

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANA PAULA LEMOS CENTENO VINHAS**

**A CONTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS ASSOCIADAS NA**  
**AGREGAÇÃO DE VALOR DAS COMPETÊNCIAS DE UMA**  
**REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL**

Porto Alegre  
2008

ANA PAULA LEMOS CENTENO VINHAS

**A CONTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS ASSOCIADAS NA  
AGREGAÇÃO DE VALOR DAS COMPETÊNCIAS DE UMA  
REDE DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Grace Vieira Becker

Porto Alegre  
2008

## **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

**V784c** Vinhas, Ana Paula Lemos Centeno  
A Contribuição das empresas associadas na  
agregação de valor das competências de uma rede  
de cooperação interorganizacional. / Ana Paula  
Lemos Centeno Vinhas. – Porto Alegre, 2008.  
176 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e  
Negócios) – Faculdade de Administração,  
Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientação: Profa. Dra. Grace Vieira Becker.

1. Redes de Cooperação Interorganizacional.  
2. Empresas Associadas. 3. Competência.  
4. Agregação de Valor. 5. Níveis de Complexidade.  
I. Becker, Grace Vieira. II. Título.

**CDD 658.401**

**Ficha elaborada pela bibliotecária Cíntia Borges Greff CRB 10/1437**

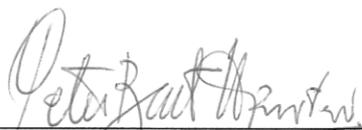
Ana Paula Lemos Centeno Vinhas

A CONTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS ASSOCIADAS NA AGREGAÇÃO  
DE VALOR DAS COMPETÊNCIAS DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO  
INTERORGANIZACIONAL.

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 25 de agosto de 2008, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



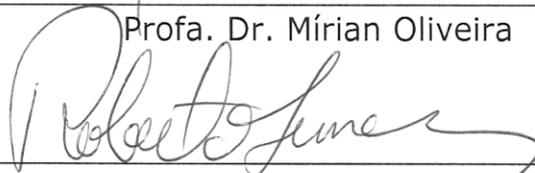
---

Prof. Dr. Peter Bent Hansen



---

Profa. Dr. Mírian Oliveira



---

Prof. Dr. Roberto Lima Ruas



---

Profa. Dr. Grace Vieira Becker (Orientadora)

Dedico:  
a todos que possuem a competência  
essencial da superação pela vida;  
aos meus filhos, Victória e João,  
pelo aprendizado e pelo amor incondicional  
que me proporcionam.

## AGRADECIMENTOS

A minha professora orientadora, Dra. Grace Vieira Becker, pela inspiração ao tema escolhido, pela competência profissional demonstrada provando que essa capacidade também se traduz em respeito, amizade e compreensão.

Aos demais professores do mestrado, aos meus colegas de aula, pelos valiosos debates e pelos momentos que juntos passamos.

Aos professores integrantes da banca examinadora desta dissertação, pelas contribuições que certamente engrandeceram o conteúdo apresentado.

Aos estagiários, consultores e empresários por terem me proporcionado a oportunidade de conhecer e acompanhar o Programa Redes de Cooperação.

Aos empresários da rede Macsul, pelo convívio e ensinamento pelas relações de amizade e respeito estabelecidos nesse período.

Aos meus pais que sempre me incentivaram e me ensinaram valores e princípios que fazem parte da minha formação, da minha personalidade e de quem eu sou.

Aos meus filhos, que ainda sem compreender o motivo, aceitaram a minha ausência.

Aos meus irmãos e cunhado que mesmo vivendo momentos diferenciados em suas vidas, ensinaram-se o poder da superação.

Às minhas sobrinhas, que no período desta dissertação, provaram o milagre da vida, e de que tudo é possível.

Ao meu marido, que mais uma vez está junto comigo nesta trajetória.

A toda minha família pelos vários momentos em que me fiz ausente e distante deixando de lado a convivência para seguir este caminho.

A Deus que com sua sabedoria divina conduziu meus passos o que me oportunizou estar no momento certo diante de cada um!

Muito obrigada!

*“O valor das coisas não está  
no tempo em que elas duram,  
mas na intensidade com que acontecem.  
Por isso, existem momentos inesquecíveis,  
coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.”*

Fernando Pessoa

## RESUMO

O ambiente dos negócios apresenta diversas tipologias empresariais em resposta às aceleradas demandas de mercado e, nesse espectro, requer organizações que venham a competir por complexidade, ou seja, pelo nível de agregação de valor de suas competências organizacionais. Nesse cenário, encontram-se de um lado as redes de cooperação interorganizacionais, como alternativa competitiva para as pequenas e médias empresas, e, de outro lado, as competências, cuja noção se articula à de complexidade no que tange à idéia de diferenciação e de agregação de valor. Portanto, articulando-se os conceitos inerentes às redes de cooperação com os fundamentos das competências, a partir dos conceitos de entrega e de complexidade aplicado no campo das competências individuais para o campo das competências organizacionais, esta dissertação tem como objetivo geral identificar a contribuição das empresas associadas sob a perspectiva dos níveis agregação de valor das competências de uma rede de cooperação interorganizacional. Como método escolheu-se o estudo de caso com abordagem exploratória e utilizaram-se como técnicas de coleta de dados entrevistas, *focus group*, documentos e observação. O estudo foi realizado em uma rede de cooperação horizontal do segmento varejista de materiais de construção da Região Sul do Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados da pesquisa indicam oito competências da rede de cooperação com cinco níveis de complexidade cada uma, bem como demonstraram que as empresas expressam diferentes níveis de agregação de valor em relação às competências da rede de cooperação em que estão inseridas. Verifica-se que a rede de cooperação em estudo e as respectivas empresas associadas desenvolvem-se e competem no mercado por complexidade e de forma diferenciada em relação às competências da rede e que cada empresa agrega valor em diferentes níveis de complexidade.

**Palavras-chave:** Rede de Cooperação Interorganizacional. Empresas Associadas. Competência. Agregação de Valor. Níveis de Complexidade.

## **ABSTRACT**

The business environment presents several kinds of enterprises in response to the high speed of demands from the market and, on that regard, requesting that organizations compete for complexity, meaning that it should compete by value aggregation on its organizational competencies. Based on that scenario, on the one hand there is the interorganizational cooperation as a competitive alternative to small and medium enterprises, and on the other hand, the competencies, which notion is articulated to the complexity of the idea of differentiation and of the value aggregation. For that reason, articulating the intrinsic concepts of the networking cooperation, along with the theory of the competencies, this dissertation has the main objective to identify the contribution of the associated enterprises under the perspective of value aggregation of the competencies from a network of interorganizational cooperation. As methodology the case study was chosen with explanatory approach, and in order to collect the data, interviews, focus group, documents and observation were used. The study was realized on a network of horizontal cooperation of the construction materials on the retail segment in the south region of the Rio Grande do Sul state in Brazil. The results of the research indicates eight competencies of the cooperation network with five levels of complexity in each one of them, as well as demonstrating that the companies show different levels of value aggregation in relation to the competencies of the cooperation network in which they belong. It was verified that the cooperation network studied and the respective associated companies have developed and compete on the market by complexity and on a different way comparing to the network competencies, and each enterprise aggregates value in different levels of complexity.

**Key words:** Interorganizational Network Cooperation. Associated Companies. Competence. Value Added. Level of Complexity.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Resumo das tipologias e principais características dos arranjos interorganizacionais .....	28
Quadro 2 -	Tipologias de redes interorganizacionais e critérios de classificação .	35
Quadro 3 -	<i>Framework</i> analítico - atributos .....	38
Quadro 4 -	<i>Framework</i> analítico - benefícios .....	39
Quadro 5 -	Fatores críticos de sucesso das redes .....	40
Quadro 6 -	Os principais problemas provenientes da cooperação em redes .....	42
Quadro 7 -	Degraus de complexidade da trajetória comercial .....	56
Quadro 8 -	Competências e níveis de complexidade .....	57
Quadro 9 -	Competências específicas de cada trajetória profissional .....	58
Quadro 10 -	Competência e concorrentes .....,.....	62
Quadro 11-	Classificação das competências organizacionais .....	65
Quadro 12 -	As cinco diferentes competências na organização .....	67
Quadro 13 -	Estratégias de relacionamento das organizações com o mercado .....	68
Quadro 14 -	Determinantes de verificação das competências centrais em uma corporação.....	69
Quadro 15-	Construto teórico .....	72
Quadro 16 -	Relação entre os eixos estratégicos e as competências da rede .....	73
Quadro 17 -	Categorias iniciais e elementos para identificação das competências de uma rede .....	78
Quadro 18 -	Código das empresas entrevistadas .....	89
Quadro 19 -	Resumo das fases de pesquisa .....	91
Quadro 20 -	Caracterização da rede Macsul .....	93
Quadro 21 -	Funções dos associados e colaboradores da Macsul .....	94
Quadro 22 -	Objetivos das equipes de trabalho da Macsul .....	95
Quadro 23 -	Principais conquistas da Macsul .....	96
Quadro 24 –	Empresas associadas à Macsul e respectivas localidades .....	97
Quadro 25 -	Caracterização das empresas que compõem a Macsul.....	99
Quadro 26 -	Elementos que compõem as competências relacionadas ao Eixo Marketing .....	102

Quadro 27 -	Elementos que compõem as competências relacionadas ao Eixo Negociação .....	103
Quadro 28 -	Elementos que compõem as competências relacionadas ao Eixo Expansão .....	103
Quadro 29 -	Elementos que compõem as competências relacionadas ao Eixo Inovação .....	104
Quadro 30 -	Relação entre os eixos estratégicos e as competências da rede .....	105
Quadro 31 -	Dimensões de agregação de valor para o Eixo Marketing .....	106
Quadro 32 -	Dimensões de agregação de valor para o Eixo Negociação .....	107
Quadro 33 -	Dimensões de agregação de valor para o Eixo Expansão .....	108
Quadro 34 -	Dimensões de agregação de valor para o Eixo Inovação .....	109
Quadro 35 -	Descrição da competência CM1 e dos respectivos níveis de agregação de valor .....	111
Quadro 36 -	Descrição da competência CM2 e dos respectivos níveis de agregação de valor .....	111
Quadro 37 -	Descrição da competência CN1 e dos respectivos níveis de agregação de valor .....	112
Quadro 38 -	Descrição da competência CN2 e dos respectivos níveis de agregação de valor .....	112
Quadro 39 -	Descrição da competência CE1 e dos respectivos níveis de agregação de valor .....	113
Quadro 40 -	Descrição da competência CE2 e dos respectivos níveis de agregação de valor .....	113
Quadro 41 -	Descrição da competência CI1 e dos respectivos níveis de agregação de valor .....	114
Quadro 42 –	Descrição da competência CI2 e dos respectivos níveis de agregação de valor .....	114
Quadro 43 –	Níveis de agregação de valor da competência CM1 em relação às empresas associadas à rede .....	116
Quadro 44 –	Níveis de agregação de valor da competência CM2 em relação às empresas associadas à rede .....	117
Quadro 45 –	Níveis de agregação de valor da competência CN1 em relação às empresas associadas à rede .....	118

Quadro 46 –	Níveis de agregação de valor da competência CN2 em relação às empresas associadas à rede .....	120
Quadro 47 –	Níveis de agregação de valor da competência CE1 em relação às empresas associadas à rede .....	121
Quadro 48 –	Níveis de agregação de valor da competência CE2 em relação às empresas associadas à rede .....	122
Quadro 49 –	Níveis de agregação de valor da competência CI1 em relação às empresas associadas à rede .....	124
Quadro 50 -	Níveis de agregação de valor da competência CI2 em relação às empresas associadas à rede .....	125

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Motivos para a formação de redes .....	41
Figura 2 -	Cooperação como princípio para a competitividade interorganizacional..	49
Figura 3 -	As três dimensões da competência .....	52
Figura 4 -	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização .....	53
Figura 5 -	Variáveis diferenciadoras que expressam o nível de complexidade .....	55
Figura 6 -	Exemplos de competência e seu alinhamento com o conceito de complexidade .....	59
Figura 7 -	Classificação do sistema das competências organizacionais .....	60
Figura 8 -	Hierarquia da competência .....	63
Figura 9 -	Eixos estratégicos das redes e hierarquia das competências .....	73
Figura 10 -	Desenho de pesquisa .....	77
Figura 11-	Localização das empresas associadas à rede Macsul.....	97

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	17
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E A QUESTÃO DE PESQUISA .....	17
1.3	IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	19
1.4	OBJETIVOS .....	21
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>22</b>
2.1	UM OLHAR COMPETITIVO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES: A COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS .....	22
2.2	TIPOLOGIAS DOS ARRANJOS INTERORGANIZACIONAIS: NA BUSCA DA EFICIÊNCIA E DOS BENEFÍCIOS COLETIVOS .....	26
2.3	A EMERGÊNCIA DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS .....	29
<b>2.3.1</b>	<b>Tipologias de redes interorganizacionais .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Elementos inerentes às redes interorganizacionais .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.3</b>	<b>O Programa Redes de Cooperação .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.4</b>	<b>O associativismo e o cooperativismo nas redes de cooperação .....</b>	<b>45</b>
2.4	COMPETÊNCIAS: UM DEBATE TEÓRICO .....	50
<b>2.4.1</b>	<b>Competências individuais .....</b>	<b>50</b>
<i>2.4.1.1</i>	<i>Níveis de agregação de valor: uma abordagem sobre complexidade e entrega ..</i>	<b>54</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Competências organizacionais .....</b>	<b>61</b>
2.5	CONSTRUTO TEÓRICO: ARTICULANDO REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS E COMPETÊNCIAS .....	70
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>75</b>
3.1	UNIDADE DE ANÁLISE .....	75
3.2	SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO CASO .....	76
3.3	DESENHO DE PESQUISA .....	76
3.4	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	80
<b>3.4.1</b>	<b>Documentos .....</b>	<b>81</b>

3.4.2	<b>Focus group</b> .....	82
3.4.3	<b>Entrevistas</b> .....	84
3.4.4	<b>Observações</b> .....	86
3.5	ANÁLISE DOS DADOS .....	86
3.6	CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO DE CASO .....	89
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>91</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA REDE DE COOPERAÇÃO E DAS EMPRESAS QUE A COMPÕEM .....	91
4.2	IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E CARACTERIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DE COMPLEXIDADE DOS EIXOS ESTRATÉGICOS DA REDE .....	101
4.3	CARACTERIZAÇÃO DOS PARÂMETROS QUE COMPÕEM OS NÍVEIS DE AGREGAÇÃO DE VALOR DAS COMPETÊNCIAS DA REDE .....	110
4.4	IDENTIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE AGREGAÇÃO DE VALOR DAS EMPRESAS ASSOCIADAS EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS DA REDE DE COOPERAÇÃO .....	115
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>127</b>
5.1	CONCLUSÕES .....	128
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	130
5.3	PESQUISAS FUTURAS .....	131
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>132</b>
	<b>APÊNDICE A - Protocolo do estudo de caso</b> .....	<b>143</b>
	<b>APÊNDICE B - Roteiro de entrevista</b> .....	<b>146</b>
	<b>APÊNDICE C - Roteiro do <i>focus group</i></b> .....	<b>147</b>
	<b>APÊNDICE D - Roteiro de entrevista com os associados da rede de cooperação ...</b>	<b>148</b>
	<b>ANEXO A - Estatuto social da ALMAC</b> .....	<b>152</b>
	<b>ANEXO B- Código de ética da ALMAC</b> .....	<b>165</b>
	<b>ANEXO C- Regimento Interno da ALMAC</b> .....	<b>169</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

As organizações para permanecerem e se diferenciarem no mercado necessitam desenvolver de forma contínua suas capacidades para que se tornem competentes e, por conseqüência, competitivas diante da atual conjuntura empresarial (VERSCHOORE, 2006). Para isso, as organizações precisam ser ágeis, para criar novas ações que garantam seu desempenho e sustentabilidade no mercado, e dinâmicas, para que possam acompanhar o ritmo imposto pelas transformações do ambiente empresarial (LENZ, VINHAS e HANSEN, 2007). Algumas evidências deixam transparecer essas mudanças conjunturais, como por exemplo: a tecnologia da informação possibilita novos formatos estratégicos de negócios; as distâncias deixam de ser somente físicas e passam a ser também virtuais, o que acelera o acesso e à troca de informações; os consumidores passam a exigir cada vez mais competências das empresas; as organizações unem-se para agregar recursos, tornando-se mais competitivas em razão dos benefícios que conjuntamente alcançam; entre tantos outros fatores cujos processos tornam-se fatores-chave para a competitividade.

Portanto, a exigência por mudança de comportamento organizacional é irreversível. Isso significa, entre outras evidências, que o envolvimento de um conjunto diversificado de competências e de atitudes dificilmente podem ser desenvolvidas por uma organização que atue de forma isolada e descompassada com o ritmo com que as mudanças contingenciais ocorrem (FLEURY e FLEURY, 2000). Diante disso, cresce a necessidade das empresas se reunirem com o propósito de agregarem diferentes recursos para que possam desenvolver novas competências e atender as demandas impostas pelo mercado de maneira mais eficaz (VINHAS e BECKER, 2006).

No cenário empresarial atual, a necessidade da união interorganizacional é válida tanto para as grandes, quanto para micros, pequenas e médias empresas (TURETA e PAÇO-CUNHA, 2006). Entretanto, para as empresas de pequeno porte, foco deste trabalho, este comportamento exige um esforço ainda maior porque além de acompanhar os tradicionais desafios empresariais, as pequenas organizações têm que lidar com barreiras de mercado que dificultam a competitividade. Tais desafios podem ser exemplificados como: a falta de barganha na negociação com fornecedores, em virtude do baixo volume de compras; o difícil reconhecimento da marca; a demorada expansão de mercado; a falta de capital de giro e

outros fatores (VERSCHOORE, 2006). Sob essa perspectiva, vem se observando ao longo do tempo, processos de fusões e aquisições, desaparecimentos, criação de novos empreendimentos e desenvolvimento de parcerias, evidenciando-se o compartilhamento de recursos no contexto em que as empresas estão inseridas (MOUZAS e NAUDE, 2007).

Assim, independentemente da denominação utilizada, quer seja, formação de alianças, arranjos empresariais ou, ainda, parcerias estratégicas entre organizações, o relevante é que cada vez mais a união interorganizacional vem se destacando justamente por proporcionar resultados sinérgicos e benefícios em comum que respondem às aceleradas demandas de mercado (TÁLAMO e CARVALHO, 2004). Tais benefícios podem ser verificados nas alianças interorganizacionais porque esses modelos representam esforços conjuntos baseados na cooperação, complementaridade, compartilhamento, colaboração e conectividade de recursos e capacidades que proporcionam ações competitivas (VERSCHOORE, 2006). Nesse sentido, diversas tipologias de arranjos interorganizacionais têm surgido com o objetivo de criar e desenvolver capacidades empresariais que proporcionem condições de competitividade frente aos novos desafios impostos pelo mercado, principalmente no tocante às micros, pequenas e médias empresas (CHUNG, LUO e WAGNER, 2006). Entre esses diferentes arranjos interorganizacionais existentes destaca-se, para o presente trabalho, a tipologia denominada rede de cooperação, cuja aliança estratégica é flexível, descentralizada e participativa, em que seus componentes discutem e promovem a criação e/ou o ajustamento conjunto de estratégias empresariais para a superação dos desafios de mercado impostos pelas mudanças econômico-sociais (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

As redes de cooperação caracterizam-se pela união de pequenas e médias empresas de um mesmo segmento e porte e pelos acordos de cooperação e de mútua colaboração, baseado na confiança, na obtenção de maior eficiência entre seus constituintes e na complementariedade de recursos tornando-as competitivas sem aumentar de tamanho (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001; VERSCHOORE, 2004). Os recursos internos das redes de cooperação, reunidos em um objetivo comum, resultam em um efeito sinérgico que, alinhados estrategicamente, caracterizam uma forma de competitividade específica (BITENCOURT e MOURA, 2004 e 2006). Dessa forma, o compartilhamento dos distintos recursos organizacionais por meio das redes de cooperação possibilita o surgimento de novas capacidades que, por sua vez congregam competências que são resultantes desse complexo modelo organizacional que resulta em benefícios comuns aos integrantes desse arranjo (FLEURY e FLEURY, 2000).

Assim sendo, verifica-se que a exploração das competências de uma rede de cooperação está associada à potencialização dos recursos existentes, a descoberta de novas oportunidades para a geração de retornos elevados, a criação de novas capacidades e, conseqüentemente, ao aumento da competitividade das organizações envolvidas. Portanto, as empresas buscam integrar uma rede de cooperação com o objetivo de aumentar a competitividade e, a partir disso, obter os benefícios proporcionados por participar desse arranjo interorganizacional. Para tanto, cada empresa que almeja integrar uma rede deve possuir as competências específicas e requeridas para ingressar no respectivo arranjo interorganizacional para que, então, os recursos sejam compartilhados, os objetivos sejam alcançados e os benefícios gerados. Diante desse cenário as competências organizacionais das empresas integrantes de uma rede de cooperação devem estar alinhadas às competências deste respectivo arranjo interorganizacional.

Todavia, observa-se na prática, que cada empresa associada responde de forma distinta aos resultados esperados pela respectiva rede. Isso vem sendo observado em razão das empresas integrantes de uma mesma rede de cooperação se comportarem, destacarem-se e possuírem desempenhos distintos em relação às competências da rede. Diante dessas evidências pressupõe-se que as empresas associadas a uma rede de cooperação interorganizacional agreguem valor de forma diferenciada e, conseqüentemente, essas empresas traduzem resultados esperados pela rede em distintos “níveis de agregação de valor”. Esse pressuposto parte do princípio do que Dutra (2004) define como “níveis de complexidade de entrega”, aplicado no campo das competências individuais, que influenciam os resultados esperados pela organização. Isso significa que cada nível de complexidade (agregação de valor) traduz o resultado esperado pelos indivíduos (entrega) por meio das respectivas atribuições e responsabilidades. Logo, cada nível de complexidade de uma determinada competência individual representa a entrega que o indivíduo faz à organização.

Tendo-se como base tais referências, esta dissertação inspira-se nos estudos de Becker (2004) que alinhou os conceitos de complexidade de entrega de Dutra (2004) no campo das competências individuais para o campo das competências organizacionais. Para Becker (2004) as organizações competem no mercado por complexidade, ou seja, pelo nível de agregação de valor de suas competências organizacionais. Ampliando-se essa noção de competência, complexidade e entrega, parte-se do princípio que ao se identificar os níveis de complexidade das competências de uma rede de cooperação se possa contribuir para o entendimento de como as redes apresentam diferentes níveis de desempenho e atuação frente ao mercado. Observa-se, então que a noção de competências se articula à de complexidade

nas redes de cooperação no que tange à idéia de diferenciação e de agregação de valor. Isso significa que existem níveis distintos de agregação de valor de cada uma das empresas que compõem uma rede em relação às competências organizacionais de uma rede de cooperação.

