



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII- ANTONIO MARIZ
CENTRO DE CIENCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JEFFERSON CORCINO BIDÔ

**A ATUAÇÃO EM REDE COMO VANTAGEM COMPETITIVA- UM ESTUDO DE
CASO NO SETOR TEXTIL DA CIDADE DE ITAPORANGA-PB.**

**PATOS
2016**

JEFFERSON CORCINO BIDÔ

A ATUAÇÃO EM REDE COMO VANTAGEM COMPETITIVA- UM ESTUDO DE CASO NO SETOR TEXTIL DA CIDADE DE ITAPORANGA-PB.

Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de graduado em Administração.

Área de concentração: Redes de empresa.

Orientador: Professora, Ayalla Candido Freire.

**PATOS
2016**

B585a Bidô, Jefferson Corcino

A atuação em rede como vantagem competitiva [manuscrito] :
um estudo de caso no setor têxtil da Cidade de Itaporanga /
Jefferson Corcino Bido . - 2016.

23 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Profa. Ma. Ayalla Candido Freire, CCEA".

1. Redes de empresas. 2. Vantagem competitiva. 3. Setor
têxtil. I. Título.

21. ed. CDD 658.046

Jefferson Corcino Bidô

**A ATUAÇÃO EM REDE COMO VANTAGEM COMPETITIVA:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR TÊXTIL DE ITAPORANGA-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 01 de Março de 2016

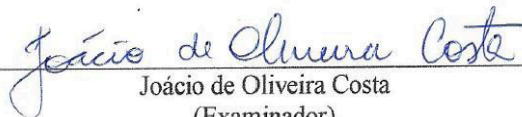
BANCA EXAMINADORA



Ayalla Cândido Freire
(Orientador)



Igor Martins
(Examinador)



Joácio de Oliveira Costa
(Examinador)

A ATUAÇÃO EM REDE COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Um estudo de caso no setor têxtil da cidade de Itaporanga-PB

Jefferson Corcino Bidô¹
Ayalla Freire²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender a atuação em rede do setor têxtil no município de Itaporanga, identificando suas oportunidades e limites em termos de vantagem competitiva. Para isso, este estudo utilizou-se de pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, tendo como ferramenta para a coleta de dados a aplicação de entrevistas. O pressuposto deste trabalho é que a inserção da empresa em uma rede interorganizacional poderá estimular as interações e a troca de conhecimento entre os atores, gerando vantagem competitiva. Nesse sentido, identificou-se que as empresas de médio porte estão organizadas em associação com relações mais formais, já as microempresas não estão vinculadas em nenhum tipo de associação, cooperativa ou sindicato, caracterizando-se mais por relações informais, onde existe uma maior competição. Quanto aos ganhos competitivos, a maioria das empresas entrevistadas perceberão ganhos de escala e de poder de mercado; Outras vantagens competitivas observadas na rede são: o aumento nas Relações sociais entre os indivíduos principalmente naqueles atores maiores, que participam de associação, ampliando o capital social (Limitação do oportunismo, Ampliação da confiança, laços familiares, Reciprocidade Coesão interna) levando as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas; e redução de custos e riscos, notada pela maioria dos entrevistados.

Palavras chave: Redes, Vantagem Competitiva, Setor Têxtil.

1. INTRODUÇÃO

No contexto empresarial atual a competitividade está se intensificando. Ao longo dos últimos anos, um número cada vez maior de concorrentes tem entrado no mercado, as transformações têm ocorrido rapidamente, exigindo das empresas alternativas de vantagem competitiva para se manterem no mercado.

Para Porter (1990), a vantagem competitiva surge do valor que a empresa consegue criar para seus clientes. De acordo com Ferraz (1997), a competitividade entre as empresas depende da capacidade delas conseguirem se aproximar de seus clientes e fornecedores.

A atuação em rede é importante nesse contexto porque cria oportunidades, frente ao mercado e a pressões competitivas, proporcionando que empresas de pequeno e médio porte consigam maiores vantagens no mercado e conseqüentemente maiores ganhos.

¹ Graduando em Administração – UEPB – jeffersonbido@gmail.com

² Professora Orientadora – UEPB – ayalla.freire@gmail.com

Para Lorange e Roos (1996), a atuação em rede gera maior acesso a novas tecnologias e diversificação em novos negócios, economia de escala e integração vertical; supera barreiras alfandegárias/legais, e funciona como prevenção contra concorrentes. Outro ponto importante da atuação em rede é a redução de custos, proporcionada por um maior poder de negociação junto aos fornecedores, já que isoladamente micro e pequenas empresas possuem pouco poder de barganha.

Além disso, permite reunir atributos que proporcionem uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilitam ganhos de escala sem perder a flexibilidade por parte das empresas associadas (VERSCHOORE E BALESTRIN 2008).

Uma das formas de atuação em rede para pequenas e médias empresas, são os Arranjos Produtivos Locais (APL's); eles caracterizam-se segundo Santos, Diniz e Barbosa (2004, pág.171), “como uma concentração espacial de produção de bens ou serviços exportável para outras regiões, onde a localização é uma fonte de vantagem competitiva importante para as empresas ou subunidades de empresas ali localizadas”. Essas vantagens tendem a atrair novas unidades de empresa ou mesmo produtores autônomos, elas possuem efeitos especialmente importantes para cadeias ou setores específicos.

Na atuação em rede ainda pode existir os Arranjos produtivos informais, que de acordo com Mytelka e Farinelli (2000 pág. 6-7), “são compostos geralmente por PME's, cujo nível tecnológico é baixo em relação à fronteira da indústria e cuja capacidade de gestão é precária. As formas de coordenação e o estabelecimento de ligações entre empresas são pouco evoluídas, sendo que predomina competição predatória, pouca confiança entre os agentes e informações pouco compartilhadas”.

Considerando a atividade produtiva do setor têxtil, a ABIT (Associação Brasileira das Indústrias Têxteis), fez um comparativo de 2015 e o que esperam de 2016. Em 2015 o setor têxtil e de confecção brasileiro, fechou o período com uma queda de 80 mil toneladas de importações de têxteis. Ao mesmo tempo, houve queda de 15% das importações em volume total, e uma queda de produção de 11% nos têxteis e em torno de 9% nas confecções. Apesar de estimativa de retração do PIB em 2016 de 1,43%, a ABIT estima que a produção têxtil cresça, devido à redução de importações e aumento das exportações (ABIT, 2015).

