizer que o reconhecimento dos problemas enfrentados na aliança, o reconhecimento dos benefícios, quando estes são bem administrados, e a intenção de identifica-los são determinantes para o sucesso (LORANGE; ROSS, 1996). Por sua vez, Khanna, Gulati e Nohria (1998) afirmam que a importante razão para o desapontamento de muitas firmas com as alianças estratégicas se deve à falta de compreensão sobre a dinâmica dos relacionamentos. As empresas falham em reconhecer a existência da assimetria de incentivos em investir na relação, a qual inevitavelmente surge à medida que a aliança evolui.

Em relação as redes de micro e pequenas empresas, como é o caso da Rede Nordeste, as parcerias tornam-se bastante vantajosas, visto que proporcionam melhores acessos aos novos mercados, fontes técnicas, ao conhecimento de novas tecnologias e ao compartilhamento de benefícios e custos. Putnam (2002) diz que além das vantagens que as parcerias, alianças, redes de empresas e outras formas de cooperação empresarial oferecem às empresas, estimulam as atividades voltadas ao incentivo do capital social e desenvolvimento de competências coletivas.

2.2 TIPOLOGIA DE REDES

Se tratando da tipologia de redes, Santos et ali (*apud* AMATO, 2000), afirma que existem dois tipos básicos de cooperação inter empresarial, sendo elas as redes verticais e as redes horizontais.

As redes verticais de cooperação ocorre entre as empresas e os componentes das diversas diferentes atividades da cadeia produtiva. A própria

empresa coopera com os seus parceiros comerciais, sendo eles produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços (AMATO, 2000).

Já as redes horizontais de cooperação, são aquelas que mantem as relações de cooperação entre empresas que trabalham no mesmo setor de atuação, produzem e oferecem os produtos similares, cooperando com os seus próprios concorrentes. Contudo, as redes horizontais de cooperação são provavelmente implantadas quando as empresas em si, sentem dificuldades em “adquirir e partilhar recursos escassos de produção, em atender interna ou externamente o mercado em que atua e dificuldade em lançar e manter nova linha de produtos.” (AMATO, 2000).

Conforme a tipologia baseada na flexibilidade, Belussi & Arcangeli (1998), afirmam que alguns paradigmas para a formação das redes de cooperação são, as empresas diferenciam-se quanto ao nível, intensidade e compromisso que ficam com a rede; a arquitetura de redes emerge como consequência de uma instabilidade interna; mudanças extremas insinuam a dissolução da rede pré existida, para a constituição de uma nova rede ou fusão de duas ou mais redes; a ausência de confiança destrói a base da cooperação entre os parceiros; e as empresas deixam de investir em uma arquitetura organizacional sólida, mas têm que investir no crescimento de suas competências essenciais.

Contudo, são identificados dois tipos básicos de redes, sendo elas as redes flexíveis, onde ocorrem em ambientes turbulentos que existem variações inesperadas de demanda; e as redes estáticas, onde a relação de cooperação entre as firmas são estáveis, e geralmente possuem uma demanda de mercados tradicionais, mas se constituem em redes locais (BELUSSI & ARCANGELI, 1998).

Pelo fato das redes flexíveis serem menos estáveis, as empresas pertencentes a mesma rede devem ser frequentemente revisadas, sendo necessário abandonar algumas alianças e assumir outras novas. Portanto, apresentam um alto grau de reversibilidade e assim uma arquitetura menos estável. Nessas redes, as empresas são tipicamente especializadas em competências essenciais (BELUSSI & ARCANGELI, 1998).

Já na tipologia baseada em fronteiras, Strati (*apud* WOOD & ZUFFO, 1998) afirma que, as organizações estão se tornando sistema cada vez mais aberto, com fronteiras mais permeáveis e às vezes difíceis de identificar.