Portanto, a intenção deste estudo é identificar, por meio de um estudo de caso, a contribuição das empresas associadas sob a perspectiva dos níveis agregação de valor das competências de uma rede de cooperação interorganizacional.

Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se da abordagem qualitativa utilizando-se como método de pesquisa o estudo de caso e como técnicas de coleta de dados o *focus group*, entrevistas, observações e análise documental.

## 1.1 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo introdutório encontram-se a delimitação do tema; a questão de pesquisa; a importância e a justificativa do estudo, bem como os objetivos geral e específicos, que nortearam o desenvolvimento do trabalho. A fundamentação teórica encontra-se no segundo capítulo onde estão expostos os principais fundamentos que sustentam este trabalho no tocante às redes de cooperação e às competências, níveis de complexidade de entrega. No terceiro capítulo apresenta-se o método de pesquisa, a unidade de análise, a seleção e caracterização do caso, o desenho de pesquisa, as técnicas de coleta e análise dos dados, bem como os critérios de validade e confiabilidade do estudo de caso. No quarto capítulo encontram-se a descrição e a análise de dados. Por fim, no quinto capítulo, apresentam-se as considerações e recomendações finais, bem como as limitações da pesquisa e as sugestões de pesquisas futuras.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E A QUESTÃO DE PESQUISA

O presente estudo parte da idéia de que tanto sob a perspectiva do indivíduo quanto da organização, quanto mais elevados forem os níveis de complexidade da entrega (níveis de agregação de valor) das competências organizacionais maior será a capacidade de

diferenciação e de agregação de valor ao negócio (BECKER, 2004). Ou seja, assim como as pessoas, com maior grau de desenvolvimento possuem competências em nível de complexidade mais elevado do que profissionais menos desenvolvidos (FERNANDES, 2004), as organizações que possuem maior nível de complexidade de entrega também têm maior capacidade de diferenciação e de agregação de valor (BECKER, 2004). Da mesma forma, uma rede de cooperação embora possua competências similares às empresas que a ela integram tais competências possuirão níveis de agregação de valor distintos, o que pode justificar o crescimento de determinadas redes ou a extinção de outras ou, ainda, o melhor ou pior desempenho das redes. Nessa mesma linha, considerando-se que os níveis de complexidade das competências traduzem os resultados esperados pela organização, por meio das atribuições e responsabilidades, entende-se que para as redes de cooperação esses resultados são desempenhados pelas empresas associadas às redes, pois é a capacidade conjunta que essas empresas têm é que podem diferenciar e agregar valor ao arranjo interorganizacional.

Pressupõe-se, então, que as competências de uma rede estão diretamente relacionadas ao nível de complexidade de entrega das empresas associadas, porém o nível de que cada uma dessas organizações entrega (agrega de valor) como resultado à rede em que estão inseridas, pode ser distinto, ou seja, o que cada uma das empresas entrega à rede, em razão das mesmas competências, pode ser diferente. Em função disso, uma rede de cooperação interorganizacional pode desenvolver-se de forma diferente de outras redes com as mesmas competências, como é o caso das redes formadas a partir do Programa Redes de Cooperação (SEDAI, 2004). A metodologia utilizada para a formação de todas as redes deste programa foi igual para todos os segmentos (comércio, indústria e serviços) que, por sua vez obtiveram resultados diferentes.

Verifica-se, diante desse cenário, que algumas questões relacionadas às competências organizacionais de uma rede de cooperação interorganizacional ainda encontram lacunas na literatura no que tange a capacidade que essas organizações têm de se diferenciar e de agregar valor ao negócio, ou seja, ao nível de agregação de valor que envolve as competências organizacionais de uma rede de cooperação.

Portanto, a temática abordada no presente estudo refere-se ao nível de complexidade de entrega das competências de uma rede de cooperação interorganizacional, pois se entende que se buscando a noção de competência individual, alinhada ao conceito de nível de complexidade de entrega, para as redes, considerando-se que essas competem no ambiente mercadológico por complexidade, pode facilitar o entendimento de porque redes com

competências similares agregam de valor de forma diferenciada.

Considerando-se o exposto, esta dissertação tem por objetivo responder a seguinte **questão de pesquisa: qual a contribuição das empresas associadas sob a perspectiva dos níveis de agregação de valor das competências de uma rede de cooperação interorganizacional?**

Ao se buscar respostas aos questionamentos propostos espera-se, com os resultados alcançados, contribuir para a melhoria da gestão; aumento da competitividade e da estratégia para o posicionamento dessas organizações no mercado e, conseqüentemente, para o fortalecimento das redes de cooperação. Espera-se ainda, possibilitar um impulso a partir de novos conhecimentos a respeito do modelo organizacional em rede no que tange às competências, níveis de agregação de valor (complexidade de entrega), bem como gerar novas idéias, questionamentos e pesquisas futuras.

### 1.3 IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A cooperação empresarial está cada vez mais forte e consolidada, sendo encarada como uma tentativa das pequenas e médias empresas de continuarem atuantes no mercado, garantindo a competitividade em relação às grandes corporações (TÁLAMO e CARVALHO, 2004). Essa constatação pode ser verificada internacionalmente por meio de várias experiências relacionadas aos ambientes colaborativos entre empresas, desde cadeias produtivas às redes empresariais (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

No Brasil, mais precisamente no Rio Grande do Sul, destaca-se o Programa Redes de Cooperação que surgiu como uma política pública de desenvolvimento local e regional do governo estadual (SEDAI, 2004). O programa totalizou, até o final da gestão em 2006, 210 redes de cooperação de pequenas empresas nas mais diversas áreas, comércio e varejo, indústria, serviços e agronegócios (SEDAI, 2006). Dado a esse expressivo número de redes de cooperação lançadas frente ao número existente no Estado **oportuniza-se** um campo de fonte e geração de novos conhecimentos.

Em razão das necessidades de mercado, foco de transformações velozes, as redes vêm recebendo uma maior atenção dos estudos de práticas organizacionais nas últimas décadas (OLIVER e EBERS, 1998). Diante disso, o presente trabalho torna-se **relevante** porque, além das redes tornarem-se uma realidade de mercado, merecem atenção dos

acadêmicos e estudiosos no tocante a uma questão organizacional da atualidade que está concentrada em "como" e, não mais, em "porque" as empresas cooperam (VERSCHOORE, 2006). Ou seja, o grande desafio está em identificar como ocorre a formação desses diferenciais competitivos em um arranjo interorganizacional e não está mais em reconhecer que as alianças estratégicas possibilitam um diferencial competitivo. Isso porque, embora o campo de estudo acadêmico seja vasto no que tange às tipologias de arranjos entre empresas e suas aplicações estratégicas, os motivos que levam à formação desses arranjos interorganizacionais já é algo praticamente consolidado no mercado. O enfoque atual deve estar concentrado em estudos empíricos que levem ao entendimento de como ocorrem as transformações internas desses arranjos empresariais que os tornam competitivos (CARVALHO, ALVAREZ e CAULLIRAUX, 2002).

Corroborando com o atual enfoque, este estudo é não menos **importante** para se compreender melhor as características, peculiaridades e aspectos práticos relacionados ao funcionamento das redes de cooperação, principalmente no tocante a identificação das contribuições que as empresas que integram o arranjo em si realizam em relação às competências da rede. Como as redes de cooperação são consideradas modelos organizacionais em processo contínuo de evolução (FLEURY e FLEURY, 2000; CARVALHO, ALVAREZ e CAULLIRAUX, 2002), há uma emergente necessidade, acadêmica e empresarial, de informações a respeito da formação e desenvolvimento das competências nas redes de cooperação. Ressalta-se, ainda, a importância de ampliar os estudos acerca da temática que relaciona níveis de agregação de valor (complexidade de entrega) no campo organizacional. Embora, seja esse um assunto amplamente abordado na esfera das competências individuais não se pode dizer o mesmo no campo das organizações tampouco no que tange às redes de cooperação interorganizacionais.

Vale destacar que este estudo é **viável** porque a pesquisadora atuou do período de 2001 a 2006 como supervisora, na Região Sul do Estado do Rio Grande do Sul, do Programa Redes de Cooperação e, portanto possui facilidade de acesso para a coleta dos dados necessários a realização da presente pesquisa, bem como está familiarizada com o tem em estudo.

Acredita-se, assim, que a temática competência organizacional e redes de cooperação constituem-se em objetos de interesse para o meio empresarial e acadêmico, em função da importância que esses arranjos possuem para o aumento da competitividade através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, capacidades, oportunidades e riscos (FLEURY e FLEURY, 2001b).

## 1.4 OBJETIVOS

Nesta seção são descritos os objetivos desta dissertação em termos gerais e específicos.

### 1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar a contribuição das empresas associadas sob a perspectiva dos níveis agregação de valor das competências de uma rede de cooperação interorganizacional.

### 1.4.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral foram definidos cinco objetivos específicos:

- a) caracterizar a rede de cooperação e as empresas que a compõem;
- b) identificar as competências da rede de cooperação;
- c) caracterizar as dimensões de complexidade que expressam os níveis de agregação de valor dos eixos estratégicos da rede de cooperação;
- d) caracterizar os parâmetros que compõem os níveis de agregação de valor das competências da rede de cooperação;
- e) identificar em que níveis de agregação de valor encontram-se as empresas associadas em relação às competências da rede de cooperação.

No capítulo a seguir apresentam-se os fundamentos teóricos que embasam a presente dissertação para o alcance dos objetivos propostos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem por objetivo apresentar a fundamentação teórica que orienta a concepção desta dissertação.

Como estratégia para a abordagem teórica deste trabalho apresenta-se, primeiramente, as redes de cooperação e, posteriormente, abrangem-se os fundamentos teóricos relativo às competências. A presente estratégia de apresentação do referencial teórico justifica-se por entender-se que a compreensão inicial dos fundamentos que sustentam as redes de cooperação facilita a compreensão desse arranjo interorganizacional sob a perspectiva das competências.

Diante disso, têm-se como fontes de estudo as referências clássicas e contemporâneas, com foco em redes de cooperação e competências, abordando-se os seguintes aspectos: breve abordagem da competitividade nas organizações sob a ótica da cooperação entre empresas; as tipologias dos arranjos e das redes interizacionais; o Programa Redes de Cooperação; o associativismo e o cooperativismo nas redes de cooperação; as competências individuais, os níveis de agregação de valor (complexidade de entrega), competências organizacionais; competências e redes de cooperação interizacionais.

### **2.1 UM OLHAR COMPETITIVO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES: A COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS**

Esta seção tem como objetivo abordar brevemente a competitividade nas organizações relacionando os motivos que levaram as empresas a cooperarem entre si.

No ambiente empresarial global, por muito tempo, predominou a competição interfirmas como visão estratégica dos negócios (CASTELLS, 2000). A relação ganha-perde que predominava até então começava a perder espaço para uma inovadora forma de competição e de pensamento estratégico, a da visão ganha-ganha (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1989; BENGTTSSON e KOCK, 2002). A nova orientação requer um

desafio para as grandes empresas, qual seja: como continuar crescendo e se mantendo frente às novas condições do ambiente empresarial? Para tanto, exige-se, além de uma nova forma de pensar e de agir das organizações, uma nova visão competitiva, em que as vantagens organizacionais obtidas não são tão precisas e estáveis como até então eram realizadas (POWELL, 1987).

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995, p.196) ao definirem competitividade já associavam o posicionamento estratégico com a sobrevivência da organização no longo prazo: "[...] competitividade corresponde à capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado".

O conseqüente declínio das estruturas hierarquizadas e dos princípios de proteção de mercados e de regulação setorial, somado a uma nova visão gerencial, oportunizou o surgimento de um inovador conceito: a nova competição (BEST, 1990). A nova competição, assim denominada, fundamenta-se no compartilhamento de informações; no desenvolvimento da confiança mútua e da necessidade de contínuas inovações (VERSCHOORE, 2006). Em razão da nova competição, a cooperação e a inovação tornaram-se os pilares do desenvolvimento econômico e de sucesso empresarial, baseado em novos desenhos organizacionais colaborativos sem definição clara dos limites entre as empresas (BETTIS e HITT, 1995). Esses limites passaram também a ser compreendidos em razão do aprendizado, do desenvolvimento de trajetórias dependentes e das emergentes oportunidades tecnológicas (DOSI, TEECE e WINTER, 1992).

Diante desse cenário, o desafio de competir no mercado torna-se ainda maior, pois está se considerando a cooperação como uma resposta às mudanças sociais e tecnológicas, possibilitando que o mercado seja definido sob uma perspectiva complexa, interdependente e dinâmica (DROUVOT e FENSTERSEIFER, 2002). Isso significa atuar no mercado sem a perda da respectiva identidade legal e através da abertura das portas para um contínuo desenvolvimento de interdependência externa com os respectivos elos da cadeia produtiva (KANTER, 1997). Cabe destacar o significado da interdependência entre as organizações, considerando-se que este fator surge como um elemento diferenciador das tradicionais relações de negócios. A interdependência surge quando em uma corporação não existe o controle de todos os elementos essenciais para a consecução de uma atividade ou o atendimento de uma meta (PFEFFER e SALANCIK, 1978). Diante desse complexo sistema, as empresas tornam-se interdependentes umas das outras, pois procuram em outras organizações os ativos complementares que não conseguem gerar internamente

(VERSCHOORE, 2006). Com certeza, a prática da interdependência organizacional com vistas à formação de diferentes alianças não é algo simples e rápido de ser realizado, pois exige uma reestruturação interna e constante das organizações no longo prazo (PREISS, GOLDMAN e NAGEL, 1998).

Portanto, buscar um olhar competitivo fundamentado na cooperação entre empresas envolve o desenvolvimento de alianças e a percepção dos tradicionais elos da cadeia (concorrentes, fornecedores e consumidores) como parceiros de negócio (DOZ e HAMEL, 1998; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Surge, então, outro desafio denominado de coopetição (PORTER, 1998; NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1989), cujo conceito busca satisfazer o requisito que permeia o pensamento do mercado empresarial: a busca concomitante de estratégias cooperativas e competitivas (LADO, BOYD e HANLON, 1997). Isso significa que a coopetição denomina o equilíbrio entre a cooperação e a competição (PORTER, 1998 e LEVY, LOEBBECKE e POWELL, 2003). Sendo que a cooperação ocorre quando fornecedores, companhias e compradores reúnem-se para aumentar o valor gerado na cadeia produtiva e, por outro lado, a competição ocorre no momento de ratear os resultados obtidos com a cooperação realizada entre os elos dessa cadeia (VERSCHOORE, 2006).

A partir desse cenário percebe-se o surgimento de dois fatores (CASTELLS, 2000): a) a cooperação entre empresas, que agrega valor e viabiliza novos arranjos competitivos por meio da flexibilização do sistema produtivo, da distribuição e de desenvolvimento tecnológico; b) o reaparecimento das empresas de pequeno porte, que por muito tempo ficaram sufocadas pela grande empresa (CASTELLS, 2000). Pela cooperação as pequenas empresas podem superar os desafios estruturais e ocupar espaços no ambiente, posicionando-se como um elemento significativo no atual cenário econômico desenhado pela nova competição (VERSCHOORE, 2006). Isso porque, as empresas de menor porte possuem melhores condições para enfrentar os desafios da atualidade, pois desfrutam de flexibilidade, capacidade empreendedora e agilidade distintamente das grandes corporações e, ao participarem de algum tipo de arranjo empresarial, acabam tendo os mesmos ganhos como se grandes empresas fossem (BORINI e SADZINSKI, 2004).

As pequenas empresas, portanto, surgem e unem-se por meio da formação de arranjos interorganizacionais possibilitando com isso a inovação e a adaptação no mercado (CASTELLS, 2000). A partir daí o fortalecimento da cooperação interorganizacional destacou-se no final da década de 70 em que pequenas empresas italianas tornaram-se o motor da economia na região denominada “Terceira Itália” (KUMAR, 1995). Essa região localizada

no nordeste italiano é caracterizada por ser uma das áreas periféricas da Europa que compreende as regiões da Emilia-Romagna, Marche, Vêneto, Friuli-Venezia, Trentino, Giulia, Toscana e parte da Lombardia. As pequenas e médias empresas dessa região, por atuarem sozinhas frente às grandes corporações, não detinham os recursos financeiros, tampouco infra-estrutura para competir no mercado. Em razão disso e motivadas pela idéia de que se atuassem em conjunto melhorariam o poder de barganha e passariam a dividir custos e riscos, essas pequenas empresas industriais do setor de calçados, cerâmica, têxteis, motocicletas, autopeças e equipamentos agrícolas, começaram a se reunir em redes. A partir de então, a produção ao invés de ser em massa passou a ser especializada, através de processos flexíveis e adaptáveis e com uma administração descentralizada e sem hierarquia entre as empresas. Com o avanço das redes a “Terceira Itália” tornou-se uma das regiões mais industrializadas do mundo e mostrou que as pequenas e médias empresas do nordeste italiano tinham condições de competir com as de grande porte sem perder as características intrínsecas a cada empresa participante (AMATO NETO, 2000). Todos os ganhos obtidos elevaram a auto-estima dos empresários associados à rede, antes desacreditados e sem oportunidades no mercado Itália (PUTNAM, 2000).

O progresso da colaboração entre os associados das redes italianas foi tamanho que as empresas transferiam encomendas para outras e dividiam os custos de equipamentos dispendiosos. Ademais, reuniam recursos para criar associações locais de especialistas para o fornecimento coletivo de serviços de marketing, contabilidade e de natureza técnica (KUMAR, 1995, p.51).

A partir da evolução dos distritos industriais italianos, pequenas e médias empresas de outros países, motivadas pela idéia de cooperação, aderiram à organização em rede. Nesse sentido, nas décadas de 80 e 90 foram evidenciadas as redes e cadeias produtivas japonesas, qualificadas como um sistema entre empresas de gestão e coordenação de negócios (FRUIN, 1992). Destacam-se ainda, o Vale do Silício, nos Estados Unidos e também a existência dos modelos dinamarquês e norueguês de redes horizontais de cooperação; as redes de empresas do sudoeste da Alemanha (COLLETIS e WINTERHALTER, 1993; AMATO NETO, 2000) e outros casos isolados no leste asiático (NADVI, 1995); em Portugal e França (PIRES e AMARAL, 1999) e, posteriormente, em países emergentes como México e Chile (HUMPHREY e SCHMITZ, 1995); Argentina e Brasil (AMATO NETO, 2000).

Diante do exposto, observa-se que a cooperação surge como uma alternativa estratégica que vem sendo elaborada e incrementada, gerando mudanças nas questões organizacionais, oportunizando relacionamentos entre empresas por meio de variados tipos de

arranjos interorganizacionais na busca da eficiência e de benefícios coletivos (OLIVER, 1990).

## 2.2 TIPOLOGIAS DOS ARRANJOS INTERORGANIZACIONAIS: NA BUSCA DA EFICIÊNCIA E DOS BENEFÍCIOS COLETIVOS

A formação de arranjos interorganizacionais, como estratégia competitiva, já está há algum tempo sedimentada em diferentes segmentos empresariais e em distintas esferas do mercado global. Por exemplo, evidenciam-se alianças na esfera política, no caso da união de partidos políticos e até mesmo de candidatos; nas alianças institucionais e governamentais, para a consecução de um mesmo objetivo; em ações comunitárias de cunho beneficente; entre blocos econômicos, de acordo com interesses dos países envolvidos; entre regiões geográficas, pela proximidade dos países ou continentes; na esfera monetária, no caso da moeda Euro, na União Européia; em fusões de grandes corporações mundiais; em redes virtuais de cooperação etc (BALESTRO, 2002; VERSCHOORE, 2006).

No aspecto organizacional, a busca da competitividade por meio de arranjos entre empresas modificou a lógica da formulação de estratégias em razão do compartilhamento dos recursos interorganizacionais que requer uma adaptação ou uma reformulação nas tradicionais práticas empresariais (VINHAS e BECKER, 2006). Com isso, as empresas ao se reunirem com a finalidade de buscar a eficiência e benefícios coletivos por meio da cooperação propiciam a formação de diferentes arranjos interorganizacionais que se destacam tanto no meio empresarial quanto no acadêmico (LORANGE e ROOS, 1996; PORTER 1998; BELUSSI e ARCANGELI, 1998; PORTER e STERN, 2001; ROSSETTI, 2001). Os modelos organizacionais são criados sob diferentes formatações que variam de acordo com os interesses entre as partes. A título de exemplificação desses arranjos interorganizacionais, tem-se, entre outros: as parcerias; as alianças; os *clusters*; os consórcios; as centrais de compra e venda; as *joint-ventures* e as redes de empresas.

A parceria é uma das formas mais simples de cooperação e caracteriza-se pela alta informalidade. Por meio dela, as empresas se dispõem a trabalharem juntas por curtos períodos de tempo na busca de melhorias pontuais nos negócios (CUNNINGHAM, 2001). A parceria pode facilitar o empreendimento de uma aliança mais duradoura, na medida em que as organizações aproximam-se, os contatos tornam-se recorrentes e os objetivos assumem

proporções maiores em um processo natural de evolução (LORANGE, 1996).

Ao contrário das parcerias, as alianças possuem uma coordenação formalizada por meio de contratos que se destacam por tentar antecipar os elementos dos processos conjuntos, tais como: os objetivos, os meios pelos quais eles serão perseguidos, as divisões dos resultados e tudo mais que as partes julgarem relevante para constituição da aliança (STAFFORD, 1994; OSBORN e HAGEDOORN, 1997; DOZ e HAMEL, 1998; DAS e TENG, 1998; GULATI, 1998).

Os *clusters* (grupos, agrupamentos, aglomerados ou aglomerações competitivas) são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas, envolvendo fornecedores, maquinário, serviços e infra-estrutura comportando entidades de suporte privadas e governamentais (PORTER, 1998; AMATO NETO, 2000; CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Nos consórcios as empresas são reunidas através de uma entidade juridicamente estabelecida, contando com profissionais que irão administrar o grupo (AMATO NETO, 2000). Normalmente as empresas envolvidas em consórcios estão circunscritas a uma determinada região (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001). Por outro lado, as centrais de compra e venda são locais de negociação de ofertas e demandas de produtos de várias empresas ou de uma empresa específica (AMATO NETO, 2000; CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

As *joint-ventures* representam um tipo cooperação baseado na inovação tecnológica, onde a idéia central está em obter junto aos parceiros competências específicas para o desenvolvimento de um produto ou de um processo por meio da criação de uma nova empresa para gerenciar os esforços conjuntamente (KOH e VENKATRAMAN, 1991). As partes associadas provêm à empresa o capital e os recursos indispensáveis ao trabalho proposto e são recompensadas no futuro pelas inovações ou pelos ganhos por ela proporcionados (INKPEN e BEAMISH, 1997; PEARCE, 1997; CHILD, 1998).