A rede de cooperação alvo desse estudo é constituída de micro e pequenas empresas do setor têxtil, e está localizada no município de Itaporanga, na região conhecida como vale do Pianco no estado da Paraíba. A cidade de Itaporanga polariza a 7ª Região Geoadministrativa, composta por 18 municípios, sendo a oitava mais populosa e concentrando

o oitavo maior número de empresas instaladas e de pessoas ocupadas por atividades no estado da Paraíba.

A atividade principal das empresas da rede é a produção de panos de prato, panos de chão, flanelas, toalhas, coadores entre outros produtos têxteis. A produção deste seguimento na cidade de Itaporanga remonta ao início dos anos 90, quando foi implantada a primeira tecelagem na cidade: a Itatex; que foi terceirizando os seus serviços e fazendo surgir assim várias fábricas menores, o que gerou um ciclo onde as empresas iam crescendo e terceirizando os seus serviços. Hoje a cidade conta com um total de aproximadamente 10 empresas de médio porte e mais de 40 microempresas, gerando 1200(mil e duzentos) empregos diretos e aproximadamente 4000(quatro mil) empregos indiretos (CAGED, 2015).

Analisando a rede local de produção a pergunta que centraliza os esforços deste estudo é: **Quais as principais vantagens competitivas percebidas pelas empresas do setor têxtil através da atuação em rede no município de Itaporanga?**

Diante do exposto o objetivo do trabalho é compreender a atuação em rede do setor têxtil no município de Itaporanga, identificando suas oportunidades e limites em termos de vantagem competitiva. Para tanto procura-se: (1) descrever o grau de proximidade, laços e relação entre os atores; (2) identificar formação de redes empresariais com objetivos comuns, Decisões, Ações de Mercado e como isto pode facilitar o alcance de objetivos; (3) verificar quais as vantagens oriundas deste tipo de organização, procurando entender quais as principais vantagens competitivas que a atuação em rede proporciona, fazendo um comparativo entre empresas com algum tipo de associativismo e empresas que não mantém vínculos associativistas.

A justificativa dessa pesquisa dá-se nos aspectos teórico, social, pragmático e pessoal. A contribuição teórica revela-se na importância do tema para a gestão estratégica em redes de micro e pequenos empreendedores. Apesar de não ser uma área nova, a abordagem de redes ainda tem sido pouco estudada no contexto brasileiro. A importância social da pesquisa é enfatizada pela sua contribuição para o debate sobre a atuação em rede para pequenas e micro empresas da região do sertão Paraibano e principalmente da cidade analisada, já que a atuação em rede de forma estruturada pode gerar uma maior competitividade para as empresas, o que significa geração de emprego e renda, e por consequência maior qualidade de vida para todos que estão envolvidos direta ou indiretamente.

Do ponto de vista pragmático, o estudo em questão se justifica pela necessidade das organizações entenderem como a atuação em rede pode ser utilizada como diferencial

competitivo e na melhoria da eficiência em resultados, visto que o setor em destaque é altamente competitivo, sendo bem diversificado e com grande número de atores atuantes.

2. ESTRATEGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Conforme Leon & Amato (2001), nos últimos anos, devido à necessidade de adaptarem-se aos ambientes competitivos, as pequenas e médias empresas começaram a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos, a modificar estruturas organizacionais internas e a buscar novos vínculos com o entorno socioeconômico, de modo a constituir uma via de reestruturação que pode competir em alguns setores com grandes empresas, especialmente quando se relaciona estreitamente com o caráter das inovações tecnológicas, em particular com indústrias de tecnologia mais elevada.

Segundo Casaroto Filho e Pires (2001) a estratégia empresarial pode ser entendida como a definição de objetivos da empresa e a maneira como vai atingi-los, tudo em função da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fortes e fracos).

Dentro desta perspectiva estratégica um conceito importante é o de vantagem competitiva, que pode ser entendida como uma vantagem que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes, geralmente demonstrada pelo desempenho econômico sistematicamente superior ao dos demais competidores. Coutinho e Ferraz (1994) colocam que a competitividade pode ser entendida como a capacidade da empresa de formular e programar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Para Porter (1986), a vantagem competitiva é o resultado da capacidade de uma organização realizar de forma eficiente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas atividades de forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores.

Ainda conforme Porter (1986), a vantagem competitiva e o posicionamento de uma empresa são sustentados por sua estratégia competitiva genérica, para tanto identificou e definiu três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e foco.

A liderança em custo enfatiza a produção padronizada pelo menor custo possível por unidade para atender o público com demanda sensível a preço. Diferenciação refere-se à produção visando atender uma demanda que é pouco sensível a preço. Foco significa atender os desejos de um grupo particular que ocupa uma parte pequena da demanda de toda a indústria (PORTER, 1986).

Segundo Oliveira (2005) uma empresa ao escolher entre as três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e enfoque, tem que estar consciente das cinco forças competitivas de Porter (1986), a saber: ameaça dos fornecedores, ameaça dos compradores, grau de rivalidade dos concorrentes existentes, ameaça dos concorrentes potenciais e dos produtos substitutos.

Na estratégia de liderança em custo a amplitude do mercado da empresa normalmente é importante para sua vantagem, as fontes de vantagem de custos variam e dependem da estrutura da indústria. Cabe ao competidor descobri-las e explorá-las ao máximo, sendo que a lógica da liderança em custo geralmente exige que uma empresa seja a líder em custo.

Na estratégia de liderança em diferenciação a empresa deve procurar ser única em sua indústria se diferenciando em dimensões que são valorizadas pelo comprador. A empresa deve procurar obter um produto ao qual o consumidor está disposto a pagar um preço prêmio que supere seu custo de fabricação.

A estratégia de foco deve determinar segmentos-alvo com necessidades incomuns não tendo as mesmas características de outros segmentos da indústria. Empresas que não possuem uma estratégia bem definida tendem a ter um desempenho inferior. As estratégias genéricas são alternativas às organizações (FILHO, PERESIN, NETO 2010).

Toda empresa que quer se manter viva e competitiva no mercado, deve criar sua estratégia de vantagem competitiva para assim poder competir, atuar e sobreviver no mercado.

3. A VANTAGEM COMPETITIVA DA ATUAÇÃO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS.

Uma rede, em descrição, é um conjunto de relações ou laços entre atores (indivíduos ou organizações). De acordo com Granovetter (apud MARTES, 2005, pag. 6)“podem ser definidas como um conjunto de nós ou atores ligados por relações sociais ou laços de tipos específicos”.