De acordo com Dess, Wood e Zuffo (1998), esse modelo de tipologia apresenta três formatos de organizações sem fronteiras, a estrutura modular, que

ocorre quando a própria organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valor e terceiriza as atividades de suporte; a estrutura virtual, que relaciona as redes de fornecedores, clientes e concorrentes, ambas ligadas temporariamente para maximizar competências, reduzir custos e facilitar o acesso a mercados; e por fim, a estrutura livre de barreiras, que são as definições menos rígidas de funções, os papéis e as tarefas existentes dentro das organizações.

Na tipologia baseada nas inter-relações entre unidades empresárias, Porter (1992), afirma que existem três tipos gerais de inter-relações possíveis entre as unidades empresariais, sendo a elas: a inter-relações tangíveis, a inter-relações intangíveis e a inter-relações concorrentes.

A inter-relações tangíveis se trata de relações que surgem de oportunidades para o compartilhamento de atividades na cadeia de valores entre as unidades empresariais. Tem como vantagem a redução do custo ou o aumento da diferenciação o bastante para superar os seus custos (PORTER, 1992).

Já a inter-relações intangíveis, envolve a transferência de “know how” gerencial entre as cadeias de valores independentes, não há o compartilhamento de negócios, porém compartilham atividades do tipo de comprador, tipo de compra, tipo de processo de fabricação empregado e tipo de relação com o governo (PORTER, 1992).

Por fim, a inter-relações concorrentes, que provém da existência de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria, com isso, estes concorrentes ligam indústrias porque as ações tomadas em relações a eles em uma indústria podem ter implicações em outra (PORTER, 1992).

2.1.1 A TIPOLOGIA DE GRANDORI & SODA

De acordo com Grandori & Soda (1995), o estudo da tipologia de rede é peça fundamental para a formalização do modelo de relação existente entre as empresas, onde será analisado e indicado quais são os mecanismos aplicados.

Os referidos autores afirmam que existem três tipos básicos de redes, sendo eles, as redes sociais, compreendidas por serem empresas que contém relações puramente sociais, e não são formadas através de acordos formais; a redes burocráticas, que são os modos de coordenação entre empresas formalizadas na mudança e os acordos de associação são formais, ou seja, há um acordo formal

específico; por fim, as redes proprietárias, caracterizadas pela formação de acordos relativos ao direito de propriedades, firmados entre os acionistas das empresas (GRANDORI & SODA, 1995).

Diante de todo esse estudo, pode-se fazer uma identificação das características baseadas no grau de centralização e de formalidade, conforme tabela abaixo. O grau de formalidade refere-se as relações de cooperação existente entre as empresas, sendo ela formal ou informal. Logo, o grau de centralização determina se é simétrico ou assimétrico. Em seguida, verifica-se a direção da cooperação, podendo ser vertical ou horizontal; a flexibilidade, sendo flexível ou estática; as fronteiras, livre, modular ou virtual; e a interrelação das empresas, como intangíveis, tangíveis ou concorrentes. Por último, apresenta-se os autores de cada característica abordada.

Características Tipo	Formalização	Centralização	Direção e cooperação	Flexibilidade	Fronteiras	Inter-relação
Social	Informal	Simétrica	Vertical	Flexível	Livre	Intangíveis
			Horizontal			
		Assimétrica	Vertical			
			Horizontal			
Burocrática	Formal	Simétrica	Vertical	Flexível	Virtual	Intangíveis
			Horizontal	Estática	Modular	Tangíveis
		Assimétrica	Vertical	Flexível	Virtual	Intangíveis
			Horizontal	Estática	Modular	Tangíveis
Burocrática	Formal	Assimétrica	Vertical	Flexível	Virtual	Intangíveis
			Horizontal	Estática	Modular	Tangíveis
Proprietária	Formal	Simétrica	Vertical	Estática	Modular	Concorrentes
			Horizontal			
		Assimétrica	Vertical			
			Horizontal			
Autores	GRANDORI & SODA (1995)	SANTOS et alli apud AMATO (2000)	BELUSSI & ARCANGELI (1998)	DESS apud WOOD & ZUFFO (1998)	PORTER (1992)	

Tabela 1: Tipologia e suas características

Para esse estudo, adotou-se do modelo de Grandori & Soda, para a análise dos dados, de modo a investigar em qual dos tipos de tipologias a empresa a qual foi investigada se encaixa. A seguir serão apresentados os delineamentos metodológicos.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa de acordo com os seus objetivos pode ser classificada como descritiva, pois expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, e casual, pois a pesquisa é uma ou a poucas unidades, essas entendidas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou até mesmo um país, o seu caráter é de profundidade ou detalhamento, podendo ser ou não realizada no campo. (VERGARA, 2007).