As redes de empresas significam um conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não estar limitadas em uma determinada região (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001). Essas empresas reúnem-se para obter vantagens competitivas por meio de ações coletivas como: o aumento do poder de barganha em compras; o acesso a novos mercados e a novas tecnologias; a melhoria da produtividade e a conseqüente redução de custos (PERROW, 1992; GRANDORI e SODA, 1995; JARILLO, 1998; KOZA e LEWIN, 2000; UNIDO, 2001).

O Quadro 1 apresenta o resumo das tipologias e as principais características dos arranjos interorganizacionais apresentados nesta seção.

<b>TIPOLOGIA</b>	<b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Parcerias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alta informalidade; curto período de tempo; melhorias pontuais nos negócios.</li> </ul>	Cunningham, 2001; Lorange, 1996.
<b>Alianças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formalização contratual; antecipação dos elementos dos processos conjuntos</li> </ul>	Stafford, 1994; Osborn e Hagedoorn, 1997; Doz e Hamel, 1998; Das e Teng, 1998; Gulati, 1998.
<b>Clusters</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• concentrações geográficas de empresas de determinado setor e companhias correlatas.</li> </ul>	Porter, 1998; Amato Neto, 2000; Casarotto Filho e Pires, 2001.
<b>Consórcios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formalização contratual; contam com profissionais que administram o grupo; empresas circunscritas a uma determinada região;</li> </ul>	Amato Neto, 2000; Casarotto Filho e Pires, 2001.
<b>Centrais de Compra e Venda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• locais de negociação de ofertas e demandas de produtos de várias empresas ou de uma empresa específica.</li> </ul>	Amato Neto, 2000; Casarotto Filho e Pires, 2001.
<b>Joint-Ventures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obtenção de competências específicas para o desenvolvimento de um produto ou processo; criação de uma empresa para gerenciar os esforços conjuntamente.</li> </ul>	Koh e Venkatraman, 1991; Inkpen e Beamish, 1997; Pearce, 1997; Child e Faulkner, 1998.
<b>Redes de Empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relacionamentos formais ou negociais; limitação, ou não, a uma determinada região; alcance de vantagens competitivas por meio de ações coletivas.</li> </ul>	Perrow, 1992; Grandori e Soda, 1995; Jarillo, 1998; Koza e Lewin, 2000; Unido, 2001; Casarotto Filho e Pires, 2001.

**Quadro 1 - Resumo das tipologias e principais características dos arranjos interorganizacionais.**  
Fonte: elaborado pela autora.

Como pode ser observado, diversas são as formas em que os arranjos empresariais podem ser constituídos. Portanto, as tipologias apresentadas aqui não limitam ou pretendem excluir a existência de outros tipos de arranjos entre empresas.

Para a presente dissertação entende-se por "arranjos interorganizacionais" o grupo genérico que envolve a união de empresas, bem como se considera "rede interorganizacional" um tipo de arranjo entre as empresas, cujo foco apresenta-se na próxima seção.

### 2.3 A EMERGÊNCIA DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

A terminologia rede tem suas raízes na teoria dos gráficos e nos trabalhos desenvolvidos por Euler, no século XVIII e desde então, vem sendo bastante aplicada em várias esferas do conhecimento humano, como na Física, Biologia, Geografia e na Computação, alcançando também o âmbito das organizações, mais especificadamente, no que se refere às redes estratégicas (VALE, AMÂNCIO e LIMA, 2006). Essa amplitude de aplicações interdisciplinares da palavra rede justifica-se pelo significado geral e básico que esse termo integra que, de acordo com Castells (2000), significa a disponibilização de meios sistematicamente estruturados com o propósito de alcançar objetivos únicos. Diante desses significados, abre-se um leque de aplicabilidades do termo rede que varia conforme a perspectiva utilizada.

Portanto, as redes também podem ser consideradas como um conjunto de inter-relações complexas que proporcionam dinamismo às competências das empresas envolvidas e que são direcionadas em objetivos comuns ou complementares, reforçando o todo na medida em que são fortalecidas por ele (MANCE, 1999).

Na aplicação organizacional, o conceito de rede é empregado desde o começo do século XX (NOHRIA, 1992) trazendo consigo o sentido da reunião de empresas com o objetivo de obter soluções coletivas que individualmente seriam impossíveis de realizar (FLEURY e FLEURY, 2000). Nesse aspecto, vários estudiosos, entre eles, Thorelli (1986), Miles e Snow (1986), Jarillo (1988) e posteriormente Powell (1990) construíram conceituações próprias. No conceito de Thorelli (1986) uma rede empresarial é o elemento intermediário entre uma empresa e o mercado, ou seja, duas ou mais empresas por meio da intensidade de suas interações constituem um subconjunto de um (ou vários) mercado(s). Para Miles e Snow (1986), as redes surgem como uma opção organizacional por meio da união de empresas onde há a combinação única de estratégia, estrutura e processo de gestão e que, de forma conjunta, buscam a superação de imposições do atual ambiente competitivo. Jarillo (1988), por sua vez, afirma que as redes de empresas são acordos de longo prazo, com propósitos claros entre empresas distintas, mas relacionadas, que permitem àquelas empresas estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva frente às organizações presentes fora da rede. Powell (1990) defende a idéia que as redes são o caminho intermediário entre as estruturas competitivas de mercado e a posição individual ocupada pela empresa individualmente.

Independentemente da definição, a questão central das redes está focalizada na reunião de vários elementos organizacionais que, por meio de uma estrutura única de coordenação, permita uma readequação ao exigente ambiente competitivo. Isso tudo, fundamentado por ações harmônicas e descentralizadas que além de possibilitarem o alcance dos ganhos de escala mantém a flexibilidade das empresas envolvidas (VERSCHOORE, 2006).

Portanto, estar em rede representa mais do que uma readaptação a uma nova proposta de um modelo organizacional. Estar em rede resulta desenvolver novas relações que envolvem, entre outras coisas, enfrentar novas barreiras e superá-las de forma conjunta, utilizando-se, para tanto, das diversas capacidades dispostas conjuntamente. Como resultado dessa articulação contínua entre as unidades envolvidas, que permutam elementos reciprocamente, cada vez mais os partícipes de uma rede se fortalecem na busca por benefícios comuns (KOCH; KAUTONEN e GRÜNHAGEN, 2006).

Geindre (2005) identificou cinco aspectos diferenciadores que caracterizam uma rede: 1) tempo de existência da rede; 2) natureza dos ganhos obtidos pela rede, 3) confiança entre os partícipes da rede; 4) definição dos propósitos da relação; 5) dependência compartilhada e interdependência das partes.

Em relação ao tempo de existência da rede, a manutenção durante o maior prazo possível, das vantagens adquiridas pelo alcance dos objetivos propostos é importante para a diferenciação da definição de rede interorganizacional. Baseado nisso, destaca Jarillo (1988) a idéia de que os arranjos de longo prazo entre diferentes organizações com fins lucrativos, conectadas entre si, possibilitam que essas firmas ganhem ou mantenham vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes existentes fora da rede. Diante disso, emerge uma das propriedades intrínsecas das redes que está ligada ao seu espírito competitivo em que a cooperação entre os partícipes é fortemente condicionada pelas organizações que concorrem fora da rede. Portanto, reafirma-se a idéia de que as redes são formadas por grupos de empresas sinérgicas e interconectadas e que desenvolvem vantagens competitivas que não são alcançáveis pelas organizações externas e, nesse ponto, encontra-se a segunda característica da rede que está relacionada à natureza dos ganhos obtidos, ou seja, a união de esforços entre os envolvidos permite ganhos de escala entre outras vantagens inacessíveis às organizações concorrentes.

Outra característica das redes é a confiança entre os partícipes. É importante salientar que os laços que unem os elementos do grupo de uma rede são permeados por relações interpessoais com forte apelo emocional (BALESTRO, 2002). Para Child (1998) a confiança,

embora seja um fator interpessoal, qualifica e fundamenta as relações interorganizacionais e, portanto, pode fragilizar, ou não, as ações de uma rede. Desta forma, a preocupação com os objetivos da rede e com os resultados coletivos tem que estar sempre presente para superar os problemas advindos da fragilidade da confiança (BALESTRO, 2002).

Em relação aos propósitos da relação da rede, deve-se ter clara a diferença entre redes organizadas e auto-organizadas. A primeira compreende ações conscientes e pró-ativas para estabelecer e manter uma rede com fins predeterminados, enquanto que a segunda baseia-se em relacionamentos instáveis, os quais se configuram e se reconfiguram na medida da necessidade (THOMPSON, 2003). Já a dependência compartilhada e interdependência das partes, Håkanson e Snehota (1989 e 2006) demonstram que, como instrumento dessas relações interorganizacionais, um conjunto complexo de interdependências se desenvolve gradualmente, onde cada parte de uma rede emerge desse conjunto de elementos que as tornam uma organização composta por um grupo de empresas.

Diante do exposto, evidencia-se que, para a configuração de redes empresariais sustentáveis e de longo prazo a rede deve estar lastreada de forma organizada. Compreende-se que a rede, como uma nova organização, agrega características que a diferencia das demais, pois é estabelecida com objetivos comuns, com relacionamentos formalmente firmados, sem prazo predeterminado de existência e de múltipla atuação. Nas relações das redes interorganizacionais ainda é possível se encontrar: a individualidade de cada membro integrante do grupo, a participação direta de cada um dos partícipes nas decisões grupais, a divisão com os demais dos benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. Assim, se o grupo reunir esforços onde a ação é comum a todos e, por outro lado, permitir que cada unidade tenha liberdade nas demais ações, então, tem-se estabelecido a cooperação e, conseqüentemente, o tempo e a energia investidos no monitoramento serão reduzidos e os recursos otimizados entre todos os envolvidos (LORENZONI e BADEN-FULLER, 1995). Nesse aspecto, Amato Neto (2000), identifica, na formação de redes interfirmas, três variáveis determinantes, quais sejam: a diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade.

*A diferenciação*, quando relacionada a uma rede, pode prover seus benefícios inovadores a todos os seus participantes; o mesmo não ocorre para uma firma isolada, dado que a diferenciação pode, nesse caso, gerar elevação em seus custos. Já a *interdependência interfirmas* traduz-se por um mecanismo que efetivamente prediz a formação de redes e por isso mesmo é adotado como uma unidade organizacional. Finalmente, a *flexibilidade*, entendida aqui tanto no *aspecto inovador e produtivo* como no próprio *aspecto organizacional*, é uma das maiores propriedades das redes, já que algumas podem auto-arranjar-se de acordo com suas contingências (AMATO NETO, 2000, p.47).

Pode-se dizer que as redes interorganizacionais caracterizam-se por um desenho organizacional único que contempla: a soma das atitudes dos indivíduos, dos distintos processos de gestão e de trabalho estabelecido por meio de uma estrutura formal e de governança específicas; em relações de dependência e, ao mesmo tempo, de interdependência entre as partes, proporcionando efetivos ganhos de escala (VERSCHOORE, 2006).

Na seção que segue apresentam-se as tipologias de redes entre empresas.

### **2.3.1 Tipologias de redes interorganizacionais**

O debate acerca das tipologias de redes apresenta diversas aplicações diante das distintas formas de classificações e conceitos existentes, tais como: rede focal (THORELLI, 1986); redes estratégicas (JARILLO, 1988); redes (POWELL, 1990; LORENZONI e BADEN-FULLER, 1995) entre outros termos utilizados na literatura.

Embora coexista uma diversidade de aplicações do termo redes, nesta seção são apresentadas as classificações de Miles e Snow (1992), Ernst (1994), Grandori e Soda (1995), Casarotto Filho e Pires (2001) e Hoffmann, Morales e Fernandez (2004).

Miles e Snow (1992) identificam três tipos de redes de empresas: as redes internas, as redes estáveis e as redes dinâmicas. As redes internas referem-se às ligações entre unidades diferentes de uma mesma empresa (uma rede intraorganizacional) que operam de forma quase autônoma como é o caso das empresas multinacionais que consistem em unidades geograficamente espalhadas com metas distintas. As redes estáveis ocorrem quando várias empresas estão ligadas a uma corporação principal e normalmente trata-se de redes verticais. Assim, enquanto uma grande empresa detém a competência principal, cuja atividade ela é mais eficiente e menos sujeita às turbulências do mercado, as pequenas empresas participantes atuam como terceirizadas dessa grande organização. Nas redes dinâmicas a firma principal se torna uma intermediária, um tipo de gestora institucional de redes, trocando atividades especializadas entre grupos de empresas.

Ernst (1994) classifica as redes empresariais considerando o tipo de participante e não a estrutura das organizações, distinguindo cinco tipos de redes empresariais, quais sejam: a de fornecedores; a de produtores; a de clientes; a de coalizão-padrão e a de cooperação tecnológica. As redes de fornecedores envolvem subcontratos e acordos entre um cliente e seus fornecedores de matéria-prima para a produção. Já as redes de produtores abrangem

acordos de co-produção, isto é, os produtores concorrentes reúnem suas capacidades produtivas, os recursos humanos, técnicos e financeiros com o objetivo de ampliar seu tamanho e alcançar novas oportunidades de mercado, como acontecem nos consórcios de exportação. As redes de clientes, por sua vez, caracterizam-se por acordos formais entre grupos de empresas de um mesmo elo da cadeia produtiva com o objetivo de adquirir insumos, recursos ou capacidades de forma conjunta para a obtenção de custos reduzidos ou de melhores condições. As redes de coalizão-padrão são formadas por organizações que definem padrões globais e têm como objetivo reter o maior número de empresas ao seu produto ou ao padrão em desenvolvimento. E, por fim, as redes de cooperação tecnológica que têm o propósito de facilitar a aquisição de tecnologia para o desenvolvimento de projetos e produção de produtos, possibilitando o acesso compartilhado a conhecimentos científicos de uma forma geral.

Para Grandori e Soda (1995) as redes se classificam segundo o grau de formalização, centralização e mecanismos de cooperação utilizados, caracterizando-se como redes sociais, burocráticas e proprietárias. Classificam também as redes em simétricas e assimétricas cujas primeiras caracterizam-se por arranjos empresariais horizontais e as segundas caracterizam-se pela coordenação vertical. Em relação às redes sociais, a principal característica é a inexistência de acordos formais, cujas relações entre empresas podem ser tanto simétricas, pois geralmente acontecem em distritos industriais e pólos de desenvolvimento, em que as empresas interagem informalmente, quanto assimétricas. Nas redes burocráticas existe a formalização contratual dos interesses entre as empresas participantes da associação. No caso de associações interorganizacionais, como os consórcios, têm-se as redes burocráticas simétricas, onde os integrantes da rede têm igualdade de condições. Já nas franquias encontram-se as redes burocráticas assimétricas, em que o poder não é distribuído uniformemente entre os elementos da rede. Nas redes proprietárias as empresas se associam formalmente por meio de contratos com o objetivo de realizar, de forma cooperada, uma determinada atividade econômica. Caracterizam-se como redes proprietárias simétricas as *joint-ventures* ou as alianças estratégicas, pois coexiste a igualdade de direitos e deveres entre os integrantes do grupo. E como exemplo de uma rede proprietária assimétrica tem-se as redes de *capital-venture*, onde uma das partes exerce maior poder sobre as outras.

Para Casarotto Filho e Pires (2001), dois modelos de redes são característicos das pequenas empresas: as redes *top-down* e as redes flexíveis. Nas redes *top-down* as pequenas empresas tornam-se fornecedoras de uma grande empresa e, portanto, são altamente dependentes das estratégias dessa "empresa-mãe" e tem pouca ou quase nenhuma influência

no destino da rede, como no caso das montadoras de automóveis. As redes flexíveis de empresas caracterizam-se pela união de um conjunto de empresas que buscam ampliar ou restringir objetivos. Por exemplo, as empresas têm a possibilidade de produzir parte de um equipamento, enquanto o consórcio simula a gestão de uma grande empresa, com muito mais flexibilidade.

Hoffmann, Morales e Fernandez (2004) propõem quatro indicadores genéricos com duas tipologias de redes aplicadas em cada um: direcionalidade, localização, formalização e poder. Quanto à direcionalidade, as redes podem ser verticais e horizontais. Nas redes verticais os processos são realizados por empresas distintas, terceirizando os processos que não se configuram como agregadores de valor para seu produto. Esse tipo de rede funciona como uma relação entre matriz e filial em que uma organização busca controlar as demais empresas existentes nos diversos pontos da cadeia produtiva do grupo. As redes horizontais são compostas por empresas independentes de um mesmo elo da cadeia de produção, atuando em conjunto sob a lógica da colaboração, sem a necessidade da coordenação de uma empresa líder. Ressalta-se que uma empresa pode estar presente tanto em redes verticais, com fornecedores e clientes, como em horizontais, entre empresas. Em relação à localização, as redes podem ser dispersas e aglomeradas. São dispersas quando interagem por meio de um processo logístico bem desenvolvido permitindo que as distâncias sejam superadas. De um modo geral são redes voltadas para o desenvolvimento e produção de produtos e serviços. As redes aglomeradas estabelecem relações que ultrapassam as comerciais, como por exemplo: as instituições de suporte empresarial, como universidades, centros de tecnologia e instituições governamentais. Em termos de formalização, as redes podem ser de estruturas formalizadas, através de uma base contratual ou, então, podem ser informais, de base não contratual. As redes formais estabelecem regras de conduta, direitos e deveres para as empresas interessadas e as de base não contratual são estabelecidas em função da confiança gerada. Em termos de poder de decisão, a rede orbital possui um centro de poder ao redor da qual as demais empresas circulam, ou seja, há a hierarquia de poder. Na rede não orbital cada unidade tem a mesma capacidade e poder na tomada de decisão.

Diante das tipologias de redes apresentadas, percebe-se que não há um tipo ideal ou correto de rede, mas verifica-se que as redes podem ser criadas em razão de diferentes tipos de situações conjunturais, bem como em razão dos distintos acordos e interações entre as empresas envolvidas.

Considerando-se as classificações propostas, as redes de cooperação, foco do presente estudo, são definidas como: dinâmicas, de clientes, simétrica, flexível, horizontal,

dispersa, de base contratual e não orbital.

O Quadro 2 a seguir apresenta o mapa conceitual referente às tipologias de redes na abordadas nesta seção, cujos elementos destacados em negrito indicam a classificação da rede de cooperação objeto de estudo deste trabalho.

TIPOLOGIA DE REDE	CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO	AUTOR
a) Rede interna b) Rede estável <b>c) Rede dinâmica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto ao grau de formalização da estrutura organizacional da rede.</li> </ul>	Miles e Snow (1992)
a) Rede de fornecedores b) Rede de produtores <b>c) Rede de clientes</b> d) Rede de coalização-padrão e) Rede de cooperação tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto ao tipo de participante da rede.</li> </ul>	Ernst (1994)
a) Rede social b) Rede burocrática c) Rede proprietária <b>d) Rede simétrica</b> e) Rede assimétrica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto ao grau de formalização, centralização e mecanismos de cooperação utilizados pela rede.</li> </ul>	Grandori e Soda (1995)
<b>a) Rede de especialização flexível</b> b) Rede <i>top-down</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto ao tipo de relação entre os participantes da rede.</li> </ul>	Casarotto Filho e Pires (2001)
a) Rede vertical <b>b) Rede horizontal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto à direção da rede.</li> </ul>	Hoffmann, Morales e Fernandez (2004)
<b>a) Rede dispersa</b> b) Rede aglomerada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto à localização da rede.</li> </ul>	
<b>a) Rede de base contratual</b> b) Rede de base não contratual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto à formalização da rede.</li> </ul>	
<b>a) Rede orbital</b> b) Rede não orbital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto ao poder exercido na rede.</li> </ul>	

**Quadro 2 - Tipologias de redes interorganizacionais e critérios de classificação.**

Fonte: adaptado de Hoffmann, Morales e Fernandez (2004) e Wegner (2005).

Destaca-se que a classificação de uma rede não traduz o seu sucesso ou fracasso, mas significa uma premissa para a constituição desse arranjo interorganizacional. Nesse sentido a seção a seguir apresenta alguns estudos que envolvem as premissas básicas para a existência de uma rede, bem como os atributos e benefícios que são esperados por ela, além de apresentar algumas considerações a respeito dos fatores de risco e críticos de sucesso.

### 2.3.2 Elementos inerentes às redes interorganizacionais

O princípio básico para a formação de qualquer arranjo entre pessoas ou organizações é a cooperação, pois é nela que se deve superar o individualismo, os interesses difusos e, principalmente, a desigualdade entre os envolvidos. Também, só ocorrerá a cooperação, se as condições forem realmente interiorizadas, isto é, sentidas, compreendidas e respeitadas permanentemente por todos os envolvidos no processo (WEGNER, 2005). Para cooperar é necessário ainda que haja: troca de informações, intercâmbio de idéias e desenvolvimento de visão estratégica, estabelecimento de áreas de atuação, análise conjunta dos problemas e soluções em comum e de forma consensual, definição da contribuição dos parceiros, abandono do individualismo e de aceitação de que o parceiro é uma organização semelhante (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Diante desses princípios, o primeiro passo dado pelo empresário de uma empresa de pequeno porte que almeja participar de um arranjo interorganizacional é o entendimento de que, por mais estruturado e capacitado que esteja o seu negócio, ele não terá competitividade satisfatória para concorrer, isoladamente, com as grandes empresas. O segundo passo é entender que a empresa considerada concorrente pode vir a se transformar em uma aliada na luta pela sobrevivência empresarial. Isso significa que, atuar em rede exige também que as empresas participantes tenham uma nova postura frente aos parceiros de negócios, tanto no âmbito das relações humanas e sociais, quanto no âmbito gerencial e organizacional. Alguns exemplos de mudanças de postura em rede podem ser elencados: aceitar opiniões alheias acerca de um negócio comum, dividir a mesma marca, trocar experiências, aplicar novos sistemas gerenciais e aprender com terceiros (KOCH, KAUTONEN e GRÜNHAGEN, 2006).

O fato de uma organização participar de uma rede significa também preencher lacunas do sistema organizacional que, isoladamente são mais difíceis de realizar (FLEURY e FLEURY, 2000), tais como: negociar um grande volume de mercadoria com um fornecedor específico, aprender novas técnicas administrativas do mesmo segmento de negócio, contribuir para o fortalecimento do setor do qual a organização faz parte, realizar novas alianças, desenvolver novas competências, entre outros tantos fatores.