As redes podem ser caracterizadas como formais ou informais, de fornecimento e associativas (VERSCHOORE E BALESTRIN, 2008). As redes formais caracterizam-se mediante termos contratuais que prescreverão regras de conduta entre atores, onde a gestão é estabelecida por regras claras, mediante cláusulas explícitas segundo as quais cada um dos atores terá seus direitos e deveres garantidos pela execução contratual. As redes informais são redes de convivência que permitem encontros informais entre atores econômicos (empresas,

organizações, profissionais, institucionais, universidades, associações, etc.) com preocupações comuns. São formadas sem qualquer espécie de contrato formal que prescreva regras, agindo em conformidade com interesses mútuos.

Redes de fornecimento é um grupo de subcontratadas que é coordenado para a execução das atividades complementares de uma empresa líder, caracterizam-se por um relacionamento colaborativo vertical entre empresa central e suas empresas parceiras. “Estabelece-se entre ambas relações de autonomia e interdependência, com os agentes negociando seus possíveis benefícios na tentativa de maximizar os ganhos que a parceria pode render” (TODEVA, 2006 apud VERSCHOORE E BALESTRIN, 2008 pag. 92).

As redes associativas por sua vez caracterizam-se por concentrar em uma única associação os mecanismos necessários ao desenvolvimento das relações entre seus agentes. A associação é delegada a tarefa de gerir as atividades interdependentes e promover a integração de seus membros e destes com o ambiente. Os associados, por sua vez, esperam que a estrutura criada reduza as dificuldades decorrentes da baixa capacidade competitiva de suas empresas.

As redes de cooperação de empresas surgiram em virtude de várias tendências institucionais e organizacionais que aliadas ou influenciadas pela grande quantidade de informação da economia vigente, alteraram padrões de consumo fazendo com que estas criassem estratégias empresariais, se adaptando e interagindo entre si para ganhar uma maior competitividade(CASAROTTO FILHO, PIRES 2001).

Dentre as mais recentes formas de redes de empresas que se beneficiam das vantagens de localização estão os clusters regionais. Porter (1998 pag. 78) “define clusters como uma concentração geográfica de empresas interconectadas, fornecedores e prestadores de serviço especializados, empresas relacionadas, entre outras entidades de interesse pertencentes a um setor industrial específico onde há concorrência, mas também práticas de cooperação”. Dentre as características mais importantes temos o ganho de eficiência coletiva, entendida como a vantagem competitiva das economias externas locais e da ação conjunta.

Os APL's (Arranjos Produtivos Locais) segundo Cassiolato e Lastres (2003, pág. 3), “são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos mesmo que incipientes”. Para Moura (2008) o que diferencia um APL de um cluster é que, no segundo, existe uma pequena concentração de atividades onde não existem inter-relações com os atores envolvidos, enquanto que num APL existe um maior nível de interação, cooperação e articulação entre os agentes envolvidos, ou seja, um APL's inclui a participação de

universidades, associações de classe, instituições públicas e privadas, além de outras organizações que dão apoio para realização de capacitação em recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, assim como formação de mão de obra especializada.

Em ambos encontra-se um amplo escopo para a divisão de tarefas entre empresas, bem como para a especialização e para a inovação, elementos essenciais para a competição além de mercados locais. É nitidamente perceptível que atuação em rede, se converte em retornos viáveis para grandes, micro e pequenos empreendedores.

Jarillo (1988) afirma que as redes são uma característica fundamental da sociedade moderna, dadas as circunstâncias econômicas, nas quais a competição passa a ser uma questão de posicionamento de uma empresa dentro da rede. Rede é entendida, então, como um arranjo que pode ser manejado intencionalmente com o objetivo de obter vantagem competitiva. Segundo Porter (1990), algumas facilidades podem ajudar o desenvolvimento das empresas, como fluxo de informação intenso, presença de instituições de apoio, infra-estrutura e formação por competências. As regiões onde existem esses fatores oferecem vantagem competitiva às empresas ali localizadas.

Amato Neto (2000) ressalta que a cooperação entre empresas pode facilitar no atendimento de necessidades das empresas que seriam de difícil satisfação se as mesmas atuassem isoladamente. Entre essas necessidades destacam-se: Combinar competências e utilizar know-how de outras empresas; Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto, e oferecer a possibilidade facilitada de subcontratação e terceirização do processo produtivo; Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente, Compartilhar recursos, com destaque para os subutilizados, Fortalecer o poder de compra, Obter mais força para atuar em mercados internacionais.

Em uma rede de cooperação bem estruturada, é mais fácil alcançar os objetivos estratégicos pretendidos.

Dentre as inúmeras vantagens da adoção desta estratégia para as pequenas empresas, destacam-se a integração de atividades de logística e marketing, assessoria jurídica, seleção, recrutamento e treinamento de recursos humanos, criação de uma marca própria padrão, acesso à formas de financiamento (pois a rede de cooperação oferece mais garantias para as instituições de crédito) e possibilidade de adoção de vendas por cartão de crédito, desenvolvimento de serviços de informação comuns e acesso à tecnologia. Para as pequenas empresas, tais vantagens representam acesso a canais de compras e a mercados consumidores que para elas seriam inatingíveis fora da rede, seja por falta de recursos para investir ou mesmo por falta de informações (NASCIMENTO, AVELINO, 2007 pág. 4).

Através da associação em redes é possível identificar seis fatores competitivos relevantes (VERSCHOORE E BALESTRIN, 2008pág. 120), a saber: Escala e Poder de Mercado; Acesso a Soluções; Aprendizagem e Inovação; Redução de Custos e Riscos; e Relações Sociais entre os indivíduos, ampliando o capital social e levando as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas, criando uma noção de respeito e a aprofundamento das relações entre os indivíduos, e crescimento do sentimento de família. Tais fatores e suas respectivas variáveis podem ser visualizados na figura 1:

SÍNTESE DOS GANHOS COMPETITIVOS DAS EMPRESAS EM REDES DE COOPERAÇÃO		
Ganhos Competitivos	Definição	Variáveis
Escala e Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	Poder de barganha Relações comerciais Representatividade Credibilidade Legitimidade Força de mercado
Geração de soluções coletivas	Os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.	Capacitação Consultorias Marketing Prospecção de oportunidades Garantia ao crédito
Aprendizagem coletiva	O compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes	Disseminação de informações Inovações coletivas Benchmarking interno e externo Ampliação de valor agregado
Redução de Custos e Riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes	Atividades compartilhadas Confiança em novos investimentos Complementaridade Facilidade transacional Produtividade
Acumulo de capital social	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo Ampliação da confiança Acúmulo de capital social, laços familiares, Reciprocidade Coesão interna
Inovação colaborativa	As ações de cunho inovador desenvolvidos em conjunto por empresas, centros de pesquisa, e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto integrado e em rede	Novos produtos e serviços, adoção de novas praticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negocio.