O estudo tem caráter exploratório, visto que é realizado em uma área no qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, não comporta hipóteses pois as mesmas podem surgir durante ou ao fim da pesquisa, conforme afirma Vergara op. Cit. (2007).

O estudo tem uma abordagem qualitativa, pois obtém seus dados através do contato direto entre o pesquisador e o objeto estudo (NEVES, 1996).

Para a realização da pesquisa, foi escolhida uma rede de empresas, com nome Rede Nordeste de Móveis e Eletros, localizada na cidade de Campina Grande, Paraíba, que atua no ramo de móveis e eletrodomésticos, visto que é uma rede que está há mais de dez anos no mercado, no qual o pesquisador compõe o quadro de pessoal da empresa.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental em material próprio da organização, como por exemplo, os relatórios de reuniões. Além disso, foi utilizado o método de entrevista, que de acordo com Vergara (2007), é um método onde são feitas as perguntas direcionadas a alguém de forma oral, no qual são respondidas.

Apresentou-se um roteiro de questões subjetivas, em que optou-se por abordar os empresários da diretoria executiva, o conselho deliberativo e o conselho fiscal, pois o foco da pesquisa foi analisar os benefícios que uma rede oferece aos seus associados e a sua tipologia, sendo assim, estes são mais aptos a responder o instrumento da pesquisa de forma mais satisfatória.

Com isso, os dados obtidos foram analisados de maneira qualitativa, de acordo com Meneses (2005), nesse tipo de interpretação de resultados não são utilizados métodos estáticos, pois considera-se que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, sendo o ambiente a fonte da coleta de dados e o pesquisador

o instrumento chave da pesquisa, pois o pesquisador analisa os dados de forma particular.

Para a estruturação da análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, que conforme Vergara (2012) é uma técnica que visa o tratamento de dados com o objetivo de identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Nesse trabalho, foi utilizada a análise de conteúdo para comparar os dados obtidos através do instrumento de pesquisa, com os modelos de tipologia de rede apresentados por Grandori & Soda (1995).

As categorias específicas para análise, formuladas a partir da tipologia escolhida através de Grandori e Soda (1995), foram o principal mecanismo para descrever a rede conforme sua estrutura e identificar os benefícios gerados para as micros e pequenas empresas.

A seguir, a próxima seção apresenta a análise dos dados e as respostas dos associados, que foram entrevistados, com o intuito de responder a problematização já exposta neste estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Buscou-se, neste estudo, investigar a formação de uma rede de empresas, a partir do contexto da Rede Nordeste de Móveis e Eletros, analisando quais os benefícios a rede oferece aos seus associados e que tipo de tipologia esta se encaixa.

A referida organização surgiu 01 de maio 2004, durante uma reunião que estava sendo realizada de maneira informal entre um grupo de empresários, todos do ramo moveleiro, que tinham como principal objetivo o fortalecimento de suas empresas.

Ao passar quase três anos, praticamente em 20 de Março de 2007 a rede foi legalmente constituída, e passou a ser Associação dos Empresários de Móveis e Eletrodomésticos da Paraíba – Rede Nordeste de Móveis e Eletros.

Com sede atual na cidade de Campina Grande, estado da Paraíba, a mesma vem crescendo ao passo que fecha parcerias com inúmeras grandes indústrias do país.