Pode-se dizer, então, que em relação aos objetivos buscados pelas empresas para a cooperação interorganizacional tem-se a ampliação da eficiência (NIELSEN, 1988); o acesso ao conhecimento e à aprendizagem, à redução de custos, a ampliação da escala, no gerenciamento das incertezas, a diminuição de riscos, a complementação de ativos e o

desenvolvimento de capacitações (EBERS, 1997; WILDEMAN, 1998). Diante disso, verifica-se que para a cooperação entre empresas ocorrer, é necessário a existência de um propósito bem definido entre as partes para que sejam monitoradas e garantidas as ações propostas conjuntamente (BEST, 1990).

Assim, no que tange ao campo das relações interorganizacionais, a cooperação entre empresas existe quando duas ou mais organizações unem esforços para buscar benefícios comuns por meio do estabelecimento de mecanismos previamente definidos (COMBS e KETCHEN, 1999). Portanto, uma das premissas básicas da cooperação entre empresas é viabilizar para que todas as partes envolvidas sejam beneficiadas, o que passa a ser uma vantagem competitiva de todas elas. Isso significa que na cooperação interorganizacional todos podem ganhar ou perder de forma conjunta. Quando todas as empresas ganham conjuntamente os resultados são chamados de benefícios coletivos e exclusivos (OLSON, 1999). São benefícios coletivos por pertencerem ao conjunto de empresas que geraram as respectivas vantagens e são exclusivos por não serem estendidos a outras organizações ou grupos de organizações. Nesse sentido, Verschoore (2006) contribui para o entendimento dos aspectos relativos ao desenvolvimento e consolidação das redes de cooperação quando em seu estudo buscou identificar atributos e benefícios para a adoção de um modelo de gestão para esse respectivo arranjo. Verifica-se que a cooperação, com a finalidade de geração de vantagens competitivas, leva os associados participantes a usufruírem dos resultados que venham a ser benéficos para as organizações porque as tornam mais competitivas frente a outras que não fazem parte do grupo (VALE, AMÂNCIO e LIMA, 2006).

Outro aspecto analisado nas redes de cooperação são os fatores críticos de sucesso (FCS) cujo intuito está na verificação das similaridades e diferenças entre esses fatores e o conceito de atributos e benefícios em rede, cujas dimensões que os envolvem muito se assemelham. Cândido e Abreu (2004) sugerem a existência dos fatores críticos de sucesso (FCS) que devem ser levados em consideração para que as redes alcancem os objetivos propostos. Os autores definem FCS como um conjunto de condições vitais de um dado projeto social que, quando falha, aumenta a probabilidade de insucesso e, quando satisfatórios, assegurarão o alcance dos objetivos e benefícios pretendidos. Nesse sentido, outro estudo relevante para as redes de cooperação é o de Lagemann (2004) que identifica, junto aos empresários participantes de redes, os principais fatores críticos de sucesso que influenciam a *performance* das redes de cooperação, conforme apresenta o Quadro 5. O Quadro 3 apresenta os atributos e o Quadro 4 os benefícios de redes estudados por Verschoore (2006), bem como as definições, os elementos que os compõem e os autores que os

referenciam. O Quadro 5 apresenta os fatores críticos de sucesso analisados por Lagemann (2004).

<b>ATRIBUTOS</b>			
<b>Atributos de Gestão</b>	<b>Definição</b>	<b>Elementos</b>	<b>Referências</b>
<b>Mecanismos Sociais</b>	Os aspectos do comportamento individual dos empresários e das relações sociais que influenciam a cooperação e a realização coletiva de decisões e ações na rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança</li> <li>• Coerência</li> <li>• Interesses comuns</li> <li>• Capital social</li> <li>• Transparência nas ações e decisões</li> <li>• Sanções de grupo</li> <li>• Imbricamento social</li> </ul>	Granovetter (1985, 1992); Gambetta (1988); Coleman (1990); Vélez-Ibáñez (1993); Fukuyama (1995); Putnam (1996); Ring (1997); Cox (1997); Handy; Uzzi, (1997); Burt (1997); Gulati(1998); Balestro (2002); Thompson (2003).
<b>Aspectos Contratuais</b>	As questões formais e legais que compõem o estatuto, as regras de comportamento estabelecidas no regimento interno e nas normas e procedimentos da rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalização por contrato</li> <li>• Normas e procedimentos</li> <li>• Decisões democráticas</li> <li>• Divisão de direitos e deveres</li> <li>• Resolução de conflitos</li> </ul>	Williamson (1985); Waarden (1992); Perrow (1992); Ring; Van de Ven (1994); Grandori; Soda (1995); Grandori (1997); Handy (1997); Olson (1999); Argandoña (1999); Timm; Silva (2004); Böhe; Silva(2004).
<b>Motivação e Comprometimento</b>	A percepção da importância do ativo envolvimento nas decisões e ações da rede e o estímulo individual decorrente da compreensão dos benefícios da cooperação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação assídua</li> <li>• Equipes ativas</li> <li>• Reuniões eficientes</li> <li>• Debates frequentes</li> <li>• Envolvimento dos donos de empresas</li> <li>• Fidelidade aos parceiros</li> </ul>	Ouchi (1980); Waarden (1992); Perrow (1992, 1998); Linton (1997); Rosenfeld (1997); Monczka et al. (1998); Von Ende (2004).
<b>Integração com Flexibilidade</b>	A possibilidade de a rede obter a escala da grande empresa sem perder a flexibilidade e o atendimento personalizado da pequena empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectividade</li> <li>• Integração de ações</li> <li>• Marcas e negociações</li> <li>• Padrão de rede</li> <li>• Agilidade dos associados</li> <li>• Customização</li> <li>• Personalização</li> </ul>	Chandler (1959); Lawrence; Lorsch (1973); Piore; Sabel (1984); Jarillo (1988); Capecchi (1990); Baker(1992);Ebers(1997); Easton; Araujo (1997); Macadar (2004).
<b>Organização Estratégica</b>	A delegação dada à rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns e à competência em alcançá-los eficientemente de forma coletiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão e missão</li> <li>• Estratégias coletivas</li> <li>• Coordenação estratégica</li> <li>• Alianças externas</li> <li>• Controle de performance</li> </ul>	Astley; Fombrun (1983); Astley (1984); Rockart; Short (1989); Perrow (1992); Grandori; Soda (1995); Lorenzoni; Baden-Fuller (1995); Park(1996); Human; Provan (1997); Marcon; Moinet(2001);Balestro(2004);Pereira (2004).

**Quadro 3 - Framework analítico - atributos.**

Fonte: Verschoore (2006, p.116).

<b>BENEFÍCIOS</b>			
<b>Benefícios de Redes</b>	<b>Definição</b>	<b>Elementos</b>	<b>Referências</b>
<b>Ganhos de Escala e de Poder de Mercado</b>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de Barganha</li> <li>• Relações comerciais amplas</li> <li>• Representatividade</li> <li>• Credibilidade</li> <li>• Legitimidade</li> <li>• Força de Mercado</li> </ul>	Best (1990); Waarden (1992); Lorenzoni; Baden-Fuller (1995); Human; Provan (1997); Perrow (1998); Campbell; Goold (1999); Von Ende (2004); Macadar (2004); Böhe; Silva (2004).
<b>Provisão de Soluções</b>	Os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação</li> <li>• Consultoria empresarial</li> <li>• Marketing compartilhado</li> <li>• Prospecção de oportunidades</li> <li>• Garantia ao crédito</li> <li>• Inclusão digital</li> <li>• Estruturas de comercialização</li> </ul>	Best (1990); Waarden (1992); Ettighoffer (1992); Handy (1997); Casarotto; Pires (1998); Olson (1999); Balestro (2002); Balestrin; Vargas (2002); Balestrin Vargas; Fayard (2004); Macadar (2004).
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	O compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disseminação de informações e experiências</li> <li>• Inovações coletivas</li> <li>• Geração de diferenciais</li> <li>• <i>Benchmarking</i> interno e externo</li> <li>• Ampliação de valor agregado</li> </ul>	Powell (1987, 1990, 1998); Garvin (1993); Ebers (1997); Gulati (1998); Kraatz (1998); Wildeman (1998); Beeby; Booth (2000); Phan; Peridis (2000); Araújo (2000); Polt (2001); Cunningham (2001); Hämäläinen; Schienstock (2001); Balestrin; Vargas (2002); Balestrin, Vargas; Fayard (2004).
<b>Redução de Custos e Riscos</b>	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades compartilhadas</li> <li>• Confiança em novos investimentos</li> <li>• Complementaridade</li> <li>• Facilidade transacional</li> <li>• Produtividade</li> </ul>	Miles; Snow (1986); Jarillo (1988); Håkansson; Snehota (1989); Ebers; Grandori (1997); Ebers (1997); Richardson (1997); Human; Provan (1997); Barney (1999); Polt (2001); Prahalad; Ramaswamy (2004); Pereira (2004).
<b>Relações Sociais</b>	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo além daquelas puramente econômicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitação do oportunismo</li> <li>• Ampliação da confiança</li> <li>• Acúmulo de capital social</li> <li>• Laços familiares</li> <li>• Reciprocidade</li> <li>• Coesão interna</li> </ul>	Hill (1990); Axelrod (1990); Perrow (1992); Ring; Van de Ven (1994); Fukuyama (1995); Ghoshal; Moran (1996); Lado, Boyd; Hanlon (1997); Olson (1999); Gulati, Nohria; Zaheer (2000); Balestro (2002); Böhe; Silva (2004); Balestrin; Vargas; Fayard (2004).

**Quadro 4 - Framework analítico - benefícios.**  
 Fonte: Verschoore (2006, p.117).

<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b>	
<b>Fator Principal</b>	<b>Autores</b>
<b>Confiança</b>	Jarillo, 1988; Jarillo e Stevenson, 1991; Chan e Harget, 1993; Hakansson, Kjellberg e Lundgren, 1993; Kanter, 1994; Walters, Peters e Dess, 1994; Brouthers, Brouthers e Wilkinson, 1995; Hendrick, 1997; Gulati, 1998; Koza e Lewin, 1998; Monczka et al., 1998; Cullen, Johnson e Sakano, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Park e Ungson, 2001; Thoben e Jagdev, 2001; UNIDO, 2001; Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002; Lajara, Lillo e Sempere, 2002; Isabella, 2002; Dekker, 2003; Sherer, 2003; SMART, 2003.
<b>Comprometimento</b>	Chan e Harget, 1993; Kanter, 1994; Vyas, Shelburn e Rogers, 1995; Ross e Lorange, 1996; Medcof, 1997; Monczka et al., 1998; Cullen, Johnson e Sakano, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Park e Ungson, 2001; Håkansson e Ford, 2002; Bitran et al., 2002; SMART, 2003.
<b>Aprendizagem (troca de informações)</b>	Hamel, Doz e Prahalad, 1989; Lorange, Ross e Brønn, 1992; Kanter, 1994; Ross e Lorange, 1996; Douma et al., 2000; Koza e Lewin, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Kale, Dyer e Singh, 2001; Draulans, DeMan e Volderba, 2003; SMART, 2003; Pyke, 2003.
<b>Experiência</b>	Lorange, Roos e Brønn, 1992; Pekar e Allio, 1994; Mitchell e Singh, 1996; Ross e Lorange, 1996; Spekman et al., 1996; Gulati, 1998; Kale, Dyer e Singh, 2001; Thoben e Jagdev, 2001; Reuer, Zollo e Singh, 2002; Bamford, Gomes-Casseres e Robinson, 2003; Gelsing e Nielsen, 2003; Draulans, de Man e Volderba, 2003.
<b>Compatibilidade (sinergia e resolução de conflitos)</b>	Devlin e Bleackley, 1988; Lorange, Roos e Brønn, 1992; Chan e Harget, 1993; Walters, Peters e Dess, 1994; Stafford, 1994; Ross e Lorange, 1996; Medcof, 1997; Calahan e MacKenzie, 1999; Douma et al., 2000; Koza e Lewin, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Lajara, Lillo e Sempere, 2002; Das e Teng, 2003; SMART, 2003.
<b>Equilíbrio de direitos e deveres</b>	Devlin e Bleackley, 1988; Bleeke e Ernst, 1991; Chan e Harget, 1993; Stafford, 1994; Vyas, Schelburn e Rogers, 1995; Hendrick, 1997; Bengtsson e Kock, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Thoben e Jagdev, 2001; Isabella, 2002.
<b>Capacitação de recursos humanos</b>	Devlin e Bleackley, 1988; Bleeke e Ernst, 1991; Chan e Harget, 1993; Stafford, 1994; Vyas, Schelburn e Rogers, 1995; Hendrick, 1997; Bengtsson e Kock, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Thoben e Jagdev, 2001; Isabella, 2002.
<b>Processo de formação e estruturação (objetivos, seleção de parceiros, estrutura, avaliação etc)</b>	Devlin e Bleackley, 1988; Borys e Jemison, 1989; Lorange, Ross e Brønn, 1992; Chan e Harget, 1993; Kanter, 1994; Pekar e Allio, 1994; Ring e Van de Ven, 1994; Stafford, 1994; Stiles, 1994; Walters, Peters e Dess, 1994; Ross e Lorange, 1996; Vyas, Shelburn e Rogers, 1995; Medcof, 1997; Ritter, 1999; Cullen, Johnson e Sakano, 2000; Douma et al., 2000; Koza e Lewin, 2000; Ring, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Hoffmann e Schlosser, 2001; Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002; Isabella, 2002; Lajara, Lillo e Sempere, 2002; Sherer, 2003; Smart, 2003.
<b>Coordenação e mecanismos de controle</b>	Powell, 1987; Devlin e Bleackley, 1988; Borys e Jemison, 1989; Kanter, 1994; Ring e Van de Ven, 1994; Walters, Peters e Dess, 1994; Grandori e Soda, 1995; Rangan e Yoshino, 1996; Ross e Lorange, 1996; Spekman et al., 1996; Hendrick, [1997]; Das e Teng, 1998; Sydow e Windeler, 1998; Tsang, 1998; Callahan e MacKenzie, 1999; Cravens, Piercy e Cravens, 2000; Cullen, Johnson e Sakano, 2000; Douma et al., 2000; Koza e Lewin, 2000; Whipple e Frankel, 2000; Quental, Silva e Leite, 2001; Hoffmann e Schlosser, 2001; Park e Ungson, 2001; UNIDO, 2001; Reuer, Zollo e Singh, 2002; Ménard, 2003; Dekker, 2003; Smart, 2003.
<b>Ambiente externo</b>	UNCTAD, 1997; Ross e Lorange, 1996; Douma et al., 2000; Kale, Dyer e Singh, 2001; Sherer, 2003.

**Quadro 5 - Fatores críticos de sucesso das redes.**

Fonte: Lagemann, (2004, p.22).

Outro estudo interessante a respeito da formação de redes está relacionado à posição de mercado e a importância da atividade das empresas participantes da rede (PEREIRA, 2005), conforme ilustra a Figura 1.

		POSIÇÃO DE MERCADO	
		Líder	Seguidora
IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE	Central	DEFENDER 1	ALCANÇAR 3
	Periférica	PERMANECER 2	REESTRUTURAR 4

**Figura 1- Motivos para a formação de redes.**

Fonte: adaptado de Lorange & Ross (1992) *apud* Pereira (2005, p.49).

De acordo com a Figura 1, no que tange à posição de mercado, a empresa pode estar situada como líder na categoria onde está inserida e inclusive ser considerada uma referência pelos concorrentes. Para as empresas líderes de mercado estima-se que busquem integrar uma rede de cooperação, com o intuito de desenvolver novos recursos chaves e, por conseguinte, possam fortalecer suas competências essenciais. Nessa situação, as outras organizações estarão posicionadas como seguidoras.

No tocante à importância da atividade, têm-se as atividades periféricas e as centrais. As atividades denominadas periféricas são aquelas agregadas ao negócio da empresa e as centrais referem-se às competências essenciais da organização. De uma maneira geral, nas redes de cooperação, o esforço da atuação conjunta volta-se para as atividades centrais deixando as atividades periféricas para terceiros.

Ainda de acordo com a Figura 1, no quadrante 1 estão as empresas que almejam "defender" sua posição de mercado e para tanto, buscam nas parcerias as alternativas para melhor exploração dos seus recursos chaves. No quadrante 2, "permanecer", encontram-se as empresas que formam redes para atingir eficiência máxima das suas atividades, ainda que essas não integrem as suas competências essenciais visando com isso possibilidades de negócios futuros por meio da cooperação. No quadrante 3 denominado "alcançar", estão as empresas de baixa competitividade no que se refere às competências essenciais que, por sua vez, vêm nas redes uma oportunidade de conquistar a referida competitividade atuando de

forma conjunta e cooperada com outros parceiros do setor. O quadrante 4 envolve empresas que objetivam reorganizar o próprio negócio. Nesse caso, integrar uma rede não é uma opção viável porque a empresa que almeja se "reestruturar" busca soluções imediatas e definitivas, o que não acontece na atuação coletiva.

Importante destacar os fatores de risco no desenvolvimento e na consolidação das redes de cooperação, tendo em vista que os interesses de resultado coletivo único são, em muitos casos, impossíveis de se atingir porque a interação típica das redes é a barganha (PEREIRA, 2005). Pereira (2005) ressalta, ainda, os problemas mais relevantes provenientes da cooperação em rede e que, por conseqüência, são considerados fatores de risco à consolidação desses arranjos, quais sejam: número de atores, tempo de decisão, consolidação institucional, coordenação, barganha, poder, conflito e cooperação. O autor indica as dimensões desses problemas e as respectivas falhas potenciais das redes conforme apresenta o Quadro 6.

DIMENSÃO DO PROBLEMA	FALHAS POTENCIAIS DAS REDES
<b>1) Problema do Número de Atores</b>	
O número de atores envolvidos na rede pode ser amplo.	O aumento do número de atores aumenta o risco de posições de veto que podem paralisar a rede.
<b>2) Problema do Tempo de Decisão</b>	
As redes são criadas com o desafio de estabelecer interesses de longo prazo contra interesses de curto prazo. Mecanismos: a) evitar conflitos; b) cooperação e c) desenvolvimento de coesão social.	Esses mecanismos podem contribuir para: a) conservar e estruturar tendências conservadoras; b) ajustados no menor denominador comum e c) conservadorismo coletivo.
<b>3) Problema da Consolidação Institucional</b>	
A consolidação institucional das redes é uma condição para o seu funcionamento, pois gera: a) estabilidade dos relacionamentos cooperativos pelo desenvolvimento de identidades comuns; b) transformação de vínculos fracos em vínculos fortes.	Esses mecanismos podem resultar em: a) impedimento lógico do compromisso em rede; b) bloqueio cognitivo, social e político; c) ações <i>path-dependent</i> ; d) consolidação interna, atitudes de hostilidade ou indiferença no ambiente de rede: tendência para, conscientemente, externalizar custos.
<b>4) Problema da Coordenação</b>	
As redes têm a possibilidade importante, em muitos campos políticos, de trabalhar a coordenação horizontal entre um amplo número de atores interdependentes.	O problema da coordenação é o fato da dificuldade de encontrar o ótimo e uma compreensão comum dos atores com os critérios de distribuição de ganhos e perdas dizer respeito às opções de soluções, fazendo necessária uma condição para prevenir o bloqueio de barganhas.
<b>5) Dilema da Barganha</b>	
O desenvolvimento de confiança baseada nos relacionamentos entre os	Dilema: a confiança baseada no relacionamento entre atores da rede é condição para o sucesso da coordenação, mas, algumas

atores da rede é a condição para o funcionamento do sistema.	vezes, especialmente atores leais podem, facilmente, ser trapaceados em processo de barganha, estrategicamente orientado pelo modelo de barganha, promovendo o sucesso em curto prazo, mas minando a confiança.
<b>6) Problema do Poder</b>	
Nas redes, a governança dos recursos é distribuída por um grande número de atores. Assim, não são claramente identificados centros de poder.	Em redes, também, existem relacionamentos assimétricos entre atores que possuem recursos de vários significados estratégicos. Redes não são, <i>a priori</i> , democráticas e sem hierarquia. O poder nas redes e entre redes e seu ambiente pode levar os atores à não terem como aprender.
<b>7) Tensões entre Conflito e Cooperação</b>	
A cooperação em redes permite acumular busca direta de objetivos e processos de aprendizagem da parte dos atores envolvidos.	As seguintes aplicações do relacionamento entre conflito e cooperação: a) orientar harmonia, exageradamente, pode ameaçar o esforço para a inovação; b) conflitos são potenciais forças produtivas.

**Quadro 6 - Os principais problemas provenientes da cooperação em redes.**

Fonte: adaptado de Pereira (2005, p.54)

Verifica-se no Quadro 6 que o autor elenca os problemas que devem ser suplantados para o alcance dos benefícios coletivos e que muitas vezes não são alcançados pois as redes não conseguem superá-los.

### 2.3.3 O Programa Redes de Cooperação

O Programa Redes de Cooperação surgiu como uma política pública de desenvolvimento local e regional do governo do Estado do Rio Grande do Sul e foi lançado formalmente em agosto de 2000 por meio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI, 2004). Tendo como objetivos principais fomentar a cooperação horizontal entre empresas de pequeno porte, nas áreas do comércio, varejo, indústria, serviços e agronegócios; gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer o suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento das redes, o Programa gaúcho caracteriza-se ainda pela (SEDAI, 2004):

- a) união de empresas em uma entidade única no ambiente do seu negócio;
- b) atuação conjunta para superação das fragilidades inerentes as empresas;
- c) manutenção da individualidade e da autonomia decisória da própria empresa;
- d) organização associativa e democrática onde a pessoa predomina sobre o capital.

Mesmo porte e segmento foi perfil buscado pelo Programa para a participação de

uma empresa em uma rede horizontal de cooperação. Assim, todas as empresas reunidas têm um mesmo grau de importância, o que significa que não deve existir hierarquia entre elas (SEDAI, 2004). Nesse ponto, encontra-se a visão de cooperação horizontalizada, na qual não há liderança exercida por uma única associada e sim por todas. Os integrantes participam diretamente das decisões da rede e dividem os benefícios e os ganhos conquistados pelos esforços coletivos. Salienta-se que cada associada mantém sua individualidade, preservando as características intrínsecas de seu empreendimento e, acima de tudo, permanecendo com a mesma razão social e o mesmo CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas). Além disso, o empresário associado é livre para tomar as decisões acerca de seu negócio, ou seja, possui autonomia decisória da própria empresa.

Para implementar o Programa e intermediar o contato com os empresários o Governo Gaúcho firmou convênios com universidades de todas as regiões do Estado do Rio Grande do Sul. Cada universidade envolvida disponibilizou uma equipe técnica, formada por um supervisor, consultores e estagiários que orientavam toda a formação e evolução das redes por meio da sensibilização de empresas e da disponibilização da metodologia (SEDAI, 2004).