Figura 1. Ganhos competitivos das empresas em rede de cooperação.

Fonte: Verschoore e Balestrin, 2008, pág. 120

I) Escala e poder de mercado: Os principais ganhos percebidos, são economia de escala de mercado; uma vez que alavanca o poder de negociação junto a fornecedores e parceiros; geram marcas com expressão e reconhecimentos, alcançando maior exposição publica, maior capacidade de atrair parceiros e novos negócios.

II) Gerar soluções coletivas: Criar vantagens dificilmente imitáveis pelos concorrentes, infra-estrutura coletiva para materializar o envolvimento das empresas, fortalecendo seus vínculos.

III) Redução de custos e riscos: através da rede é possível captar as fontes de eficiência das demais empresas associadas, a experiência técnica dos parceiros sobre os processos pode aumentar a produtividade de ambos.

IV) Acumulo de capital social: torna possível o empreendimento de ações colaborativas complexas, os laços fortes tendem a proporcionar um amplo estoque de capital social, tornando o grupo de agentes mais produtivos e eficientes nas atividades que desempenham.

V) Aprendizagem coletiva: possibilitar a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, através de processos de socialização aplicável a toda a rede, o que pode possibilitar melhorias nos processos de produção, tecnologias, e demais conceitos de produção que levam a ganhos substanciais, facilitam o processo de tomada de decisões estratégicas coletivas, solidificação das relações de confiança, vantagem estratégica ao trocar experiências e refletir conjuntamente sobre tendências e desafios, comprometimento do grupo na realização de ações em função do que é planejado e aumento da conectividade através de processos de socialização.

VI) Inovação colaborativa: trata da inovação e dos avanços tecnológicos, considerados, componentes essenciais do atual paradigma competitivo. O surgimento de estratégias coletivas de inovação é possibilitado através das redes de cooperação, permitindo rápido acesso à novas tecnologias por meio de seus canais de informação.

Quanto ao desenvolvimento de inovação, os primeiros atores a adotar práticas inovadoras provavelmente estarão situados na intersecção de múltiplas redes, ligadas a fontes informacionais diversas. “Tomadas em conjunto, as informações disponíveis através das redes profissionais e de status, modelam definições sobre os tipos de comportamento que são apropriados e os padrões que as organizações procurarão alcançar” (POWELL E SMITH-DOERR (1994) apud MARTES 2005 pág. 8).

A atuação em rede é uma estratégia competitiva viável, desde que exista um elevado nível de compatibilidade e complementaridade técnica entre os agentes e as atividades por eles realizadas, além de uma visão singular do ambiente que os cercam, gerando assim uma ocorrência continuada de interações.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza por apresentar natureza qualitativa, pois envolve a obtenção de dados descritivos por contato direto do pesquisador com a situação estudada

(GODOY, 1995). Abrangendo um conjunto de diferentes técnicas, interpretativas que visam descrever, e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, e tem por finalidade traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social (NEVES, 1996)

Quanto ao tipo, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). “Podendo estabelecer correlações entre variáveis e definições de sua natureza” (VERGARA 2000, p.47). Na medida em que um levantamento de campo onde visa obter dados que representem a população analisada, sendo mais amplo e pouco profundo (MATTAR 1993).

Quanto ao método, caracteriza-se como estudo de caso, que de acordo com Yin (2010) é usado em muitas situações onde se pretende investigar acerca de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados à vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, dentre os mais diversos tipos de situações, sendo que “o fenômeno não está isolado de seu contexto (como nas pesquisas de laboratório), já que o interesse do pesquisador é justamente essa relação entre o fenômeno e seu contexto” (MORESI2003, Pág. 102).

Para a coleta dos dados utilizou-se a realização de entrevistas semi-estruturadas com os empresários e gerentes de empresas têxteis da cidade de Itaporanga, responsáveis, por pensarem estrategicamente a sua participação na rede, e serem agentes interessados na criação de produtos e serviços, que irão proporcionar vantagem competitiva à empresa. Diante do exposto optou-se por uma entrevista semi estruturada, com roteiro previamente estabelecido, mas com certa flexibilidade para explorar melhor as questões pertinentes ao estudo.

Sobre a aplicação das entrevistas, foi feito um levantamento das empresas da região, onde foi verificada a existência de associações ou cooperativas, assim como um quadro da cadeia produtiva, com o intuito de entender as relações comerciais dos atores. Após isto foram escolhidas 8(oito) empresas, de mais fácil acessibilidade, sendo estas de diferente seguimentos e portes dentro da cadeia, algumas participantes da associação e outras não. As entrevistas foram realizadas nas empresas que fazem a fabricação do pano, alvejamento e pintura. Bem como uma empresa fornecedora de produtos químicos que atua na região.

Vale salientar que a maioria das pequenas e micro empresas, não tinha uma noção da atuação em rede, ou se estavam atuando em rede, muitas vezes estes viam a cooperação apenas como mais uma relação comercial, então foi necessário que antes das entrevistas com esses atores, fosse feito uma explicação, e um trabalho de sondagem.

As entrevistas foram segmentadas em três blocos: identificação, caracterização, e vantagem competitiva em redes, com questões sobre inovações, processos, relações entre empresas, cooperativismo e também sobre como tais aspectos conduzem à vantagem competitiva. As respostas foram analisadas qualitativamente, buscando mostrar qual a opinião dos respondentes a respeito dos itens abordados. A partir das categorias teóricas e análise de conteúdo das falas dos entrevistados.