De acordo com os seus gestores, tornou-se referência na região graças ao trabalho persistente, a crença e ao comprometimento de todos os seus associados,

que entendem a cooperação como característica principal da Rede Nordeste de Móveis e Eletros desde o seu surgimento.

A partir do mês de janeiro de 2011, as suas relações comerciais passaram a serem estabelecidas com aqueles que fazem parte do cadastro de credenciados, pertencentes a Rede.

Atualmente possui 18 sócios lojistas, com 92 lojas espalhadas dentro de toda a Paraíba, Rio Grande do Norte e Pernambuco. Além disso, cada sócio possui o seu CNPJ, com logomarca definida e parte deles, possuem filiais em diversas regiões. Estes possuem uma grande variedade nos produtos, onde atendem as necessidades de seus clientes de acordo com cada região em que a loja está inserida.

Em conversa com os empresários das diversas lojas associadas a Rede Nordeste de Móveis e Eletros, podemos analisar que estas se inseriram na rede por meio de convite dos demais empresários, que já faziam parte e eram associados na mesma rede.

Visto isso, pode-se dizer que existe uma inter-relação tangível, conforme diz Porter (1992), no qual surge a oportunidade de uma relação que envolva o compartilhamento de atividades e experiências entre as unidades empresarias.

Contudo, para se inserir na rede, se fez necessário o pagamento da joia, ou seja, a taxa de adesão da rede, que custa no valor de R\$ 28.000,00 (vinte e oito mil reais), além de passar pela aprovação de todos os associados; não ter na cidade da empresa outra loja pertencente a rede; e pagar mensalidade no valor de R\$ 550,00 (quinhentos e cinquenta reais).

O mais interessante dentro da rede é a central de compras, onde há a possibilidade de todas as lojas realizarem o processo conjunto de compras. Isso ocorre devido as empresas associadas a rede serem do mesmo setor e possuírem as mesmas necessidades e produtos semelhantes para a venda.

Assim sendo, a rede se encaixa na forma de redes horizontais de cooperação, pois além de manter uma relação entre empresas que trabalham no mesmo setor, existe uma cooperação mútua entre elas, independentemente de serem concorrentes ou não, como diz Amato (2000).

Através da compra em conjunto, as empresas compram em maior quantidade, podendo adquirir um maior poder de negociação com os fornecedores, além de conseguirem melhores condições de preço, pagamento, entrega e qualidade, alcançando assim, condições mais vantajosas em preços e produtos. Visto que as

micros e pequenas empresas, possuem altos custos e difícil relação em negociação com fornecedores para a redução de custos, pois possuem pouco poder de barganha e compram em pequenas quantidades.

Segundo os entrevistados, o fato das empresas associadas na rede estarem em situações semelhantes e possuírem objetivos similares, faz com que a importância de trabalhar em cooperação, seja a principal vantagem de participar de uma rede.

De acordo com Wildeman (1999) e Gomes (1999) o principal motivo para participar de uma aliança deve estar intimamente relacionado com as estratégias empresarias, pois toda aliança é estratégica, mas caso não faça parte da estratégia da empresa, tem poucas chances de dar certo.

O sucesso de uma parceria também está ligada a comunicação eficiente e transparente existente entre todos os associados, conforme diz Casarotto e Pires (1999) quando se refere a sobrevivência e sucesso das redes de empresas.

Visto isso, a rede é ciente da tamanha importância que é ter um processo de comunicação eficaz, devido a isso, criou uma forma de promover e facilitar a comunicação internamente, seja ela para a troca de informações, como também para transmitir comunicados. Com isso, eles tem encontros periódicos que acontecem semanalmente, basicamente todas as quintas feiras, na sede da rede, na cidade de Campina Grande – PB.

Questionados sobre como a formação de redes pode fazer um diferencial competitivo frente a realidade da concorrência enfrentadas nos dias atuais no ramo moveleiro, os entrevistados da Rede Nordeste de Móveis e Eletros afirmaram que as ações de marketing é o principal fator competitivo que a rede oferece aos seus associados.