A metodologia proposta para a formação de redes foi igual para todos os segmentos, fazendo com que os arranjos constituídos através desse formato possuíssem, durante o processo de estruturação, as mesmas ferramentas de organização. A diferenciação entre as redes constituídas através dessa metodologia se deu, em especial, pelas peculiaridades dos segmentos, e não pela forma como foram estruturadas. Resumidamente as 210 redes de cooperação formadas até o final de 2006 (SEDAI, 2006) percorreram os seguintes passos metodológicos:

- a) identificação do segmento de atuação;
- b) sensibilização dos empresários;
- c) estruturação da rede;
- d) planejamento da atuação conjunta (objetivos);
- e) apresentação da rede para o mercado;
- f) execução dos planos;
- g) planejamento de longo prazo;
- h) consolidação da rede.

As redes foram estruturadas para que os empresários participassem diretamente das atividades, quais sejam: na assembléia; em algum cargo da diretoria, como Presidente; Vice-presidente, 1ª Secretário e 1º Tesoureiro; em um dos três Conselhos, Ética, Administração e Fiscal, e, principalmente, nas equipes de trabalho, cuja estrutura de negócio forma os quatro

eixos que sustentam esta estratégia: negociação; expansão; marketing e inovação. Para auxiliar na gestão da rede, os associados contam, também com colaboradores e de um gestor executivo.

Conforme o manual do Programa Redes de Cooperação (SEDAI, 2004) cada um dos eixos possuem funções pré-definidas:

- a) **Marketing:** as ações relacionadas ao marketing da rede estão entre as primeiras a serem realizadas, dada sua importância e visibilidade junto às empresas, além da relativa facilidade em implementá-las. As ações iniciais de marketing dizem respeito basicamente à composição do perfil explicativo do que a rede deseja contratar (nome, materiais publicitários, layout etc.), a definição da agência responsável e a organização dos lançamentos da rede para fornecedores e consumidores. Respondem pelos assuntos relacionados às ações de divulgação da identidade e planejamento permanente da rede, em conjunto com a agência de publicidade;
- b) **Expansão:** tem como objetivo expandir o número de associados da rede que possuam as mesmas características dos membros (idoneidade, porte, objetivos e obstáculos comuns), auxiliando no processo de integração dos novos associados, bem como elabora o plano de adesão de novos associados para a rede; estabelece critérios de adesão de novos associados. Portanto, envolve desde a atividade desenvolvida pelas empresas participantes, passando pelo porte e localização dos empreendimentos, idoneidade e objetivos comuns, entre outros;
- c) **Inovação:** a interação entre os associados ocorre através de processos sistematizados de troca de informações e atividades de transferência de conhecimento e configura-se em um processo contínuo de aprendizagem coletiva. A equipe de inovação é a responsável pela proposição de atividades que tragam benefícios às redes; pela geração e compartilhamento de inovações de processos e/ou produtos, com o objetivo de trazer maior competitividade à rede, resultando em ganhos para os seus associados;
- d) **Negociação (compra conjunta):** a realização de rodadas de negócio exige uma boa organização e controle dos membros, visto que, impacta diretamente em interesses de terceiros muitas vezes contrários ao da rede. As atividades estão centradas em uma visão de longo prazo, para que sejam estabelecidas parcerias duradouras, através das relações ganha-ganha formalizadas por meio de contratos de fornecimento. Responsáveis pelo planejamento das parcerias a

serem estabelecidas pela rede, principalmente no que diz respeito à aquisição de produtos e serviços junto aos fornecedores. As rodadas de negócios são divididas em estratégias interna e externa. Na estratégia interna identificam-se os potenciais fornecedores parceiros e os mais adequados aos interesses da rede; definem-se os produtos que serão negociados; o potencial de compra da rede; as condições de fornecimento; a periodicidade das rodadas; a aprovação das propostas em assembléia etc. A estratégia externa é a rodada de negócios em si e envolve a preparação do local, apresentação da rede, definição da linguagem a ser utilizada com o fornecedor, a exposição das idéias e a adequação das propostas aos interesses coletivos.

Observa-se que as redes já partem de uma estrutura previamente formatada sendo necessário adequar às competências das empresas integrantes à rede aos quatro eixos estratégicos supracitados. Ressalta-se que a estrutura proposta pode variar de rede para rede de acordo com as necessidades e potencialidades dos envolvidos.

Identifica-se, ainda, nas redes formadas a partir do Programa Gaúcho, a aplicação prática dos conceitos de redes interorganizacionais abordados até aqui, como por exemplo: agrupamento das empresas com os mesmos objetivos e visão empresarial; formalização das empresas envolvidas; desempenho múltiplo de atuação; permanência da individualidade do negócio dos associados, entre outros.

Destaca-se que a formalização da rede é realizada por meio do registro do Estatuto Social da Associação somado ao Código de Ética e ao Regulamento Interno. A associação define uma marca, um nome fantasia para a rede e um modelo de padronização visual, interno e externo das lojas (SEDAI, 2004).

Importante destacar que as redes de cooperação não são cooperativas, como muitas vezes são confundidas. Dessa maneira, convém ressaltar a personalidade jurídica das redes de cooperação, pois tal caracterização define os limites de atuação desses arranjos frente as cooperativas, conforme apresenta a seção que segue.

#### **2.3.4 O associativismo e o cooperativismo nas redes de cooperação**

Para a formalização das redes criadas a partir do Programa Redes de Cooperação é importante destacar o porquê de não serem consideradas cooperativas, como induz a seguinte

questão: pelo fato de ser uma rede de cooperação, por que esta rede não é considerada uma cooperativa? Diante dessa questão, esta seção busca esclarecer os motivos que levam uma rede de cooperação a ser formalizada através de uma associação e não de uma cooperativa.

Considerando-se a diversidade de interesses, conseqüentemente, as associações também podem variar de acordo com o perfil ou necessidades dos seus respectivos associados. Como é o caso de algumas organizações associativas que podem ser comumente evidenciadas, por exemplo: as filantrópicas, as culturais, as sociais, as classistas, as ambientais, as de organizações não governamentais e as de interesses econômicos ou empresariais. Nessas últimas, encontram-se as associações de trabalho que são caracterizadas por congregarem profissionais e trabalhadores organizados para a viabilização de suas atividades produtivas; os consórcios; as centrais de compra e venda e as associações de redes de micro e pequenas empresas de um mesmo segmento, que enxergam nos seus pares uma oportunidade de parceria, com o objetivo de se tornarem mais competitivas. Distingue-se também das franquias que, embora estejam fundamentadas no conceito de associativismo empresarial, são regidas por legislação específica.

No Brasil, a cooperativa é uma forma de associativismo restrita a pessoa física, cuja sociedade cooperativa é regulada pela Lei número 5.764/71 e pelo Novo Código Civil Brasileiro (NERY JUNIOR e NERY, 2005) que dispõe em seu conteúdo uma característica marcante da cooperativa que é a sua finalidade econômica, mas não lucrativa e, por esse motivo, formam um tipo societário diferente das demais sociedades civis (TIMM e SILVA, 2004). Como o Direito Brasileiro não prevê uma tipificação para a formalização das redes empresariais utiliza-se a figura jurídica da associação por ser a que mais se adapta ao formato das redes de cooperação. Observa-se o disposto, dentre as pessoas jurídicas de direito privado previstas no Art. 44 do Novo Código Civil (NERY JUNIOR e NERY, 2005): "São pessoas jurídicas de direito privado: I - as associações; II - as sociedades; III - as fundações; IV - as organizações religiosas; V - os partidos políticos".

A associação, portanto, é a união de pessoas jurídicas que se organizam para fins não econômicos, ou seja, trata-se de pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos conforme dispõe o artigo 53 do Novo Código Civil (NERY JUNIOR e NERY, 2005): "Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos." Destaca-se que pessoas, podem ser de natureza física ou jurídica. Assim, as associações estão aptas a comercializar produtos próprios; contudo, é obrigatório que todo o lucro obtido pela comercialização desses produtos seja revertido para a atividade final da associação. Nesse sentido, muito se tem discutido acerca da natureza não econômica das redes

de cooperação originada do próprio conceito de associação. Para esclarecer tal controvérsia, vale destacar que os associados unem-se não para angariar fundos para seu estabelecimento e sim para viabilizar recursos aos quais, isoladamente, a pequena e média empresa demoraria ou, talvez, nem teria acesso (BENNETT e RAMSDEN, 2007). Logo, o associativismo de empresas em rede de cooperação significa o agrupamento de pequenas empresas com interesses comuns sem perder a individualidade da atividade empresarial de cada empresa integrante (TIMM e SILVA, 2004).

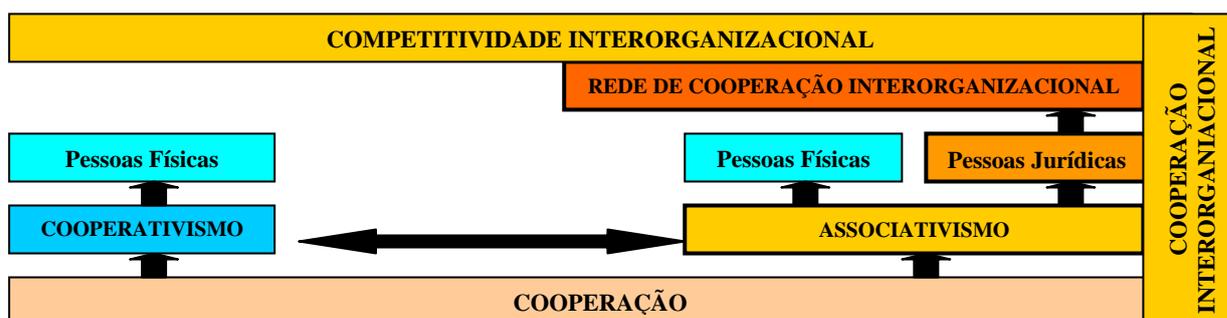
De acordo com Polonio (1999) os participantes de uma cooperativa ao se reunirem têm como propósito: racionalizar os gastos comuns para tornarem mais eficientes os resultados; reforçar o poder de negociação com o mercado, ao unir capacidade econômica e financeira dos cooperados em uma única entidade; eliminar intermediários, por meio da redução de custos na aquisição de produtos de consumo dos cooperados, que possibilita a colocação de produtos ou serviços no mercado por preços mais competitivos; e, por fim, permitir o controle de qualidade mais eficiente sobre os produtos adquiridos ou produzidos pela cooperativa do que sobre aqueles que seriam exercidos pelos cooperados individualmente. O cooperativismo, portanto, é um sistema econômico e social utilizado mundialmente que tem fundamentado na cooperação a base sobre as quais se constroem as atividades econômicas e organizacionais. O associativismo representa toda a iniciativa formal ou informal, onde grupos de pessoas ou entidades congregam esforços, vontades, necessidades, desejos e recursos objetivando superar dificuldades, resolver problemas, propiciar benefícios comuns e propagar idéias e causas, em razão de interesses, de setores, de atividades e de projetos.

Analisando-se os propósitos do associativismo e do cooperativismo observa-se que a utilização da terminologia associativismo como a ação para formalizar uma associação e, respectivamente, a aplicação do termo cooperativismo para as cooperativas, não são especificados na literatura. Isso porque o associativismo pode ser um princípio tanto para a constituição das associações quanto para cooperativas. Isso significa que se pode encontrar a utilização de associativismo como o princípio básico de uma cooperativa e vice-versa, ou seja, o cooperativismo como fio integrador de uma associação.

Basicamente a diferenciação entre a constituição de uma associação e uma cooperativa está no âmbito legal e não no campo das motivações da cooperação que, como pode ser observado, é praticamente o mesmo em ambas as tipologias.

A Figura 2 demonstra que a cooperação é a base para o cooperativismo e para o associativismo. Ambos os conceitos se equivalem, sob a ótica do espírito cooperativo que

internalizam e se diferenciam somente no que tange às respectivas formatações jurídicas que as regularizam. Isto é, se a cooperação ocorrer entre pessoas físicas ou grupos de pessoas, o formato legal será uma cooperativa ou uma associação. Se a cooperação ocorrer entre pessoas jurídicas, como no caso de empresas ou de organizações com diferentes fins, o formato legal será por meio de uma associação.



**Figura 2 - Cooperação como princípio para a competitividade interorganizacional.**  
Fonte: elaborado pela autora.

Ainda, conforme a Figura 2 ressalta-se que no associativismo empresarial a cooperação é o princípio fundamental para a competitividade interorganizacional (BEGNIS, PEDROZO e ESTIVALETE, 2005).

Destaca-se também que a cooperação interorganizacional resulta na formação de distintos arranjos entre empresas que surgem de acordo com o objetivo comum que as integra, entre esses arranjos encontram-se as redes de cooperação interorganizacionais, foco da presente dissertação.

Após a compreensão das temáticas até aqui apresentadas no tocante às redes de cooperação, verifica-se que, estrategicamente, o objetivo de uma empresa em participar de um arranjo empresarial, mais especificamente, em uma rede de cooperação interorganizacional, está na opção de utilizar dos recursos e capacidades existentes ou explorar novas oportunidades. Para que isso ocorra é necessário padronizar, sistematizar, reduzir custos, aperfeiçoar tecnologias existentes e desenvolver habilidades e capacidades organizacionais.

Portanto, considerando-se o objetivo do presente estudo que o objetivo geral deste estudo consiste em identificar a contribuição das empresas associadas sob a perspectiva dos níveis agregação de valor das competências de uma rede de cooperação interorganizacional, abordar os conceitos até aqui expostos e nas seções que seguem, acerca das competências, são necessários para o entendimento das temáticas que envolvem o trabalho em questão.

## 2.4 COMPETÊNCIAS: UM DEBATE TEÓRICO

A seguir apresenta-se o debate acerca dos principais conceitos que envolvem as competências partindo-se da origem do respectivo termo.

Competência é um termo com origem no latim *competentia* (UBEDA, 2003) que designava, inicialmente no âmbito jurídico, a faculdade que a lei concedia a funcionário, juiz ou tribunal, para decidir determinadas questões. De uma maneira geral, na língua portuguesa a palavra competência significa a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver determinado assunto, fazer algo. É também utilizada para designar capacidade, habilidade, aptidão, saber, conhecimento e idoneidade (MICHAELLIS, 1998). E, na língua inglesa, segundo o *Websters-online-dictionary* (2007), competência define-se como a qualidade de estar adequado ou psicologicamente e intelectualmente, bem qualificado.

Com o passar dos anos o termo competência encontrou outras acepções tanto na esfera jurídica, como na área econômico-administrativa, sobretudo nas organizações. Na esfera organizacional diversos são os sentidos utilizados pela academia, tanto para o que concerne às competências dos indivíduos, que é usada para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinada tarefa - conhecimentos, habilidades e atitudes (FLEURY e FLEURY, 2000), quanto ao que concerne às organizações - tarefas e resultados, *core competence* (McLAGAN, 1997).

A seguir apresenta-se a revisão teórica acerca dos principais conceitos de competência nos níveis individual e organizacional.

### 2.4.1 Competências individuais

Várias são as correntes teóricas que vêm desenvolvendo e debatendo a questão das competências relacionando seus conceitos a diversos pontos e enfoques. Porém, identificam-se na literatura duas linhas distintas no tocante às origens dessas dimensões. De um lado, a linha individual com base no mapeamento de ocupações e qualificação e de outro a organizacional integrando a noção de recursos e capacidades organizacionais. Corroborando para esse raciocínio, encontra-se a visão de competência tanto na ótica do indivíduo quanto na ótica da organização quando se relacionam os elementos: nível de complexidade de entrega

(agregação de valor) abordado por Dutra (2004), do campo individual, e Becker (2004) para a esfera organizacional, cuja abordagem é tratada no presente estudo.

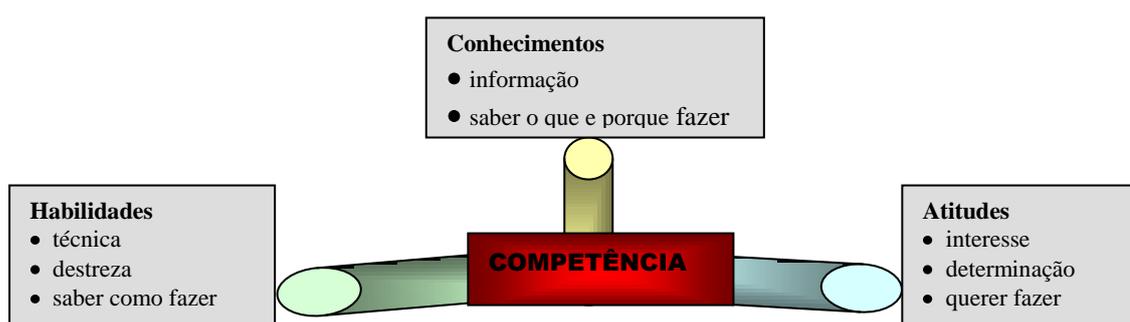
Assim, embora esta dissertação esteja direcionada para o aspecto organizacional, acerca das competências, a abordagem no campo individual dessa temática torna-se relevante porque os indivíduos, conjuntamente, expressam de uma determinada maneira as competências de uma organização, principalmente no tocante às redes de cooperação em que a representação das empresas se faz por meio do empresário (proprietário da empresa associada). Nesse sentido, com o objetivo de rever os conceitos básicos relacionados às competências, apresenta-se nesta seção uma revisão teórica acerca das definições que fundamentam o tema no que tange ao indivíduo.

Durand (1998 e 2000) conceitua competência fundamentando-se em três dimensões, quais sejam: conhecimentos, habilidades e atitudes, interdependentes e essenciais ao desenvolvimento de um objetivo específico. Ao descrever as duas primeiras dimensões de seu modelo, Durand (2000) usa a estrutura de análise de conhecimento postulado por Sanchez (1997), na qual a habilidade refere-se ao saber como fazer algo inserido em determinado processo (*know-how*), enquanto o conhecimento trata do saber o que (*know-what*) e o porquê fazer (*know-why*). Por outro lado, Davis e Botkin (1994) e Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento origina-se nas informações entendidas e incorporadas pelo indivíduo e inseridas em uma estrutura previamente existente.

Quanto à habilidade, Durand (2000) entende, ainda, que essa dimensão é a capacidade do indivíduo de usar, ou aplicar, de forma produtiva o conhecimento adquirido. Gagné, Briggs e Wager (1988) defendem a idéia de que a habilidade está relacionada ao saber como fazer uma determinada coisa. De certa forma os autores defendem a mesma linha de pensamento, pois, quando um indivíduo faz algo que sabe, ele estará aplicando algum conhecimento adquirido. As habilidades ainda podem ser classificadas, segundo Bloom et al. (1973) e Gagné, Briggs e Wager (1988), em: intelectuais e motoras. As habilidades intelectuais estão relacionadas aos processos mentais de organização e reorganização de informações e as habilidades motoras estão ligadas à coordenação neuromuscular como, por exemplo, ao ato de desenhar ou na ação de escrever.

A atitude, na visão de Durand (1997), está diretamente ligada aos elementos sociais e afetivos do indivíduo em relação ao trabalho. Morris e Feldman (1996) intitularam essa relação de trabalho de emocional, porque consideram que é esperada pela organização uma determinada postura (atitude) do indivíduo e, ao mesmo tempo, condiciona-se a esta pessoa um esforço e controle nas relações interpessoais inerentes ao trabalho organizacional. Por esse

motivo, autores como Boyatzis (1982); Sparrow e Bognanno (1994); Parry (1996); Brandão (1999) e Dutra (2001) entendem que, competência não pode ser limitada somente a um conjunto ou a uma lista de qualidades de um indivíduo, mas também deve ser compreendida como um resultado ou como o efeito dessas qualidades evidenciadas no trabalho que, então, representariam a competência do indivíduo. Por isso que, para Sparrow e Bognanno (1994), as competências desempenham um papel essencial para que o indivíduo obtenha um alto desempenho nas tarefas realizadas no decorrer da carreira profissional diante das estratégias organizacionais em que está inserido. Corroborando com esses autores, Spencer e Spencer (1993) também defendem a noção de que uma competência é uma característica essencial de uma pessoa e que está ligada a *performance* num trabalho ou a outra situação. Isso significa que a competência individual pode ser considerada como um processo contínuo de aprendizado focado na melhor *performance* do indivíduo e da organização e que, evolui na medida em que novas situações conjunturais se apresentam exigindo mudanças paradigmáticas, o que contribui para a evolução conceitual das dimensões do conhecimento, da habilidade e do comportamento humano. Conforme a Figura 3 a definição de competência defendida por Durand (2000) enfoca a interdependência e complementaridade entre as dimensões do modelo (conhecimentos, habilidades e atitudes), além da necessidade de aplicação conjunta dessas dimensões no âmbito de um objetivo qualquer. Para complementar, Durand (2000) afirma que competência representa o somatório de conhecimentos, habilidades e experiências que possibilita o indivíduo a desempenhar profissionalmente uma dada função.



**Figura 3 - As três dimensões da competência.**

Fonte: Adaptado de Durand (2000).

Zarifian (1994, 1996a, 1996b, 2001 e 2003) define a competência com foco na transformação de atitude social do indivíduo em convivência com o trabalho e a organização à qual está inserido. A competência não se limita a um acúmulo de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas sim à capacidade da pessoa em empreender dentro da organização, assumindo iniciativa, ir além das tarefas estabelecidas, ser hábil em entender e dominar novas

situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes.

Le Boterf (1994, 1997, 1999 e 2003) afirma que competência é um saber agir responsável e reconhecido pelos outros. Fleury e Fleury (2001a) afirmam que as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, por meio de um saber agir reconhecidamente responsável; da mobilização, integração e transferência de conhecimentos e recursos e habilidades. Assim, a noção de competência aparece relacionada às ações de saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes, aprender, engajar; ter visão estratégica e assumir responsabilidades, conforme demonstra a Figura 4.



**Figura 4 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.**

Fonte: adaptado de Fleury e Fleury (2001a).

Verifica-se que as competências do indivíduo são categorizadas em aspectos que envolvem a relação do indivíduo com toda a organização, em uma visão sistêmica. Nesse sentido, Zarifian (1996a) explora o conceito de competência associado à agregação de valor e entrega, em um determinado contexto, corroborando com Dutra (2004) que afirma que essa entrega ocorre de forma independente do cargo, ou seja, a partir da própria pessoa.