5. CARACTERIZAÇÃO DA REDE: O SETOR TEXTIL DE ITAPORANGA-PB

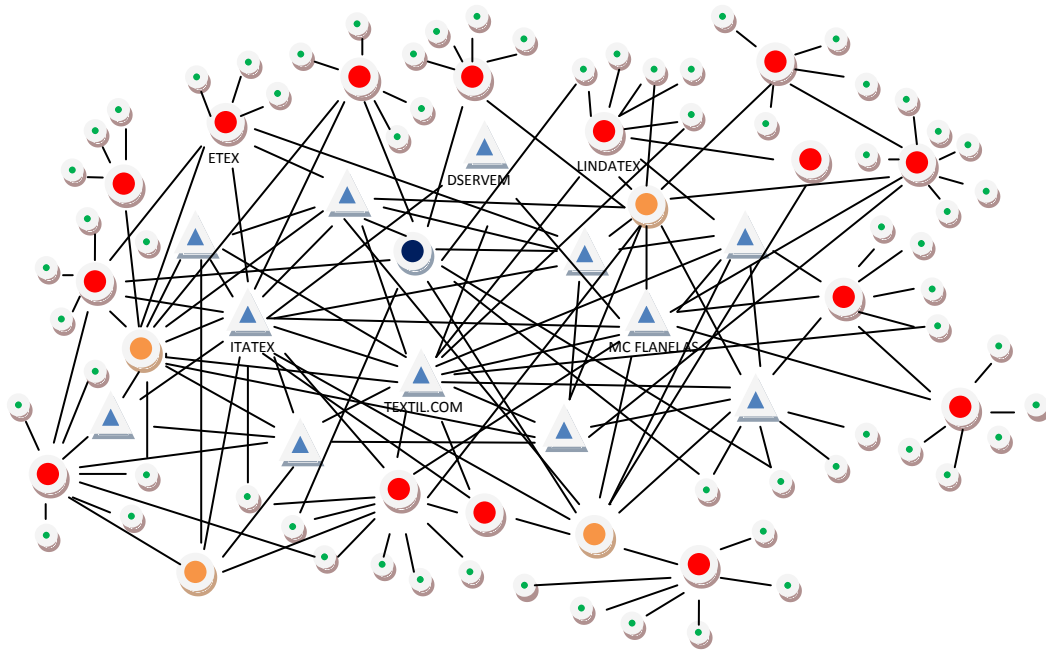
Constituem a rede local os atores da **VALE TÊXTIL ITAPORANGA**, que possui 13 associados, que caracterizam-se por serem empresas de médio porte e geralmente foram pioneiras no seguimento; um grupo de microempresas com características informais que somam aproximadamente uma total de 40 (quarenta) atores, que exercem funções como pintura, costura dos panos, flanelas e transporte dos produtos acabados; e um conjunto de empresas fornecedoras que subsidiam as atividades, fornecendo tintas, produtos químicos, linhas e aviamentos.

O processo produtivo tem início, com a compra da linha, matéria prima essencial na produção dos panos, tapetes e flanelas. A maioria das linhas adquiridas provém de empresas fornecedoras que não estão situadas na região, as empresas adquirem as linhas de representantes de empresas situadas em Recife, Fortaleza, João pessoa ou Natal.

Feito a compra das linhas inicia-se o processo de produção do pano através dos teares, que hoje já são quase todos automatizados. Após tecido, o pano cru passa por um processo de alvejamento, através de uma caldeira. Em alguns casos esses processos podem ser terceirizados, o que ocorre com certa frequência na rede. O passo subsequente é o processo de corte e costura, seguido do processo de pintura que em 60% dos casos analisados é terceirizado. Nesse contexto de pintura e alvejamento instalou-se na região empresas especializadas no fornecimento de tintas e produtos químicos.

No final da cadeia produtiva vem o processo de venda que vezes é feito por vendedores autônomos que compram o produto e vendem em outros estados, ou por representantes da própria empresa em outras localidades.

A Figura 2 retrata as relações na rede, e procura mostrar os laços das empresas participantes, assim como seu entorno, diferenciando empresas de médio porte, e pequeno porte.










A COR INDICA O NÍVEL/POSIÇÃO DO AUTOR/ATIVIDADE	A FORMA INDICA:
 ATORES DA VALE TEXTIL	 ATORES DE MÍDIO PORTE
 MICRO EMPRESAS/COSTURA PINTURA ACABAMENTO	
 EMPRESAS DE PRODUDOS QUIMICOS	
 REVENDEDORES	 ATORES DE PEQUENO PORTE
 COSTUREIROS E PINTORAS AUTONOMOS	

Figura 2. Atuação em rede município de Itaporanga
Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise da estrutura da rede permite observar que existe toda uma atividade de suporte técnico centralizada em uma região, é possível verificar ainda existência de iniciativas como a associação. Segundo Leon e Amato (2001 pág. 293) “na formação de redes entre empresas (PMEs) existe a possibilidade de estas configurarem-se como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como clusters de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação.” Nesse sentido a atuação em rede no município apresenta características de cluster, e rede de cooperação.

É possível observar que as empresas de médio porte estão organizadas em associação com relações mais formais, por estarem associadas à **VALE TÊXTIL**, apesar de não haver termos contratuais que prescreverão regras claras de conduta entre atores, mediante cláusulas explícitas segundo as quais cada um dos atores terá seus direitos e deveres garantidos pela execução contratual (VERSCHOORE E BALESTRIN, 2008), mas existindo reuniões frequentes, mensalidade e obrigações.

O que se pode inferir a respeito da associação é que esta é marcada por um **acúmulo de capital social**, isso ocorre devido ao fato dos atores desta serem a maioria da mesma

família, (o que conduz a laços fortes) e o fato de não haver termos contratuais. Tal configuração resulta no aumento das relações sociais entre os indivíduos, limitando o oportunismo, ampliando a confiança, e levando as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas (VERSCHOORE E BALESTRIN, 2008). “Mantemos mais contatos com as empresas da associação por que são as que temos mais interesses comuns, e temos uma boa relação, dentro também desse contexto familiar, existe uma relação de confiança se não, eu não estaria na associação.

Quanto às microempresas não estão vinculadas em nenhum tipo associação, cooperativa ou sindicato, conforme mostra a figura 2, caracterizando-se mais por relações informais, e competitivas; limitando-se a procurarem outras empresas apenas quando necessário, seja no caso de compra de matéria prima em parceria ou de maneira isolada, seja ha procura de informações de mercado.

Apesar das empresas de pequeno porte procurarem outras apenas quando necessário, é verificado que existe entre as empresas da região uma troca de informações, mesmo que incipiente a respeito de revendedores, clientes potenciais, melhores clientes e melhores processos produtivos:

“Quando vamos vender os nossos produtos, sempre procuramos saber com outras empresas aqui da região se aquela pessoa é uma pessoa que honra com seus compromissos”.

Quanto aos fornecedores foi verificado que a relação caracteriza-se como informal, tanto nas pequenas quanto nas medias empresas, não existindo nenhum tipo de contrato formal. Quando existe a necessidade de matéria prima, ocorre a procura: “Nos não temos um contrato formal, com os fornecedores apenas quando temos a necessidade procuramos estes”.

Essa troca de informação realizada informalmente e a relação com os fornecedores apenas quando necessário, mostra que atuação entre os micros empreendedores e aqueles agentes que não fazem parte da **vale têxtil**, apresentam características de uma rede informal, as redes informais, são redes de convivência que permitem encontros informais entre atores econômicos (empresas, organizações, profissionais, institucionais, universidades, associações, etc.) com preocupações comuns e são formadas sem qualquer espécie de contrato formal que prescreva regras, agindo em conformidade com interesses mútuos (VERSCHOORE E BALESTRIN, 2008).