A rede tem como prioridade a divulgação e o fortalecimento da marca de seus produtos, e a publicidade na televisão, jornais e panfletos promocionais, são as principais ações para diferenciar os produtos e as empresas da Rede Nordeste de Móveis e Eletros. Contudo, o preço, atendimento e a padronização também são considerados elementos fundamentais para a diferenciação perante a concorrência.

Em se tratando dos preços, estes serão alcançados através da economia nas compras realizada em conjunto, o atendimento é obtido através dos treinamentos e cursos oferecidos pelos consultores e coordenadores para todos os funcionários das empresas e a padronização, através da utilização de um layout comum, uniformização

dos funcionários e melhoria no ambiente da loja, tanto interno, quanto externo, de forma padronizada.

Para os associados da rede, o marketing e a compra em conjunto são considerados os principais benefícios alcançados depois da inserção das empresas na rede. Atualmente, as empresas da rede divulgam as suas promoções para os consumidores através da televisão, rádio, carros de som e panfletos promocionais.

Desse modo, Tondolo e Schneider (2004), afirmam que algumas das vantagens das redes para as empresas, é o poder de investimento em propaganda, gerando assim, uma boa estratégia de marketing, visto que buscam um melhor controle dos canais de distribuição para essas propagandas; como também a redução dos custos na compra de produtos, através da compra conjunta.

De acordo com os entrevistados, existem inúmeros fatores que são importantes para o sucesso da rede, tais como: a motivação, o comprometimento, a confiança e a comunicação. Levando em consideração que os parceiros integrados desenvolvem um relacionamento mais amigável, tem maiores chances de entrar em consenso no caso de surgirem questões divergentes, além de facilitar a troca de informações e experiências entre os associados.

De acordo com Perrow (1992), a confiança é considerada papel importantíssimo no sucesso de uma rede e continua seu entendimento afirmando que o fortalecimento da confiança é maior quanto maior for o contato pessoal entre os parceiros, seja ela obtida em reuniões ou grupos de trabalho.

Dessa forma, entende-se que com base nos critérios adotados por Grandori & Soda (1995), a Rede Nordeste de Móveis e Eletros se configura como rede do tipo burocrática, em virtude de sua formalização ser através de contrato formal, que especifica uma relação de organização entre as partes aliadas, no qual os empresários só podem ingressar na rede por meio dele. Ademais, além da rede oferecer ações de marketing aos seus associados, esta disponibiliza a compra conjunta, no qual resulta na diminuição nos preços dos produtos; qualidade no atendimento, obtido através de treinamentos e cursos oferecidos a todos os funcionários das empresas associadas; e padronização, por meio de layout comum, uniformização dos funcionários e melhoria do ambiente da loja.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi analisar a estrutura da Rede Nordeste de Móveis e Eletros, classificando-a de acordo com a tipologia proposta por Grandori & Soda (1995), e identificar os benefícios gerados para as micros e pequenas empresas. Conforme as informações obtidas por meio das entrevistas e análise documentais, algumas considerações podem ser feitas.

A Rede Nordeste de Móveis e Eletros é uma associação em que reúne empresários de micros e pequenas empresas, todos do ramo moveleiro e, de acordo com as tipologias apresentadas nesse estudo, pode-se classifica-la como uma rede burocrática, com base nos critérios adotados por Grandori & Soda (1995), devido a sua formalização ser por meio de contrato formal, no qual especifica uma relação de organização entre as partes aliadas. Visto isto, fica claro que para ingressar na rede, só é possível quando for por meio desse contrato.

Contudo, como já foi analisado por Tondolo e Schneider (2004), um dos principais benefícios gerados pela rede para os seus associados se concentra nas ações de marketing.