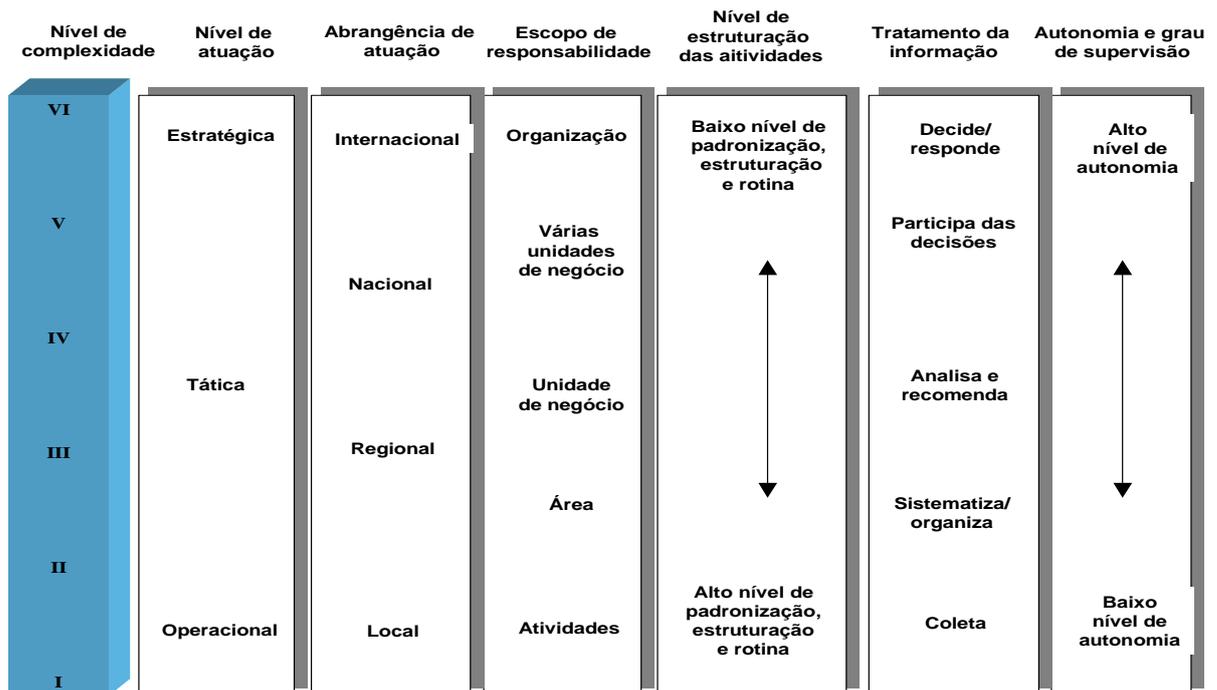
A agregação de valor dos indivíduos é a contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização (DUTRA, 2001; BECKER, 2004). Diante disso a competência individual envolve a mobilização não só de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa, mas também os resultados, produção e "entrega que incorpora valor agregado pelo empregado à empresa" (UBEDA, 2003). Observa-se que a competência individual refere-se ao contexto profissional no que tange a agregação de valor econômico à organização, isto é, as organizações de uma forma ou de outra se apropriam da competência individual para criar valor econômico. Assim, as competências individuais envolvem um conjunto de habilidades e atitudes que devem ser aplicados e mobilizados na resolução de situações concretas, ou seja, deve ser "entregue" (FERNANDES, 2004).

Cabe destacar que com o decorrer do tempo, as entregas foram substituídas pelas

habilidades dos indivíduos e as atitudes ao cederam espaço para os comportamentos observáveis (DUTRA, 2001). Nesse processo evolutivo, as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando as vantagens competitivas (DUTRA, 2001). Portanto, Dutra (2001) relaciona competência e entrega ao que a pessoa "pode e quer entregar" à organização. Isso significa que, o fato de uma pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não implica que a organização se beneficie diretamente dele; daí a necessidade da entrega. Paralelamente, o autor distingue "entrega" de "resultado". Sendo que o resultado se refere a algo pontual, mensurável e com previsão de acontecer e que também pode ser influenciado por fatores externos, como sorte ou esforço porque é circunstancial. A entrega por sua vez está ligada à capacidade (FERNANDES, 2004).

#### *2.4.1.1 Níveis de agregação de valor: uma abordagem sobre complexidade e entrega*

O conceito de complexidade estudado por Jaques (1988), na esfera do indivíduo, defende a idéia de que uma pessoa tende a executar o trabalho dentro de um determinado nível de complexidade. Para esse autor, nível de complexidade pode ser medido a partir do período de tempo entre o momento da decisão tomada e a possibilidade de avaliação dos resultados dela decorrentes. Para tanto, Jaques (1988) propõe sete níveis de complexidade nas organizações, denominados de *work levels*, onde cada um está associado a intervalos de tempo que variam de três meses a mais de vinte anos. Para Jaques (1988) quanto menor for o intervalo de tempo da tomada de decisão, menor o nível de complexidade da tarefa. Da mesma forma, quanto maior for o tempo para a tomada de decisão maior será o nível de complexidade da atividade. Contribuindo com os estudos de Jaques (1988), Rowbottom e Billis (1987), Stamp e Stamp (1993) e Dutra (2001) agregaram outras variáveis além do tempo para delimitar níveis de complexidade de entrega dos profissionais no exercício de seu trabalho, como por exemplo: abrangência das decisões, nível de autonomia e de estruturação das atividades. Além desses elementos a Figura 5 relaciona as dimensões que auxiliam na caracterização dos distintos níveis de complexidade proposto por Dutra (2004), quais sejam: nível de atuação, abrangência de atuação, escopo de responsabilidade, nível de estruturação das atividades, tratamento da informação e autonomia e grau de supervisão.



**Figura 5 - Variáveis diferenciadoras que expressam o nível de complexidade.**

Fonte: Dutra (2004).

Ainda conforme a Figura 5, cada dimensão apresenta as variáveis diferenciadoras de complexidade propostas por Dutra (2004) que englobam as referências que devem ser consideradas na definição das entregas que irão compor uma dada competência e que se expressam por meio dos cinco níveis de complexidade. Por exemplo, para a dimensão denominada “nível de atuação” os níveis de complexidade variam desde o operacional, considerado o mais elementar (Nível I), até o estratégico, considerado o nível mais elevado (Nível V). Para a dimensão “abrangência de atuação” o nível de complexidade varia desde a atuação local (Nível I) até a atuação internacional (Nível V). E assim sucessivamente para as demais dimensões propostas. Para cada uma dessas dimensões, Dutra (2008) caracteriza entregas típicas, conforme o nível de complexidade. Quanto maior for o nível de complexidade das entregas, maior será a capacidade de diferenciação e de agregação de valor dos indivíduos.

O Quadro 7 apresenta os critérios de diferenciação por meio dos cinco níveis de complexidade da trajetória comercial, cujo degrau mais baixo (1) corresponde a uma situação de início dessa trajetória e o último (5) corresponde a caracterização de maior complexidade (DUTRA, 2008).

NÍVEL	DEGRAUS DE COMPLEXIDADE DA TRAJETÓRIA COMERCIAL			
	Escopo de responsabilidade	Impacto nas decisões	Grau de autonomia/ Necessidade de supervisão	Utilização da informação
5	Responde por uma ou mais equipes comerciais.	Suas ações atingem toda a organização.	Representa a empresa. Estabelece diretrizes organizacionais.	Define táticas organizacionais. Traça tendências e cenários (nacional e internacional).
4	Coordena equipes, de apoio ou comerciais.	Impacto sobre carteira de clientes de grande porte (complexidade)/ segmentos/ regiões e/ou grupo de distribuidores.	Eventualmente, representa a empresa.	Participa da definição de táticas organizacionais. Subsidiaria tendências e cenários (nacional e internacional).
3	Participa de equipe, responde por tarefa ou processo de atividade específica. Pode liderar equipe de apoio.	Impacto sobre carteira de clientes de grande porte (complexidade)/segmentos/ regiões e/ou grupo de distribuidores.	Representa a área interna e/ou externamente. Orienta/estrutura processos/negócios.	Articula e consolida informações para negócios e planejamento tático da UN.
2	Participa de equipe, responde por tarefa ou processo de atividade específica. Pode liderar equipe de apoio.	Impacto sobre carteira de clientes de grande, médio ou pequeno porte; ou por região e/ou segmento.	Orienta e estrutura processos/negócios. Requer supervisão ou <i>coaching</i> eventual.	Traça cenários específicos do negócio em que atua.
1	Participa de equipe, responde por tarefa ou processo de atividade específica. Pode liderar equipe de apoio.	Impacto sobre carteira de clientes de pequeno porte/complexidade.	Estrutura fluxos de informação para atividades de seu escopo de atuação. Requer supervisão ou <i>coaching</i> freqüente.	Contribui para a consolidação do planejamento da equipe.

**Quadro 7: Degraus de complexidade da trajetória comercial.**

Fonte: adaptado de Dutra (2008, p. 149).

Definindo-se as competências, a modelagem apresentada no Quadro 7 é necessária para a obtenção dos parâmetros que definem os requisitos e critérios de diferenciação para cada um dos níveis de complexidade dessas competências (DUTRA, 2008).

O Quadro 8 apresenta o exemplo da descrição da competência específica para a trajetória comercial, “planejamento e organização”, bem como as caracterizações de cada um dos níveis de complexidade. Cada um desses níveis de complexidade foi caracterizado juntando-se a entrega definida para esta competência (definição) com as entregas definidas em cada nível de complexidade apresentadas na trajetória comercial que esta competência está relacionada.

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
<b>PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO</b>	Relaciona-se com organização, sistematização, antecipação de tendências que facilitem o processo de decisão de líderes e gerentes, através: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ da pronta disponibilização de informações e conhecimentos estruturados;</li> <li>▪ da orientação técnica e/ou coordenação de processos e organização de trabalhos;</li> <li>▪ da coordenação e/ou acompanhamento das atividades da área.</li> </ul> Com vistas a garantir a qualidade, facilidade de acesso, velocidade, disciplina na execução das ações e obtenção dos resultados.
<b>Nível</b>	<b>ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES</b>
<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Com as <u>tendências de mercado</u> que traça e sua visão sistêmica do <u>Negócio de sua responsabilidade</u>, <b>articula e ajusta os planos de ação das equipes e áreas envolvidas.</b></li> </ul>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaciona conhecimentos e informações técnicas, de mercado e do <u>negócio pelo qual responde</u>, a fim de gerar <b>planos de ação que otimizem recursos e maximizem a consecução de objetivos de médio e longo prazos.</b></li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza análises de obstáculos enfrentados no passado, apresentando-as junto a pares e lideranças a fim de <b>evitar a reincidência de problemas similar no planejamento das próximas ações das equipes que orienta ou relacionada.</b></li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Disponibiliza e sistematiza informações</b> de sua responsabilidade, que <b>possam interferir no planejamento</b> das <u>atividades que realiza.</u></li> <li>▪ <b>Mantém informações e dadas atualizados e organizadas, de modo a facilitar o acesso e possibilitar o acompanhamento dos resultados das atividades que realiza.</b></li> </ul>
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Disponibiliza e sistematiza informações</b> de sua responsabilidade, que <b>possam interferir no planejamento</b> das <u>atividades que realiza.</u></li> <li>▪ <b>Mantém informações e dadas atualizados e organizadas, de modo a facilitar o acesso e possibilitar o acompanhamento dos resultados das atividades que realiza.</b></li> </ul>

**Quadro 8: Competência e níveis de complexidade.**

Fonte: adaptado de Dutra (2008, p. 151).

Nas descrições dos níveis de complexidade apresentadas no Quadro 8 o texto que está em negrito é o conteúdo que caracteriza a complexidade e o restante representa a competência, sendo que o todo caracteriza a entrega esperada nessa trajetória comercial em certo nível de complexidade (DUTRA, 2008). Observa-se ainda que os níveis 1 e 2 possuem a mesma caracterização. Isso significa que essa competência não distingue, no caso, as pessoas nesses dois degraus. Para que essa distinção ocorra, as outras competências (gerais e específicas) devem ser capazes de fazê-la (DUTRA, 2008). Nesse aspecto Dutra (2008) diferencia dois conjuntos de competências: aquelas que são comuns a todas as trajetórias e as que específicas para cada uma delas, respectivamente denominadas de competências gerais e específicas. O exemplo exposto no Quadro 8 apresenta uma das competências específicas da trajetória comercial (planejamento e organização) definida por Dutra (2008).

TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS	Comercial	Marke-ting, Desenvolvimento e Supply Chain	Apoio à Gestão de Negócios	Suporte Administrativo	Gestão Industrial	Engenharia, Processos e Projetos Industriais	Laboratório de Tecnologia / Inovação	Operações Industriais
COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	Planejamento e Organização  Comunicação  Negociação	Gestão do Conhecimento  Visão Sistêmica  Capacidade Analítica	Planejamento e Organização  Comunicação  Negociação  Multifuncionalidade e capacidade analítica  Articulação de relacionamentos	Capacidade analítica  Planejamento e Organização  Comunicação	Multifuncionalidade  Negociação  Visão Sistêmica	Gestão de Melhorias/Inovação  Gestão do Conhecimento  Visão Sistêmica	Gestão do Conhecimento  Gestão de Melhorias/Inovação  Orientação para QSSMA	Orientação para QSSMA  Orientação Desenvolvimento Pessoal

**Quadro 9: Competências específicas de cada trajetória profissional.**

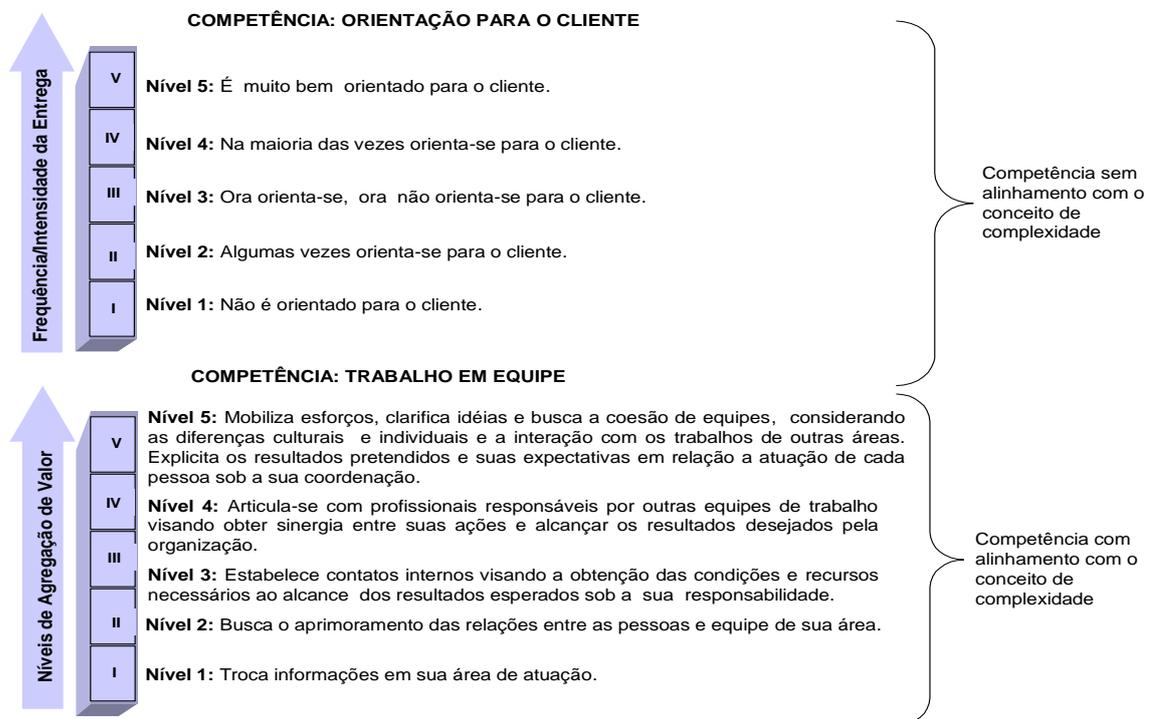
Fonte: adaptado de Dutra (2008, p. 148).

O autor define outras competências para as demais trajetórias. De acordo com o Quadro 9 em cada eixo relacionado às trajetórias profissionais, apresentam-se competências específicas. Observa-se também que algumas competências repetem-se entre as trajetórias, como é o caso da competência Planejamento e Organização que também está relacionada ao eixo Apoio à Gestão de Negócios e Suporte Administrativo.

Verifica-se, conforme apresentado, a importância da sistematização entre as definições de competência, complexidade e entrega. Para elucidar essa articulação conceitual segue um exemplo ilustrativo: dois indivíduos, um operacional e outro estratégico podem ter a mesma competência necessária requerida aos profissionais de uma determinada empresa, por exemplo, análise de mercado. O que os diferenciam? Para o profissional junior esta capacidade está vinculada à um nível operacional e de abrangência restrita a sua área, qual seja, nacional. Por outro lado, a mesma competência para o profissional senior inclui considerar interesses diversos ligados à concorrência no nível internacional. Observa-se que ambos possuem a mesma competência, entretanto exercidas em níveis de complexidade distintas.

Portanto, considerar a competência como único elemento diferenciador ou utilizar a competência alinhada unicamente ao conceito de entrega do indivíduo possibilita uma idéia que não representa a realidade (BECKER, 2004). A forma com que a atividade é realizada não é parâmetro para expressar ou medir a contribuição do profissional em relação a uma determinada competência. Caso isso prevalecesse, poder-se-ia dizer que o profissional júnior dificilmente analisaria o mercado. Entretanto, pode ser verificado que ambos os profissionais possuem a mesma competência e, portanto, estão aptos a analisar o mercado. O que os distingue são os níveis de complexidade que envolve as respectivas entregas, ou seja, o profissional júnior atende a um mercado nacional cujo trabalho é local, na própria língua portuguesa, com uma cultura e com uma economia que lhe são conhecidos. Por outro lado, o analista sênior, que atua internacionalmente, enfrenta outros fatores complexos em relação à língua, cultura e economia de diferentes países.

A Figura 6 apresenta um exemplo de competência e seu alinhamento ao conceito de complexidade cuja descrição de cada nível de capacidade indica um aumento de complexidade da competência requerida.

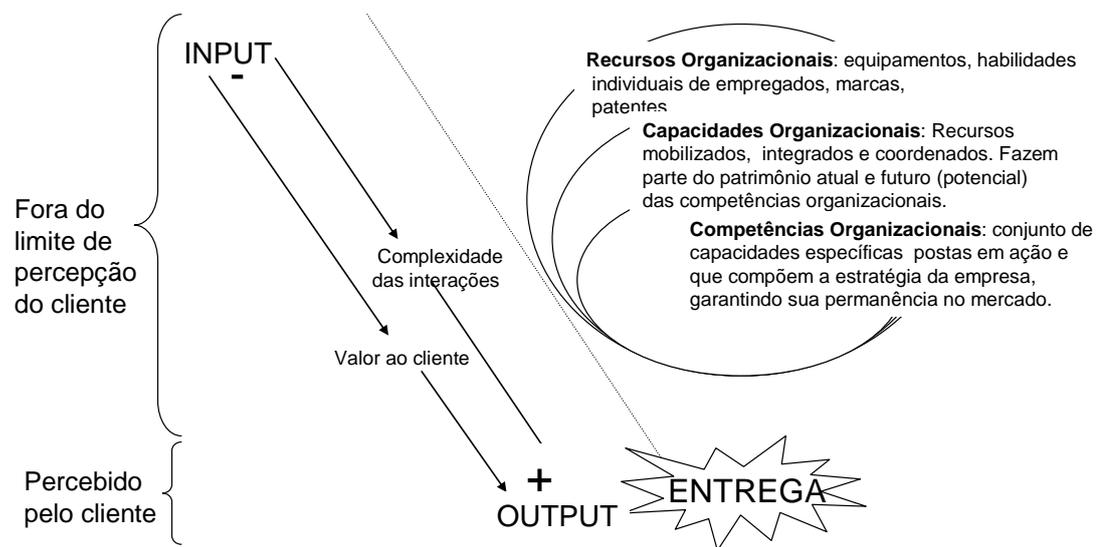


**Figura 6: Exemplos de competência e seu alinhamento com o conceito de complexidade**

Fonte: Becker (2004) com base em Hipólito (2003).

Trazendo-se a noção de competência individual alinhada ao conceito de nível de complexidade de entrega para as organizações compreende-se que a competência só é possível de ser verificada no momento chamado de entrega, isto é, quando a organização

interage com o cliente em cujo momento os níveis de agregação de valor estão claros por meio dos distintos graus de entrega da empresa. Nesse momento, considerando-se a entrega como o resultado expresso de uma competência, percebe-se a ação sinérgica dos recursos e das capacidades existentes em uma organização, conforme ilustra a Figura 7.



**Figura 7: Classificação do sistema das competências organizacionais.**  
Fonte: Becker (2004).

Considerando-se que as empresas competem no mercado por complexidade, facilita o entendimento de porque organizações com competências similares expressam diferentes níveis de agregação de valor (BECKER, 2004). Assim sendo, parte-se do princípio que tanto em relação ao indivíduo quanto em relação à organização, quanto maior for o nível de complexidade de suas entregas, maior será a capacidade de diferenciação e de agregação de valor ao negócio (BECKER, 2004). E, nessa linha de raciocínio, também se pode tentar explicar porque as empresas integrantes de uma mesma rede de cooperação agregam diferentes níveis de valor às competências da rede em que estão inseridas.

Diante do exposto e, ainda, considerando-se que para a administração a complexidade pode ser analisada tanto no aspecto da pessoa quanto da organização, tem-se, com este estudo, a finalidade de se identificar os níveis de agregação de valor das competências de uma rede de cooperação sob a perspectiva das empresas que a compõem a partir do conceito de complexidade de entrega do campo das competências individuais para o campo das competências organizacionais. Por esse motivo, na seção seguinte a abordagem teórica recai sobre as competências organizacionais cuja temática insere-se nos conceitos inerentes deste trabalho.

## 2.4.2 Competências organizacionais

A noção de competência nas organizações vem evoluindo e acompanhando os cenários empresariais que surgem e que, por consequência, vem exigindo e motivando novas posições estratégicas nas organizações. Essa noção é apresentada nas seções que seguem iniciando-se pela a origem e evolução das competências organizacionais.