Ao observar a figura 2, verifica-se que a rede apresenta uma característica mais horizontal, nas medias empresas, este modelo é constituído com base em relações simétricas de poder entre os participantes e sem a existência de uma organização líder (VERSCHOORE,

2006). Observa-se ainda a não existência de um ator com papel central, sendo os laços entre os atores mais igualitários, apesar da indagação “sobre as empresas que mantêm mais contato”, os principais atores citados serem, ITATEX, empresa pioneira na região no seguimento têxtil e TÊXTIL.COM, estas não ocupam uma posição central na rede.

Percebe-se nas pequenas empresas analisadas mais características de redes verticais de subcontratação, em que as PMEs fornecem serviços e produtos para outras empresas (BALESTRIN E VARGAS 2004). Mas nota-se também que alguns atores analisados apresentam características de redes horizontais de cooperação, em que as PMEs se unem com a finalidade de somar esforços para o alcance de determinados objetivos comuns.

Em suma observa-se, nas empresas de pequeno porte, características informais marcadas por uma concorrência, onde as interações são marcadas mais por relações comerciais; e nas medias empresas uma relação maior de confiança, com interações mais horizontais.

O setor têxtil, onde se encontra inserida essas empresas é marcado por mudanças rápidas. Nesse sentido, a atuação em rede torna-se importante para que as empresas da região tenham melhores investimentos nos produtos e processos produtivos e possam atingir mercados maiores e distantes, garantindo produtos mais fortes competitivamente. Assim sendo, elas precisam estar atentas para a evolução de novos conhecimentos do ramo, e serem mais flexíveis às demandas do mercado se quiserem se manter vivas.

5.1 ATUAÇÃO NA REDE E VANTAGEM COMPETITIVA

Analisando a geração de inovação na rede, a maioria dos entrevistados de pequeno porte disse que existe sim uma influência de seus parceiros, fornecedores, cliente e empresas amigas, mesmo que incipiente, nas decisões de inovação de seus produtos, mas em contrapartida a maioria também afirmou que não participa de nenhuma ação conjunta ou deliberada para gerar inovação. As empresas de médio porte disseram não haver influência de seus parceiros no processo de inovação de seus produtos. Nota-se nesse sentido conforme Verschoore e Balestrin (2008), uma deficiência no quesito **aprendizagem coletiva**, o compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes, está aquém do ideal, a partir da abordagem de rede.

Nas respostas sobre os ganhos competitivos, a maioria dos microempreendedores entrevistados disse não procurar nenhum órgão para desenvolver inovação nos produtos ou

serviços. Em contrapartida as empresas que participam da associação **VALE TEXTIL** estão em contato constante com órgãos de apoio ou entidades, procurando aperfeiçoar seus processos e desenvolver seus produtos:

“A relação é constante e inclusive no momento há um consultor do SEBRAE na empresa”.

“Foi através dessa parceria com o SEBRAE que nós aperfeiçoamos todos os layouts das embalagens dos produtos aumentando assim as vendas da empresa, como é o caso do coador”.

Observa-se que as empresas maiores estão conectadas a mais canais de informação, a órgãos como SEBRAE, SENAI e outros. De acordo com Verschoore e Balestrin (2008), isso pode facilitar o desenvolvimento de estratégias coletivas, e gerar a vantagem de permitir rápido acesso às novas tecnologias, novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócio.

Existe uma compreensão de que em parte a atuação em rede facilitou o atendimento de necessidades que seriam de difícil satisfação se as empresas atuassem isoladamente, dado que a maioria dos avanços que foram realizados pelos entrevistados deve-se a parcerias com o SEBRAE ou através do contato com outras empresas. Isso demonstra o ganho de **inovação colaborativa** já que existe ações de cunho inovador desenvolvidos em conjunto por empresas, (VERSCHOORE E BALESTRIN 2008).

Quanto à cooperação para compra de matéria prima, é possível verificar tanto nas empresas de maior porte, que a maioria dos entrevistados não compra matéria prima juntamente com outras empresas, isso se deve segundo respostas dos entrevistados, simplesmente a falta de interesse, por esse tipo de associativismo, no caso das empresas de maior porte; no caso das microempresas a metade das empresas analisadas disse não realizar a compra conjunta, isso ocorre devido à concorrência, que é mais acentuada entre estes que não estão vinculados em associação. Os entrevistados também disseram que representantes do SEBRAE, tentaram incentivar a compra coletiva de matéria prima, mas não houve êxito, pois os atores não manifestaram interesse.

Entretanto, as empresas da **vale têxtil**, realizam atividades como consultorias coletivas, contratam empresas de forma conjunta para fazer inspeção nas caldeiras, tudo isso tendo em vista a redução de custo: “as empresas se juntam pra fazer as inspeções nas caldeiras, porque se fosse fazer individualmente sairia mais caro pra todo mundo”. Os entrevistados de menor porte disseram que realizam a compra coletiva, tentando reduzir custo e diminuir estoque, visto que seria inviável alcançarem sozinhos a quantidade mínima para a

empresa fornecedora distribuir o fio na região, sem gerarem um estoque. Conseguiram nesse sentido ganhos de **escala e poder de mercado**, seja na questão de custo, obtendo maior poder de negociação com seus fornecedores e parceiros, seja adquirindo conhecimento com outras empresas sobre o mercado.

A partir dos conceitos de Verschoore e Balestrin, (2008), é possível verificar que a maioria dos atores observaram ganhos competitivos, como aumento da **escala e poder de mercado** e **redução de custos e riscos** mais estes ganhos estão aquém do ideal: Uma vez que estão deixando de realizar a compra coletiva o que poderia alavanca o poder de negociação junto a fornecedores e parceiros; aumentando sua produtividade, alcançando assim maior exposição, maior capacidade de atrair parceiros e novos negócios. Os objetivos comuns são o que permitem empresas distintas estabelecer ou manter vantagem competitiva frente às empresas que não participam de rede (JARILLO 1988).

A respeito do marketing conjunto, grande parte dos entrevistados, tanto pequenas e medias empresas, disseram não utiliza nenhuma forma de divulgação ou propaganda conjunta. Para Nascimento& Avelino, (2007) as ações de marketing proporcionam uma melhoria da imagem da rede que é percebida diretamente pelos clientes, por meio da propaganda nos meios de comunicação, na distribuição de folhetos, na padronização de lojas, uniformes e sacolas. Percebe-se a partir da análise, que as empresas enquanto rede, estão deixando de comunicar e criar um valor agregado a seus produtos (PORTER, 1989).