Além disso, a rede disponibiliza a realização da compra conjunta, o que proporciona um poder maior de negociação com os fornecedores, e resulta na diminuição dos preços dos produtos; como também, treinamentos e cursos, que visam a melhoria no atendimento ao cliente; e a padronização, esta sendo por meio de layout, uniformização dos funcionários e melhoria do ambiente da loja.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas. 2000.
- ALBAGLI, S.; BRITTO, J. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. SEBRAE, 2003, disponível em: <www.ie.ufrj.br/redesist> acesso em abril de 2016.
- BELUSSI, F.; ARCANGELI, F. **A typology of networks: flexible and evolutionary firms**. Research Policy 27. Revista Elsevier Science. 1998.
- BOISIER, Sergio. **¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?** Redes. Santa Cruz do Sul. 2003.
- BRAGA, S. R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRITO, Jorge. **Cooperação Interindustrial e Redes de Empresa**. IN: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. Economia Industrial: fundamentos teóricos e prática no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CASAROTTO, N. F., PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHESNAIS, François. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamento industrial entre PME's: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- CEGLIE, G.; DINI, M. **SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO**. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999.
- CHILD, J. **Learning through strategic alliances**. In: DIERKES, M. et al. Organizational learning and knowledge. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- FARIAS, Adriana Salete Dantas de; AMORIM, Fábica Cristina Viana; RAMOS, Francisco S. **Cooperação empresarial: estudo de caso em uma rede de empresas organizadas na forma de cooperativa**. 2006. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2006/artigos/A06A066.pdf>>. Acesso em: março de 2017.
- GRANDORI, A. ; SODA, G. **Inter-firm Network: antecedents, mechanisms and forms**. Organization Studies. 1995.

GOMES, B. C. **Estratégia em primeiro lugar**. HSM Management. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.

HÅKANSSON, H., SNEHOTA, I. **No business is an island**: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 1989.

HOFFMANN, Valmir Emil; MORALES, F. Xavier Molina; FERNÁNDEZ, M. Teresa Martínez. **Redes de empresas**: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. 2007. Curitiba. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522007000500006&script=sci_arttext&lng=es>. Acesso em: maio de 2016.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. **The dynamics of learning alliances**: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, v. 19, 193-210, 1998.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LORANGE, P., ROSS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

MACHADO. **Polígrafo Redes de Cooperação**: um relato da implantação de uma rede de comércio varejista de alimentos do Rio Grande do Sul. XXIII ENEGEP. Ouro Preto, MG. 2003.

MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúcia. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. UFSC. 4. ed. Florianópolis. 2005.

NEVEZ, José Luiz. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa e administração**, São Paulo, v. 1., n. 3., 1996.

OLAVE, Maria Elena Leon; AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva**: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.

OLIVEIRA, Roberta Fernanda de; GUERRINI, Fábio Muller. **Características das tipologias de redes de cooperação entre empresas**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba – PR. 2002.

OLIVEIRA, Jr, M. M., SOMMER, P. S., COLOMBINI, F. B., IKEBE, N. T. **Transferência de conhecimento e best practices em redes corporativas globais**. Anais do Encontro dos Programas Nacional de Pós-Graduação em Administração, Campinas, SP, Brasil, 25. 2001.

PAIVA, Jr., F. G., BARBOSA, F. V. **Redes organizacionais no sistema de cluster**: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas

e médias empresas. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Campinas, SP, Brasil, 25. 2001.

PEREIRA, R. C. F. Marketing em redes de cooperação: **um estudo de caso em uma rede varejista**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3, 2004, Atibaia. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2004.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Campus. 1992.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TONDOLO, V. A. G.; SCHNEIDER, L. C. Vantagens logísticas na cadeia de valor na rede de empresas: **o caso de uma rede gaúcha de pequenas farmácias**. In: ENCONTRO DA ASSOCIACAO NACIONAL DE PROGRAMAS DE POS GRADUACAO EM ADMINISTRACAO, 28, 2004, Curitiba.

VERGARA, Silvia. Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WILDEMAN, Leo. Organização virtual. **HSM management**. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.

WOOD, T. J., ZUFFO, P. K. (1998). **Supply chain management**. RAE- revista de administração de empresas. V.38, n.3, p 55-63, jul-set. São Paulo, 1998.