Pode-se dizer que a noção de competências organizacionais tem como fundamento a Visão Baseada em Recursos (VBR), cuja origem encontra-se no trabalho de Penrose no final dos anos 50 denominado de *Theory of the Growth of the Firm*. O marco principal dos estudos dessa autora é determinado pela mudança da perspectiva da competitividade para uma questão interna às organizações, ou seja, na valorização dos recursos internos que a compõem como fonte de desempenho superior. Nessa perspectiva, a autora sugere que diferentes níveis de controle dos recursos representam direcionadores essenciais para graus distintos de *performance* nas organizações. O foco essencial de Penrose está, então, em demonstrar como a utilização, e não somente o fato de uma organização possuir recursos, pode limitar e/ou possibilitar o crescimento das firmas. Isso significa que o aproveitamento pleno dos recursos específicos diferencia as organizações no ambiente onde estão inseridas (PENROSE, 1959). Portanto, o estudo de Penrose foi o ponto de partida para a VBR e cabe destacar alguns elementos fundamentais dessa perspectiva, como por exemplo: especificidade das firmas, heterogeneidade dos recursos, importância do conhecimento e aprendizagem. Contribuindo com o trabalho de Penrose, Wernerfelt (1984) sugeriu a necessidade de que novas pesquisas desviassem o foco da questão do posicionamento e se voltassem para os recursos que de forma conjunta geram riqueza à organização.

Importante ressaltar também os estudos de Chandler (1990). O autor defende a idéia de que a organização compõe-se de um conjunto de capacidades que, de forma dinâmica, possibilitam que a corporação torne-se competitiva diante de suas concorrentes. De acordo com esse autor, as capacidades dinâmicas da organização vão sendo acumuladas no decorrer do tempo em razão da execução das atividades da organização. O autor diz ainda que a existência e a caracterização das capacidades dinâmicas dependem do conhecimento, das habilidades, da experiência, do trabalho em equipe e das capacidades humanas organizadas, para que se possa explorar o potencial dos processos tecnológicos existentes.

Nos anos noventa, Hamel e Prahalad (1990) chamam mundialmente a atenção da academia e do ambiente empresarial ao publicarem *The core competence of the corporation*

(as competências essenciais da corporação) momento em que os princípios da VBR alcançam considerável destaque. Nessa ótica, afirma Ruas (2005, p.43): "A partir de sua difusão, o conceito de *core competence* passa a constituir a principal referência da noção de competência no âmbito organizacional".

Os autores Hamel e Prahalad (1990) propõem, essencialmente, que as estratégias competitivas de uma organização devem envolver a análise das capacidades internas da corporação, podendo inclusive constituir como fundamento para a ação estratégica externa. Os autores afirmam também que, as competências essenciais nas organizações são as que satisfazem três critérios, quais sejam:

- a) atribuem vantagem competitiva;
- b) criam valor percebido pelos clientes;
- c) são difíceis de ser imitadas pela concorrência.

Para tanto, Hamel e Prahalad (1990) complementam que trabalhar com as competências essenciais da empresa requer uma nova maneira de pensar e uma readaptação dos dirigentes da organização para uma nova visão estratégica. A partir de então, a noção de competência no âmbito organizacional destaca-se nos estudos administrativos na busca da compreensão da idéia de competência na prática organizacional.

Mills, Platts, Bourne e Richards (2002) conceituam competência como uma maneira de descrever o quanto uma organização desempenha bem as atividades para o alcance do seu sucesso. Para os autores uma organização possui uma atividade de alta competência que supera a concorrência em um fator competitivo valorizado pelo cliente. Esses autores propõem ainda que as competências sejam entendidas como variáveis não como atributos, porque as competências nas organizações não são algo que elas tenham ou não, mas sim algo que elas realizem em um determinado nível. Esses níveis são avaliados pela concorrência em alto e baixo, respectivamente, se for avaliado em nível alto, tem-se uma atividade de alta competência e se for avaliado em nível baixo tem-se uma atividade de baixa competência. Entre esses limites os autores propõem uma escala, conforme apresentado no Quadro 10.

	Muito abaixo da média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	Em igualdade com o melhor	Liderança inquestionável
<b>Força ou fraqueza</b>	Fraqueza significativa	Fraqueza	Nem fraqueza nem força	Força	Força significativa
<b>Competência</b>	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

**Quadro 10: Competência e concorrentes**

Fonte: Mills et al (2002, p.10)

Diante desse contexto, destacam-se os fatores-chave de sucesso, onde a organização tem um desempenho comprovadamente superior ao da concorrência. Portanto, pode-se compreender que uma competência essencial da corporação relaciona-se a um desempenho superior em um fator-chave de sucesso. Entende-se, fator-chave de sucesso (*key success factors* ou *KSF*) como uma expressão advinda da administração estratégica que indica os atributos específicos existentes em cada setor e que têm que ser atendidos para continuar no negócio (FERNANDES, 2004). Diante disso, observa-se que a competência essencial de uma empresa é sustentada em recursos valiosos, sustentáveis e versáteis que são coordenados de modo a propiciar um desempenho superior em *KSF*.

Para uma melhor compreensão dos elementos expostos, observa-se que as organizações necessitam diferenciar as suas competências, as capacidades e recursos.

Javidan (1998), em seu artigo intitulado *The core Competence: what does it mean in practice?*, distingue as competências essenciais, da competência, da capacidade e dos recursos. O autor propõe uma hierarquia entre esses elementos que começa com os recursos, classificados em físicos, humanos e organizacionais, e termina com as competências organizacionais cuja combinação de distintos elementos agrega valor ao cliente e garante uma posição privilegiada da organização no mercado, conforme demonstra a Figura 8.



**Figura 8: Hierarquia da competência.**  
Fonte: adaptado de Javidan (1998).

Para Javidan (1998) cada organização possui um conjunto próprio de recursos, porém a maneira como cada uma utiliza é diferente porque não são todas que possuem habilidade para otimizar tais recursos. Portanto, capacidade refere-se à habilidade de explorar recursos (JAVIDAN, 1998) e é justamente esta capacidade de tornar os recursos dinâmicos que o concorrente deve ser avaliado e não somente pela existência e posse destes recursos isoladamente (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Cabe destacar que os recursos, segundo Hall (1992) podem ser classificados como tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis englobam equipamentos, máquinas e instalações e os intangíveis envolvem a essência do diferencial

competitivo nas organizações porque dificultam a imitação pela concorrência e porque envolvem arranjos sociais complexos, como por exemplo: a transferência de aprendizagem, a experiência e as habilidades individuais dos profissionais (HALL, 1992). Para Grant (1991), o recurso de uma organização fornece o direcionamento básico para o delineamento da estratégia empresarial e também é o *input* do processo de produção e a capacidade é fonte primária da lucratividade organizacional. Entretanto, ressalta o autor que poucos são os recursos que por si só são produtivos, pois a atividade produtiva requer um conjunto de recursos sendo trabalhados de forma cooperada e coordenada. Como resultado desse trabalho tem-se a capacidade. Por isso, a importância das organizações direcionarem seus esforços naquilo que a empresa pode fazer para que o grupo de recursos trabalhe de forma conjunta, pois para Grant (1991), os recursos são fontes da capacidade de uma organização e as capacidades são fontes de sua vantagem competitiva.

Assim, agregar múltiplas tecnologias, conhecer as preferências do cliente, conhecer as tendências de mercado e ter capacidade para gerir todas essas variáveis sistemicamente é fundamento básico que envolve as competências essenciais da organização. Portanto, as capacidades são pré-requisitos de um dado negócio, isto é, são decisivas para a sobrevivência da organização (LJUNGQUIST, 2007). Entretanto, contrariamente à competência essencial, a capacidade não credita, em relação aos rivais de um mesmo segmento, vantagem adicional para quem a detém. Ressalta-se ainda que, as capacidades são inerentes a uma dada função ou a um determinado grupo de uma unidade de negócios, portanto, também não agregam vantagens para as outras unidades.

Verifica-se que o conceito de competência engloba o entendimento de recursos e a capacidade de mobilizá-los, integrá-los e expandí-los. Porém, é importante salientar que toda a competência é uma capacidade que vem de um recurso, mas não é todo o recurso que fornece capacidade ou competência (BECKER, 2004). Isso significa que toda a competência é uma capacidade, mas nem toda a capacidade é uma competência.

Diante do exposto se faz necessário diferenciar, ainda, os tipos de competências organizacionais. De acordo com Nisembaum (2000) as competências básicas não são percebidas pelo cliente e atribuem vantagem rotineira à organização, bem como garantem o suporte à implementação da competência essencial. Isso significa que, as competências básicas são condições primárias que uma organização necessita possuir para gerenciar o negócio eficazmente e ter no mercado seu espaço de atuação garantido, pois mesmo sendo necessárias ainda não são suficientes para alcançar a liderança no mercado com diferenciação (BECKER, 2004). Isso porque, em cada uma das unidades de negócios de uma organização

haverá diversas capacidades e habilidades que serão pré-requisitos para que esses negócios participem em um determinado setor econômico, mas, por outro lado, não distinguirão a corporação dos seus concorrentes (HAMEL e PRAHALAD, 1990 e 1995).

Hamel e Prahalad (1990) conceituam competência essencial como a soma das habilidades, competências e tecnologias que possibilitam a organização atender as necessidades específicas de seus clientes e com isso alcançam, em relação aos seus concorrentes, vantagem competitiva. Os autores acreditam que a vantagem competitiva pode ser encontrada nas competências centrais da empresa que surgem de capacidades escondidas atrás dos produtos e que possibilitam o alcance de novos mercados.

Portanto, a questão central não está em criar e fazer grandes produtos, mas sim em identificar um conjunto de competências essenciais que sejam capazes de criar e fazer grandes produtos. Diante disso, como as competências são ocultas, não são fáceis de serem imitadas pela concorrência (HAMEL e PRAHALAD, 1990).

Ruas (2005) diferencia competências básicas, seletivas e essenciais, conforme apresentado no Quadro 11.

<b>Competências</b>	<b>Características</b>
<b>Básicas</b>	• contribuem para a sobrevivência da organização no médio prazo.
<b>Seletivas</b>	• diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado.
<b>Essenciais</b>	• diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para a posição de pioneirismo no mercado.

**Quadro 11 - Classificação das competências organizacionais.**

Fonte: adaptado de Ruas (2005).

Ruas (2005) acrescenta que a competência seletiva é a que está alicerçada nas competências individuais ou funcionais, cujas características estão fundamentadas nos seguintes aspectos:

- a) na agregação de maior valor ao cliente,
- b) em não poder ser facilmente imitadas pela concorrência e
- c) em contribuir para a capacidade de expansão da organização e garantindo, com isso, liderança competitiva no mercado.

Verifica-se que a competência seletiva está diretamente associada às redes de cooperação, porque a busca por esse tipo de arranjo competitivo está diferenciar a

organização no espaço de competição a rede atua. Além disso, também contribui para a posição de liderança no mercado.

Mintzberg, Ahlstrand e Lapel (2000, p.162), na obra de conjunta autoria denominada "Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico" sugerem que a competência central na corporação é a combinação de fatores externos e internos com o conteúdo em si da estratégia: "Uma empresa alcança a adequação estratégica através do uso eficaz e da acumulação eficiente dos seus ativos invisíveis, tais como know-how tecnológico ou lealdade dos clientes". Assim, as competências essenciais possibilitam que o foco seja direcionado para os pontos fortes da organização, oportunizando novos negócios e contribuindo para a competitividade empresarial de longo prazo.

Hamel e Prahalad (1995) referem-se à competência essencial como um conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais, comportamentos e valores que uma empresa possui e manifesta em suas ações, incrementando seu desempenho e resultado. Com isso, afirmam os autores, a corporação gera um diferencial competitivo, bem como oportuniza o surgimento de outros negócios no ambiente empresarial. Ulrich (2000) complementa os autores já mencionados, afirmando que as corporações, por meio do desenvolvimento, utilização e alavancagem das suas competências essenciais, competem no mercado.

Nota-se que o delineamento do futuro da organização fundamenta-se na competência essencial para que a estratégia organizacional possa reinventar o mercado, por meio da criação e domínio das oportunidades que surgem (UBEDA, 2003). Nesse sentido Teece, Pisano e Shuen (1997) defendem o quanto é importante as competências exercerem superioridade às estratégias organizacionais para que, de alguma forma, possam distinguir a corporação. Isso porque absorver competências por si só não significa produzir resultados. O que gera resultado, o que contribui e o que distingue a organização são as conseqüências que a mobilização das competências proporciona à corporação (SILVA, 2002). Entretanto, Fleury e Fleury (2000) ressaltam que, para uma competência ser considerada essencial, o conhecimento deve estar diretamente relacionado a um processo de aprendizagem corporativo sistematizado, envolvendo a inovação e a capacitação dos indivíduos.

Observa-se, sob a perspectiva da competência organizacional, a importância das pessoas que fazem parte da organização. Sustentando esse aspecto humano da competência nas organizações, Zarifian (2001) e Durand (2000) preconizam que a dimensão de equipe no processo produtivo é indispensável, pois as crenças e valores compartilhados no âmbito do

grupo influenciam a conduta e o desempenho de seus integrantes. Ainda nesse sentido, Le Boterf (1999) afirma que a competência de uma equipe de trabalho é consequência da mobilização e sinergia originada entre as competências individuais de seus membros.

Considerar a expectativa dos clientes; selecionar os segmentos de mercado e dos consumidores são variáveis organizacionais em que as competências podem oferecer maior valor agregado (FLEURY E FLEURY, 2003). Isso significa dizer que as organizações que pretendem fundamentar suas estratégias nas competências essenciais podem iniciar seus processos estratégicos a partir de uma perspectiva interna dos processos de negócio, ou seja, por meio do reconhecimento de suas capacidades e competências (RITTER e GEMÜNDEN, 2003).

Para compreender e reconhecer as competências organizacionais, Zarifian (2001), propõe cinco tipos de competências individuais que devem ser aplicadas a toda a organização, conforme apresentado no Quadro 12.

TIPOS DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES	FOCO
<b>SOBRE PROCESSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecimentos sobre o processo de trabalho.</li> </ul>
<b>TÉCNICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.</li> </ul>
<b>SOBRE A ORGANIZAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• saber organizar os fluxos de trabalho.</li> </ul>
<b>DE SERVIÇOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aliar a competência técnica ao impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final.</li> </ul>
<b>SOCIAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.</li> <li>• identifica-se três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.</li> </ul>

**Quadro 12 - As cinco diferentes competências na organização.**

Fonte: adaptado de Zarifian (2001).

Diante dos tipos de competências apresentadas no Quadro 12, observa-se que as “competências sociais” podem ser identificadas nas redes de cooperação porque elas congregam um conjunto de associados cujos comportamentos e atitudes refletem os aspectos que devem ser considerados nas competências organizacionais.

A organização quando define a estratégia competitiva está também identificando as

competências essenciais e individuais de cada função e, a partir daí, a identificação dessas competências oportuniza a determinação de estratégias da empresa. Conseqüentemente, isso leva a um círculo vicioso de construção de competências (UBEDA, 2003; GOMES, GOUVÊA e AMORIM, 2004).

Para Fleury e Fleury (2000), são de três tipos as de estratégias que as organizações podem relacionar-se e competir no mercado, conforme apresentado no Quadro 13.

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>EXCELÊNCIA OPERACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• as empresas buscam a competição baseada em custo;</li> <li>• é oferecido aos clientes um produto médio ao melhor preço e com bom atendimento.</li> </ul>
<b>INOVAÇÃO NO PRODUTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• são oferecidos produtos de ponta aos clientes;</li> <li>• são empresas que estão sempre inovando.</li> </ul>
<b>ORIENTADA PARA O SERVIÇO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• as empresas se voltam para atender o que os clientes específicos desejam;</li> <li>• as empresas são especializadas em satisfazer e antecipar as necessidades dos clientes, tendo em vista a proximidade com eles.</li> </ul>

**Quadro 13 - Estratégias de relacionamento das organizações com o mercado.**

Fonte: Fleury e Fleury (2000).

Portanto, as competências essenciais são fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia (DUTRA, 2008). Por exemplo, nas redes de cooperação, cuja estratégia está relacionada aos ganhos de escala (excelência operacional), as competências organizacionais devem envolver volume de compra.

Observa-se que os benefícios de rede constituem os elementos que integram as competências de uma rede de cooperação. Gomes, Gouvêa e Amorim (2004) complementam afirmando que as competências desenvolvidas pelos indivíduos em suas áreas de atuação juntamente com as estratégias de negócios alcança-se as competências essenciais.

Hamel e Prahalad (1995) sugerem três testes para identificar as competências centrais de uma organização:

- a) potencialidade de acesso a uma variedade de mercados;
- b) significativa contribuição para os benefícios percebidos pelo cliente do produto final;
- c) dificuldade para os concorrentes imitarem.

Com esse mesmo objetivo, Mintzberg, Ahlstrand e Lapel (2000) desenvolveram uma

lista de verificação para determinar se uma competência é realmente central em uma corporação, conforme apresenta o Quadro 14.

• Essencial à sobrevivência corporativa a curto e a longo prazos.	• Essencial para o desenvolvimento de produtos centrais e finais.
• A organização pode sustentar ao longo do tempo.	• Essencial à implementação da visão e das decisões estratégicas da corporação.
• Difícil imitação.	• Em pequeno número.
• Exclusiva da corporação.	• Negociável.
• Uma mistura de aptidões, recursos e processos.	• Comercialmente valiosa.
• Maior que a competência de um indivíduo.	• Invisível aos concorrentes.

**Quadro 14 - Determinantes de verificação das competências centrais em uma corporação.**

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lapel (2000).

Especificamente, em relação a identificação de competências em redes ainda há lacunas nas referências bibliográficas, entretanto, alguns pressupostos gerais orientam a formulação de competências em rede, quais sejam (CARVALHO, ALVAREZ e CAULLIRAUX, 2002):

- a) as competências não podem/devem ser analisadas isoladamente;
- b) as competências distribuem-se nos diferentes *locus* organizacionais da rede, isto é, entre seus integrantes.

Por outro lado, muitas empresas ou redes sequer conhecem o valor de suas próprias competências ou que competências são importantes para promover vantagem competitiva. Em outros casos, executivos e gestores possuem apenas uma vaga idéia de que competências são importantes e não sabem se as possuem ou não. Outra situação bastante comum é a divergência de opiniões por parte dos executivos e gerentes intermediários sobre as competências necessárias e as existentes na companhia (KING, FOWLER e ZEITYAML, 2001).

Carvalho, Alvarez e Caulliraux (2002) propõem uma metodologia que se restringe a: identificar as necessidades de competência e conhecimentos ao bom funcionamento da rede, levantar o estado atual de disponibilidade das mesmas e, por fim, diagnosticar as ações de capacitação que as tornariam aptas a extrair os melhores resultados de sua operação. Os autores mencionados não propõem um modelo específico de identificação de competências em redes, pois consideram que é um processo de longo prazo e evolutivo. Isso porque o tema competências em redes interorganizacionais ainda envolve certa complexidade e por isso não

se pode dar conta de todas as suas dimensões no curto prazo, seja pela carência de instrumentos, seja pela dimensão do problema (CARVALHO, ALVAREZ e CAULLIRAUX, 2002).

Diante do exposto, observa-se que não há um modelo específico para a identificação de competências em uma organização.

A seção seguinte apresenta o construto utilizado para identificar as competências do presente estudo, a partir do referencial teórico abordado no que tange às redes de cooperação e às competências.

## 2.5 CONSTRUTO TEÓRICO: ARTICULANDO REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS E COMPETÊNCIAS

Como pode se observar, na presente revisão teórica, os estudos desenvolvidos a partir dos anos noventa enfatizam os aspectos relativos às competências organizacionais como fonte de vantagens competitivas. Verifica-se ainda que não há um consenso na literatura quanto à definição de competência, bem como em qual abordagem deve-se se iniciar o respectivo estudo, isto é, se a partir das competências individuais ou a partir das competências organizacionais. Por outro lado, também pode ser verificado que ambas as abordagens estão intrinsecamente relacionadas e não podem ser desassociadas, pois as organizações precedem das pessoas e essas das organizações (HÅKANSSON e SNEHOTA, 2006).

Diante da literatura abordada neste trabalho, em relação às competências organizacionais e redes de cooperação, deparou-se com uma amplitude de estudos relativos a ambas temáticas, porém abordadas de forma individualizada, e poucos estudos com essas noções trabalhadas conjuntamente. Nesse sentido, para que os objetivos deste trabalho possam ser alcançados, a presente seção busca articular a noção de redes de cooperação e competências por meio de um construto teórico fundamentado na teoria abordada neste trabalho.

Considerando-se os estudos de Verschoore (2006) e Lagmann (2004), Apresentados na seção 2.3.2, que, respectivamente, estudaram os atributos e benefícios, bem como os fatores críticos de sucesso das redes de cooperação verificou-se que os elementos que os integram possuem similaridades semânticas e temáticas. Tomando-se tais referências, considerou-se, para fins do presente estudo, que os benefícios de rede definidos por

Verschoore (2006) constituem as competências gerais das redes de cooperação. Essa constatação evidencia-se pelo fato de que o autor realizou seus estudos somente em relação às redes formadas pelo programa estadual cuja rede, objeto da presente dissertação, integrou a respectiva amostra.

Ressaltam-se algumas referências teóricas que sustentam a escolha dos elementos que integram os benefícios de rede de Verschoore (2006) como categorias iniciais para a identificação das competências de uma rede de cooperação:

- a) as competências essenciais nas organizações devem satisfazer a três critérios: atribuírem vantagem competitiva; criarem valor percebido pelos clientes e serem de difícil imitação pela concorrência (HAMEL e PRAHALAD, 1990);
- b) a cooperação, com a finalidade de geração de vantagens competitivas, leva aos associados participantes a usufruírem dos resultados que venham a ser benéficos para as organizações porque as tornam mais competitivas frente a outras que não fazem parte do grupo (VALE, AMÂNCIO e LIMA, 2006). Observa-se que os benefícios atribuem vantagens competitivas às redes (HAMEL e PRAHALAD, 1990);
- c) os benefícios coletivos pertencem ao conjunto de empresas que geram as respectivas vantagens e são exclusivos por pertencerem somente à rede e não a outras organizações ou grupos de organizações os (OLSON, 1999). Verifica-se que os benefícios por pertencerem exclusivamente às redes tornam-se difíceis de ser imitados pela concorrência (HAMEL e PRAHALAD, 1990).

Assim, tendo-se como objetivo geral deste estudo consiste em identificar a contribuição das empresas associadas sob a perspectiva dos níveis agregação de valor das competências de uma rede de cooperação interorganizacional, faz-se necessário identificar, primeiramente, as competências da rede.

Diante do exposto, o construto inicial utilizado para a identificação das competências específicas da rede de cooperação para este trabalho apresenta-se no Quadro 15 em que a Dimensão denominada de Competências gerais das redes de cooperação interorganizacionais integram as seguintes categorias iniciais, quais sejam:

- a) Ganhos de Escala;
- b) Soluções em Gestão;
- c) Aprendizagem e Inovação;
- d) Redução de Custos e Riscos;
- e) Relações Sociais.

O Quadro 15 apresenta os elementos que compõem as categorias supracitadas.