A maioria dos entrevistados afirmou que não conseguiram gerar soluções juntamente com seus parceiros que fossem dificilmente imitáveis: “pois nesse ramo têxtil é difícil gerar soluções ou produtos que não sejam imitáveis”.

No caso dos fornecedores de matéria prima principalmente o de produtos químicos foram percebidos benefícios em termos de custos: “conseguimos aperfeiçoar o processo de alvejamento fazendo com que houvesse uma redução de insumos na hora da lavagem gerando com isso uma economia”. Isso demonstra que de certa forma a relação fornecedor/cliente na região vai além da simples negociação ou interesse financeiro, mais decorre numa relação ganha/ganha. Isso ocorre talvez do fato de todos os agentes se conhecerem bem e manterem um contato além da relação trabalhista.

Os entrevistados que participam de alguma forma de cooperação formal ou informal, concordam haver uma diminuição de risco a partir do momento que tem mais informação a respeito dos melhores clientes e fornecedores, possíveis crises, inovações de mercado. É possível observar, conforme VERSCHOORE E BALESTRIN (2008, pág. 120) empreendimento para a **Geração de soluções coletivas**, (Os serviços, os produtos e a infra-

estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados), visto que é uma prática recorrente principalmente na **vale têxtil**, a contratação de consultorias coletivas, como fica nítido na fala do entrevistado: “o que costumamos fazer enquanto a associação é nos juntarmos e fazermos consultorias, inclusive realizamos uma ultimamente sobre segurança do trabalho”.

A maioria dos entrevistados que participavam de cooperação entendiam que atuação em rede era usada intencionalmente para alcançar um posicionamento competitivo mais forte. Isso mostra que as empresas buscam ser diferentes, tentando entregar mais valor sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se das demais do mercado (PORTER, 1986).

Fazendo uma comparação entre as empresas que participam de alguma forma de cooperativismo, e as não participantes, nota-se nas empresas da associação que o grau de proximidade, marcada por laços familiares, faz com que haja um respeito, já que uma empresa não invade o mercado em que outra empresa da associação ou produtor da região atua, conforme a fala do entrevistado: “Os produtores da região de Itaporanga procuram se respeitar e ninguém invade a região de ninguém, mais existe às vezes essa invasão de área dos produtores de outras regiões como é o caso das empresas de São Bento e outras regiões”, isso é resultado conforme Verschoore e Balestrin (2008) de um **acúmulo de capital social**.

Entretanto analisando os pequenos produtores fica nítida, um baixo **acúmulo de capital social** e uma perda de eficiência coletiva visto que os laços entre estes são fracos, caracterizado mais por relações comerciais, percebe-se que existe uma disputa principalmente no quesito preço: “eles chegam ao ponto de fazer a venda a um preço muito baixo para tomar o cliente do outro”. Nesse sentido é estabelecida uma concorrência, mas conforme apontado por Porter (1998) falta práticas de cooperação para ganhos de eficiência.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo procurou compilar diferentes reflexões teóricas sobre o potencial de contribuição da atuação em rede como recurso para obtenção de vantagens competitivas, voltado para o objetivo de compreender a atuação em rede do setor têxtil no município de Itaporanga, identificando suas oportunidades e limites em termos de vantagem competitiva. Os resultados demonstraram que os atores que atuam de maneira associada apresentaram melhores resultados do que aqueles que não atuam conjuntamente. Nota-se então que atuação em rede é propiciadora de vantagem competitiva, por exemplo em termos de custos e inovação.

De acordo com a pesquisa observa-se que as empresas do setor têxtil de Itaporanga estão procurando obter fontes de vantagem competitiva, no entanto verifica-se nas pequenas empresas pouco interesse pelas parcerias em rede, isto decorre em parte pela falta de informação dos gestores sobre os benefícios que esta pode trazer. Analisando as empresas que participam de alguma forma de cooperativismo no setor percebeu-se que ainda não é possível o empreendimento de ações complexas; também é possível observar uma deficiência no quesito **aprendizagem coletiva**, as ações de cunho inovador, está aquém do ideal, a partir da abordagem de rede. Isto deve-se talvez ao baixo grau de associativismo ou por esse estar ainda iniciando e ter características mais informais.

Quanto aos ganhos competitivos nota-se, que as empresas perceberam ganhos de escala e de poder de mercado; relações sociais (acúmulo de capital social); **redução de custos e riscos; inovação colaborativa**.

Para que essa rede consiga se estabelecer no mercado e se fortalecer frente aos seus membros, é preciso que o vínculo de cooperativismo com ajuda mútua em toda sua cadeia produtiva seja melhor compreendido, e que todos os atores tenham uma noção mais precisa de qual o seu papel dentro da rede no caso da **vale têxtil**. Já entre as micro empresas é preciso que estas sejam integradas a rede, e quem sabe seja criado um APL envolvendo tanto micro, pequenas e médias empresas, para conseguir melhores linhas de créditos, consolidação da marca no cenário nacional, nesse sentido investir em planos de ações voltados para o marketing, é preciso promover também, ações voltadas contra o individualismo e o imediatismo, e buscar inovações em seus produtos de forma integrada, e acompanhar a evolução do mercado e as exigências dos clientes.

Torna-se importante salientar que outras questões importantes trabalhadas neste artigo merecem maior aprofundamento, estudos a partir deste podem verificar, a **aprendizagem coletiva**(gestão do conhecimento), como funciona a troca de informações dentro da rede, principais dificuldades para a compra conjunta, a atuação em rede para redução de custos para as micro e pequenas empresas, viabilidade de implantação de APL, na cidade de Itaporanga. Outros Estudos podem analisar a rede, partindo da premissa que atuação em rede pode facilitar as empresas se manterem vivas e competitivas no mercado.

Pesquisas futuras podem complementar os resultados com a utilização de outras técnicas, técnicas de análise e coletas de dados tais como participação de reunião e dados contábeis. Espera-se que este artigo contribua para área tanto na teoria, quanto na prática.

ABSTRACT

This article aims to understand the network performance of the textile sector in the municipality of Itaporanga, identifying their opportunities and limits in terms of competitive advantage. Therefore, this study used a descriptive research with a qualitative approach, and as a tool for data collection application interviews. The work of this assumption is that the inclusion of the company into a network level can encourage interaction and exchange of knowledge between the actors, generating competitive advantage. In this sense, it was found that midsize companies are organized in association with more formal relations, as microenterprises are not linked in any association, cooperative or union, is characterized more by informal relations, where there is greater competition. For competitive gains, the majority of respondents realize economies of scale and market power; Other competitive advantages observed in the network are: the increase in social relations among individuals especially those major actors participating association, expanding the social capital (opportunism limitation, confidence Expansion, family ties, reciprocity internal cohesion) taking the relations group other than those purely economic; and reduce costs and risks, noted by most respondents.

Keywords: Networks, Competitive Advantage, Textile Sector.

REFERÊNCIAS

- ABIT. **Entrevista diretor da abit fala sobre perspectivas do setor têxtil para 2016** Disponível em <<http://www.paranacooperativo.coop.br>> Acessado em 12 de Dezembro de 2015.
- AMATO NETO, J. (2000) **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo, Atlas/Fundação Vanzolini.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilian Maria; A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba - Paraná, v.8, Edição Especial, 2004.
- CAGED. **Perfil dos municípios**. Disponível em <<http://bi.mte.gov.br/bgcaged/>> Acessado em 05 de janeiro de 2016.
- CASAROTTO FILHO, Neslon; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-87
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. e MACIEL, M. L. (eds) **Systems of Innovation and Development**. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.
- COUTINHO, L; FERRAZ, J.C. “**Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**”. Campinas: Papyrus e Ed.Unicamp, 1994.
- FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FILHO, Valdir A.V; PERESIN, Glenda L; NETO, Mario S. **Vantagem competitiva: uma releitura teórica de Porter**. VII Convibra Administração- Congresso Virtual Brasileiro De Administração-2010. Disponível em <<http://www.convibra.org>> Acessado em 11 de Novembro de 2015.

- GODOY, A . S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.
- GRANOVETTER, Mark S; apud MARTES, Ana C. B. **Redes Sociais E Empresas II**. Pesquisa da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas (EAESP/ FGV). São Paulo, 2005 pag. 6.
- JARILLO, J. **On strategic networks**. **Strategic Management Journal**. v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo, Atlas, 1996.
- LEON, M.E. e AMATO, J. N. **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.
- MARTES, Ana C. B. **Redes Sociais E Empresas II**. Pesquisa da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas (EAESP/ FGV). São Paulo, 2005.
- MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO – UCB, 2003.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1993
- MYTELKA, L.; FARINELLI, F. **Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness**. In: **ARRANJOS e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia/UFRJ, 2000.
- MOURA, Ana Maria de Almeida. **A importância dos arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento da micro e pequena empresa**, (2008) <http://www.administradores.com.br/>, acessado em abril de 2014.
- NASCIMENTO, Rejane Prevot; AVELINO, Edrísio; BARRETO, Flavia; GOMES Luciana. **Vantagens da Estruturação em Redes para a Gestão de Empresas: Estudo de Caso no Setor de Supermercados**. IV SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. UNIGRANRIO, 2007.
- NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisa em Administração – FEA – USP. São Paulo, v.1, n. 3. 1996.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 4. Ed. São Paulo: Atlas 2005.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 5a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, Michael. Clusters e competitividade. **HSM management**. N 15, anos 3 julho/agosto 1999.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus, 1986.

- POWELL, W.; SMITH-DOERR apud MARTES, Ana C. B. **Redes Sociais E Empresas II**. Pesquisa da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas (EAESP/ FGV). São Paulo, 2005 pag. 8.
- SANTOS, Gustavo; DINIZ, Eduardo; BARBOSA, Eduardo. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais. **Revista do BNDES**, v.11, N.22, P. 151-179, 2004.
- TODEVA, Emanuela apud VERSCHOORE, Jorge, &BALESTRIN, Alsones. **Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Curitiba, v. 12, nº 4, p. 1043-1069, Out/Dez. 2008 pag 92.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VERSCHOORE, Jorge, &BALESTRIN, Alsones. **Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Curitiba, v. 12, nº 4, p. 1043-1069, Out/Dez. 2008.
- VERSCHOORE, J. R. (2006). **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A: ROTEIRO DA ENTREVISTA

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Tempo de atuação: _____

COMO FUNCIONA O NEGOCIO, QUAL O RAMO DE ATUAÇÃO?

ENTREVISTA

I – LAÇOS, POSIÇÃO, RELAÇÃO.

1-Há algum sindicato ou cooperativa? Ou é estabelecido algum tipo de reunião? Com que frequência elas acontecem? Quem participa?

2 – Você adquire produtos/matéria-prima juntamente com outras empresas ou pessoas do mesmo ramo? Quais os benefícios?

3 – Com que frequência você procura outras empresas visando o estabelecimento de novas parcerias e informações? Quais são as empresas com as quais você mantém contato mais freqüente?

5 – Qual a relação do senhor com os fornecedores? Há um contrato formal?

6- Qual a influência dos seus parceiros nas suas decisões de inovação dos modos de produção? São realizadas ações conjuntas?

7- Com quais empresas mantém maior confiança na hora trocar informações? Por quê?

III – DECISÕES, AÇÕES, MERCADO.

8- Você procura informações em busca de conhecimento em órgãos públicos como o SEBRAE, SENAI e/ou outros para desenvolver inovações nos seus produtos?

9- Qual a sua relação com seus revendedores, quais decisões de marketing, utilizar para divulgar seus produtos? Considera que o seu produto tem algum diferencial?

10- Há muitas disputas entre as pessoas que trabalham com você? Ou as relações são harmônicas?

11- Qual é o objetivo da empresa? E qual o principal motivo de procurar parcerias? Existe uma harmonia entre o objetivo da empresa e as empresas que ela procura para cooperação?

IV- CUSTOS, INOVAÇÕES, AÇÕES COLABORATIVAS.

12- A empresa conseguiu expandir o seu mercado através da cooperação em rede? Como?

13- A empresa conseguiu gerar soluções juntamente com seus parceiros que beneficiasse a todos, e que alguma forma são dificilmente imitáveis pela concorrência?

14- Através da associação em rede foi percebido algum tipo de redução de custo e diminuição de risco?

15- Na rede é possível o empreendimento de ações juntamente com seus parceiros complexas?

16- a atuação em rede facilitou no atendimento de necessidades da empresas que seriam de difícil satisfação se a mesmas atuasse isoladamente?

17- A atuação em rede é usada intencionalmente para alcançar um posicionamento competitivo mais forte? Ou apenas como forma de conseguir redução de custos na aquisição de matérias primas?

18- Através da atuação em rede é o possível Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando? Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto?

19- Existe a facilidade de subcontratação e terceirização do processo produtivo? Através da cooperação com esses parceiros da região é possível exercer uma pressão maior no mercado?