Dimensão	Categorias Iniciais	Elementos	Referências
Competências gerais das redes de cooperação interorganizacionais	Ganhos de Escala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poder de barganha;</li> <li>• relações comerciais amplas;</li> <li>• representatividade;</li> <li>• credibilidade;</li> <li>• legitimidade e</li> <li>• força de mercado.</li> </ul>	Verschoore (2006).
	Soluções Em Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacitação;</li> <li>• consultoria empresarial;</li> <li>• marketing compartilhado;</li> <li>• prospecção de oportunidades;</li> <li>• garantia ao crédito;</li> <li>• inclusão digital e</li> <li>• estruturas de comercialização.</li> </ul>	
	Aprendizagem e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disseminação de informações e experiências;</li> <li>• inovações coletivas;</li> <li>• geração de diferenciais;</li> <li>• <i>benchmarking</i> interno e externo e</li> <li>• ampliação de valor agregado.</li> </ul>	
	Redução De Custos e Riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atividades compartilhadas;</li> <li>• confiança em novos investimentos;</li> <li>• complementaridade;</li> <li>• facilidade transacional e</li> <li>• produtividade.</li> </ul>	
	Relações Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• limitação do oportunismo;</li> <li>• ampliação da confiança;</li> <li>• acúmulo de capital social;</li> <li>• laços familiares;</li> <li>• reciprocidade e</li> <li>• coesão interna.</li> </ul>	

**Quadro 15 – Construto teórico.**

Fonte: elaborado pela autora a partir de Verschoore (2006).

Considerando-se também as referências teóricas abordadas neste trabalho em relação à estrutura do Programa Redes de Cooperação verifica-se que as competências das redes interorganizacionais estão alinhadas a quatro eixos estratégicos, quais sejam: marketing, negociação, expansão e inovação, conforme exemplifica a Figura 9.



**Figura 9 – Eixos estratégicos das redes e hierarquia das competências**  
 Fonte: elaborado pela autora.

Destaca-se diante da Figura 9 que, no tocante às redes de cooperação interorganizacionais, a aplicação dos conceitos acerca dos recursos, capacidades e competências podem ser entendidos da seguinte forma:

- a) os recursos organizacionais da rede podem ser considerados como os equipamentos, a marca própria, as habilidades dos empregados e dos associados;
- b) as capacidades organizacionais da rede envolvem os recursos mobilizados, integrados e coordenados que fazem parte do patrimônio atual e futuro das competências organizacionais da rede;
- c) as competências organizacionais da rede envolvem um conjunto de capacidades específicas postas em ação e que compõem a estratégia da rede garantindo sua permanência no mercado.

Diante disso, observa-se que, assim como, as competências específicas de Dutra (2008) estão alicerçadas em nove eixos que sustentam a trajetória profissional em uma organização (seção 2.4.1.1), as competências de uma rede formada pelo Programa Redes de Cooperação também estão alicerçadas nos quatro eixos estratégicos (seção 2.3.3).

Portanto, cada eixo estratégico reúne as competências específicas de uma rede de cooperação interorganizacional.

A visualização geral das competências de uma rede e estão indicadas com as siglas CM; CN; CE e CI que, respectivamente, referem-se às competências de Marketing; Negociação; Expansão e Inovação, conforme ilustra o Quadro 16.

Competências da rede	EIXOS ESTRATÉGICOS DA REDE			
	Marketing	Negociação	Expansão	Inovação
	CM1	CN1	CE1	CI1
CMn	CNn	CEn	CI n	

**Quadro 16: Relação entre os eixos estratégicos e as competências da rede.**  
 Fonte: elaborado pela autora.

Conforme indicado por Dutra (2008), a partir da identificação das competências tem-se a possibilidade da caracterização dos respectivos níveis de agregação de valor. Entretanto, entre a identificação das competências e a caracterização dos respectivos níveis de agregação de valor, faz-se necessário a realização de uma fase intermediária que é a identificação dos níveis de agregação de valor das “dimensões de complexidade”, apresentadas por Dutra (2008) na seção 2.4.1.1 no Quadro 7.

Aplicando-se, então o conceito de Dutra (2008) nas redes, para caracterização das dimensões, verifica-se que, assim como, para cada eixo da trajetória profissional têm-se determinadas competências específicas para também, para cada eixo estratégico da rede tem-se também competências relacionadas.

Portanto, definir os cinco níveis de agregação de valor por meio da aplicação das variáveis diferenciadoras de complexidade se faz necessário porque essas variáveis englobam as referências que devem ser consideradas na definição das entregas que irão compor as escalas das competências da rede de cooperação em estudo. Isso significa que, aplicando-se os conceitos de Dutra (2008), a partir da reunião das definições das entregas de todas as dimensões de um determinado nível ter-se-á a definição do nível de complexidade das competências relacionadas ao respectivo eixo estratégico e, assim sucessivamente.

A partir das definições dos níveis de complexidade das competências específicas da rede de cooperação tem-se como identificar se as empresas associadas apresentam os mesmos níveis e, conseqüentemente, tem-se como verificar a contribuição das empresas na agregação de valor da rede que integram. Ressalta-se a ênfase colocada na perspectiva das empresas que compõem a rede, porque uma rede de cooperação só existirá se houverem associadas a ela, caso contrário uma rede não existe.

No próximo capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho a partir do presente construto.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

A abordagem deste trabalho tem caráter exploratório e qualitativo. A escolha do método do tipo exploratório tem como foco a pesquisa empírica.

A pesquisa qualitativa justifica-se por proporcionar melhor visão e compreensão da problemática encontrada (MALHOTRA, 2007). Também porque busca seguir uma forma compreensiva e interpretativa dos fenômenos, de maneira a proporcionar uma visão geral com vistas à formulação de problemas e hipóteses mais precisas (GIL, 2007).

O método de estudo de caso foi escolhido porque o objetivo principal desse tipo de pesquisa é analisar intensivamente uma dada unidade social, aprofundando a descrição de um determinado fenômeno (YIN, 2005). Além disso, o método de estudo de caso tem sido amplamente utilizado por pesquisadores que procuram responder a questões relacionadas à “como” e “porque” certos fenômenos ocorrem, bem como é adotado quando o interesse central da pesquisa recai sobre fenômenos da atualidade, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da realidade (YIN, 2005).

Um estudo de caso pode ser único ou múltiplo. Para este trabalho o estudo de caso é único, considerando-se que o estudo recairá sobre os níveis de complexidade das competências de uma rede de cooperação interorganizacional. A escolha justifica-se pelo fato de que, por meio do estudo das competências de uma rede interorganizacional é que se pode aprofundar o entendimento dos níveis de agregação de valor de um arranjo entre empresas.

#### **3.1 UNIDADE DE ANÁLISE**

A unidade de análise significa o sujeito que sofre o fenômeno e pode ser uma situação, um evento, uma pessoa, um grupo ou uma organização (YIN, 2005).

Para esta pesquisa a unidade de análise considerada foi a rede de cooperação. Justifica-se essa escolha porque a rede é a parte mais elementar do fenômeno que será estudado.

O presente estudo de caso é também classificado como incorporado, porque em uma

rede, existem subunidades de análise, quais sejam, cada uma das empresas que a compõem (YIN, 2005). Destaca-se nesse sentido, que uma rede de cooperação interorganizacional só existe se congrega diversas empresas. Portanto, as empresas que integram uma rede incorporam-se à rede, porque sem elas esse arranjo interorganizacional não existira.

### 3.2 SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO CASO

Segundo Yin (2005), a seleção do caso é o primeiro passo na identificação e compreensão de um fenômeno. O caso selecionado para o presente estudo é a Rede de Cooperação Macsul, cujo propósito é a venda de materiais de construção.

A intencionalidade na definição da Macsul para a realização deste estudo de caso baseia-se em dois critérios iniciais:

- a) na região sul do Estado do Rio Grande do Sul a Macsul é a rede com maior número de empresas associadas frente a outras redes de cooperação do mesmo segmento (materiais de construção);
- b) em relação aos aspectos facilitadores para a realização da pesquisa na Macsul destacam-se: a abertura da rede no que diz respeito à coleta dos dados; número de empresas ligadas à rede e o tempo de existência da rede.

### 3.3 DESENHO DE PESQUISA

A Figura 10 apresenta o Desenho de Pesquisa com o objetivo de facilitar a identificação da seqüência lógica das fases e respectivas tarefas executadas para a realização deste estudo, bem como esclarece, por meio da representação gráfica, a metodologia e as principais características do início ao fim do estudo.

Destaca-se que a estratégia central deste desenho de pesquisa foi: a elaboração de um construto teórico fundamentado na pesquisa bibliográfica, a busca por meio do estudo de caso das evidências e a construção, por parte da pesquisadora, dos elementos necessários para o alcance dos objetivos propostos por este trabalho, conforme pode ser verificado nas fases apresentadas a seguir.

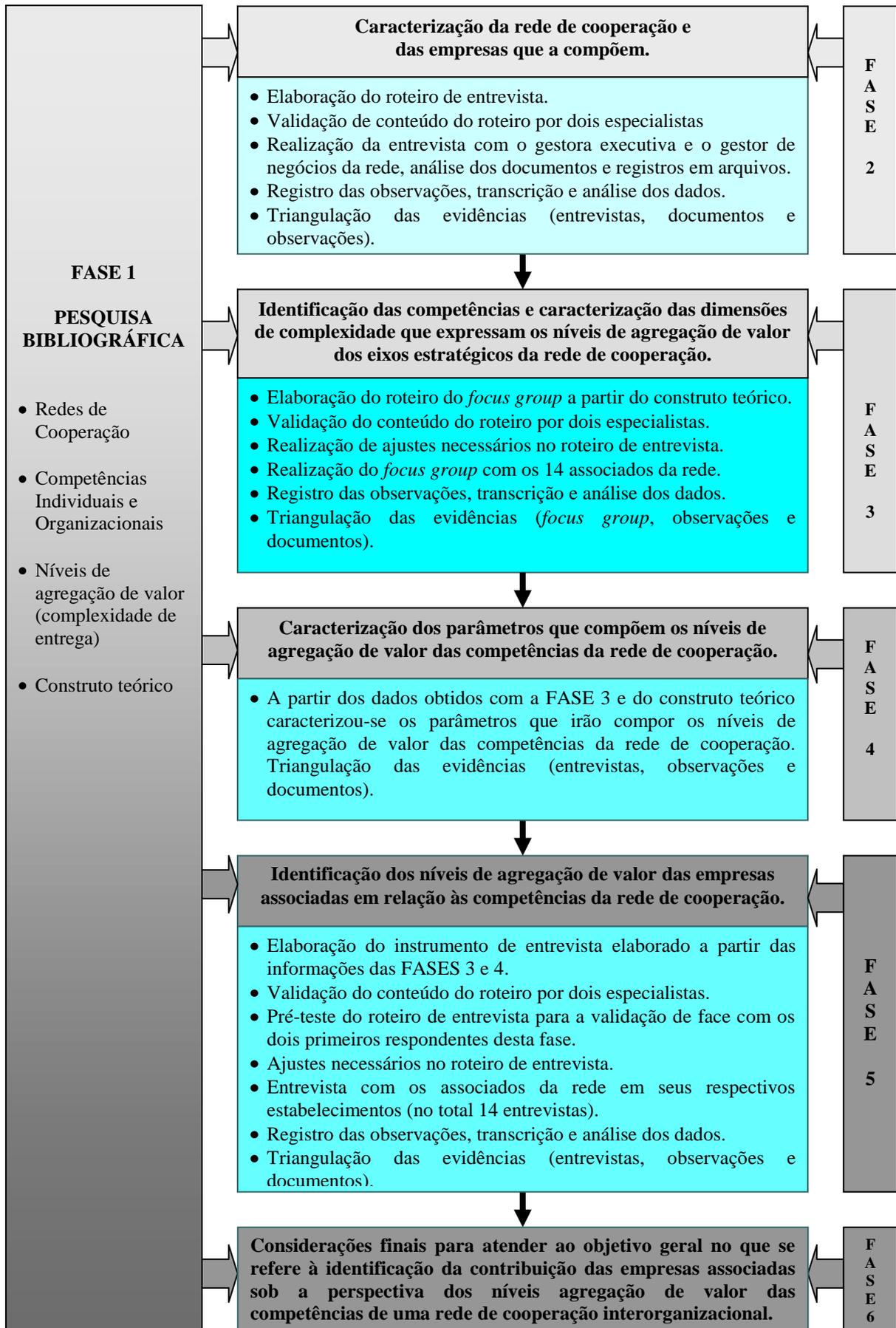


Figura 10 - Desenho de pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora.

A **Fase 1** refere-se à pesquisa bibliográfica e teve por finalidade embasar teoricamente o presente estudo para a definição da questão-problema, dos objetivos geral e específicos, bem como para todas as posteriores fases do trabalho proporcionando a realização do debate acerca dos conceitos inseridos nas noções de redes de cooperação e competências. Para tanto, foram pesquisados artigos, relativos a essas temáticas, publicados em periódicos nacionais e internacionais disponibilizados na Internet, bem como em livros e outras bibliografias relacionadas, conforme apresentado no capítulo 2 da presente dissertação sob o título "Fundamentação Teórica". Desta forma, a revisão da teoria possibilitou a definição das categorias iniciais para a identificação das competências, conforme apresenta o Quadro 17 a seguir. A execução da Fase 3 também orientou a estruturação das demais fases de pesquisa propostas por este estudo.

Dimensão	Categorias Iniciais	Elementos	Questões para roteiro
Competências gerais das redes de cooperação interorganizacionais	<b>Ganhos de Escala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poder de barganha;</li> <li>• relações comerciais amplas;</li> <li>• representatividade;</li> <li>• credibilidade;</li> <li>• legitimidade e</li> <li>• força de mercado.</li> </ul>	Qual o conceito de ganhos de escala? Como? Por quê? Quais as ações (práticas) que realiza nesse sentido? Exemplos.
	<b>Soluções Em Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacitação;</li> <li>• consultoria empresarial;</li> <li>• marketing compartilhado;</li> <li>• prospecção de oportunidades;</li> <li>• garantia ao crédito;</li> <li>• inclusão digital e</li> <li>• estruturas de comercialização.</li> </ul>	Qual o conceito de soluções em gestão? Como? Por quê? Quais as ações (práticas) que realiza nesse sentido? Exemplos.
	<b>Aprendizagem e Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disseminação de informações e experiências;</li> <li>• inovações coletivas;</li> <li>• geração de diferenciais;</li> <li>• <i>benchmarking</i> interno e externo e</li> <li>• ampliação de valor agregado.</li> </ul>	Qual o conceito de aprendizagem e inovação? Como? Por quê? Quais as ações (práticas) que realiza nesse sentido? Exemplos.
	<b>Redução de Custos e Riscos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atividades compartilhadas;</li> <li>• confiança em novos investimentos;</li> <li>• complementaridade;</li> <li>• facilidade transacional e</li> <li>• produtividade.</li> </ul>	Qual o conceito de redução de custos e riscos? Como? Por quê? Quais as ações (práticas) que realiza nesse sentido? Exemplos.
	<b>Relações Sociais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• limitação do oportunismo;</li> <li>• ampliação da confiança;</li> <li>• acúmulo de capital social;</li> <li>• laços familiares;</li> <li>• reciprocidade e</li> <li>• coesão interna.</li> </ul>	Qual o conceito sobre relações sociais? Como? Por quê? Quais as ações (práticas) que realiza nesse sentido? Exemplos.

**Quadro 17 – Categorias iniciais e elementos para identificação das competências de uma rede.**

Fonte: elaborado pela autora.

A **Fase 2** refere-se à caracterização da rede e das empresas que a compõem por meio da análise de documentos, das entrevistas com a gestora executiva e com o gestor de negócios da rede de cooperação e por meio de observações (objetivo específico "a"). Esta fase caracteriza-se pela elaboração do roteiro de entrevista (APÊNDICE B), pela validação do conteúdo do roteiro por dois especialistas doutores da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, pelo registro das observações realizadas; pela transcrição dos dados gravados; pela análise dos dados e pela triangulação das evidências (entrevistas, documentos e observações).

A **Fase 3** refere-se à identificação das competências da rede de cooperação (objetivo específico "b"), bem como à caracterização das dimensões de complexidade que expressam os níveis de agregação de valor dos eixos estratégicos da rede (objetivo específico "c"). Nesta fase foi realizado o *focus group* com os 14 associados da rede. Para tanto, esta etapa caracteriza-se pela elaboração do roteiro de entrevista (APÊNDICE C), realizado a partir do construto teórico, pela validação do conteúdo do roteiro por dois especialistas doutores da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, pela realização dos ajustes necessários no instrumento, pelo registro das observações realizadas, pela transcrição e análise dos dados gravados e pela triangulação das evidências (*focus group*, observações e documentos). Destaca-se que nesta etapa procura-se definir duas competências de cada um dos eixos estratégicos da rede, totalizando no final oito competências. Outro aspecto relevante para esta etapa é que o número dos níveis, bem como as dimensões de complexidade e as variáveis diferenciadoras foram definidas a partir do referencial teórico de Dutra (2004), conforme apresentado na Figura 6.

A **Fase 4** refere-se à caracterização dos parâmetros que compõem os níveis de agregação de valor das competências da rede de cooperação (objetivo específico "d"). Destaca-se nesta etapa do trabalho que a definição de cada um dos níveis de complexidade das competências identificadas deu-se a partir do trabalho de interpretação da pesquisadora dos dados obtidos na Fase 3 juntamente com o referencial teórico e os documentos pesquisados.

A **Fase 5** tem por objetivo identificar os níveis de agregação de valor de cada empresa associada em relação às competências da rede de cooperação (objetivo específico "e"). Esta etapa caracteriza-se pelos seguintes aspectos metodológicos:

- a) entrevistas com os associados que compõem a rede;
- b) elaboração do instrumento de entrevista elaborado a partir das informações das Fases 3 e 4 (APÊNDICE D);

- c) validação do conteúdo do roteiro por dois especialistas;
- d) pré-teste do instrumento de entrevista, para a validação de face, com os dois primeiros respondentes desta fase;
- e) realização dos ajustes necessários no instrumento;
- f) registro das observações diretas realizadas oportunamente no ambiente das entrevistas - estabelecimentos das lojas associadas - pela transcrição das gravações de cada uma das entrevistas;
- g) análise dos dados e pela triangulação das evidências (entrevistas, documentos e observações).

Destaca-se nesta etapa que foram realizadas, inicialmente, as mesmas perguntas da Fase 2, feitas aos gestores executivo e de negócios da rede, para os associados com o intuito de confirmar as respostas em relação às respectivas caracterizações. Outro aspecto relevante nesta etapa, está na aplicação da segunda parte do instrumento de pesquisa, relativamente à identificação dos níveis de agregação de valor em que se encontram cada uma das empresas associadas. Para tanto, solicitou-se que cada associado identificasse em cada um dos níveis das competências da rede qual o nível em que, sob a sua percepção, se enquadrava mais com o posicionamento dele.

A **Fase 6** tem como finalidade buscar a validade nomológica. Para tanto, esta fase compreende as considerações do estudo no que tange à identificação da contribuição das empresas associadas sob a perspectiva dos níveis agregação de valor das competências de uma rede de cooperação interorganizacional. Foram identificadas provas convergentes com respeito ao fenômeno em questão (interpretação holística) utilizando-se no que foi possível a triangulação das fontes (documentos, entrevistas e observações).

### 3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As evidências para um estudo de caso podem ser coletadas de distintas fontes e exigem do investigador o conhecimento de habilidades e procedimentos metodológicos diferentes (YIN, 2005). De acordo com Yin (2005) são seis os tipos de fontes de evidências mais comumente utilizadas para a realização de estudos de casos, quais sejam: documentação, registros em arquivos, *focus group*, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Como pode ser observado na seção 3.3, para a presente pesquisa foram utilizados todas essas fontes indicadas por Yin (2005) com exceção da “observação direta” e dos “artefatos físicos”. Ressalta-se que a estratégia utilizada nesta seção é a descrição de como foram utilizadas cada uma das fontes de coleta de dados propostas neste trabalho.

### 3.4.1 Documentos

Para Yin (2005) as informações documentais, possivelmente, sejam importantes em todos os tópicos de um estudo de caso. O autor explica que a função primordial dos documentos é contribuir e valorizar as evidências oriundas de outras fontes utilizadas e que é possível fazer inferências tratando-as somente como indícios que deverão ser investigados mais a fundo. Assim, as análises documentais, não devem ser tratadas como constatações definitivas, pois as inferências podem se revelar como sendo falsas indicações (YIN, 2005).

Em relação às informações documentais, de acordo com a Fase 2 deste trabalho, buscou-se caracterizar a rede e as empresas que a compõem. Para tanto, foi realizada uma pesquisa por meio da análise de documentos disponibilizados na Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, na Universidade Católica de Pelotas e na sede da rede Macsul a partir do ano de 2003, ano de início de formatação da rede, até o final de 2007. Foram coletadas evidências através dos seguintes documentos:

- a) relatórios enviados para Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, pela coordenação e pelos técnicos do Programa na Universidade Católica de Pelotas;
- b) instrumentos jurídicos da rede, tais como o Estatuto Social (ANEXO A), Código de Ética (ANEXO B) e Regimento Interno (ANEXO C);
- c) relatórios enviados pelos gestores das empresas associadas para a sede da rede;
- d) atas das reuniões; planejamento estratégico entre outros documentos relativos à Macsul.

Para reunir as informações disponibilizadas nos documentos, a pesquisadora solicitou cópias daqueles papéis que puderam ser possíveis de levar em mãos. Para os documentos que não puderam ser copiados a pesquisadora realizou anotações a respeito. Cabe destacar que este material também foi utilizado para a realização da triangulação dos dados obtidos em todas as fases de pesquisa deste trabalho.

### 3.4.2 *Focus group*

*Focus group* ou grupo focal é um tipo de entrevista de profundidade realizada em grupo. Tem por objetivo orientar e construir referências para uma investigação em novos campos, gerar hipóteses baseadas na percepção dos informantes, avaliar diferentes situações de pesquisa, desenvolver planos de entrevistas ou questionários, fornecer interpretações dos resultados dos participantes a partir de estudos iniciais e, ainda, gerar informações adicionais a um estudo em larga escala (MALHOTRA, 2007).

Assim sendo, para a realização da **Fase 3** utilizou-se a técnica do *focus group* porque, segundo Morgan (1997), é uma técnica qualitativa que privilegia a observação e o registro de experiências e reações dos indivíduos participantes de um determinado grupo e que não seriam possíveis de captar por outros métodos, como, por exemplo, a observação participante, as entrevistas individuais ou questionários. Além disso, o *focus group* proporciona uma multiplicidade de visões e reações emocionais no contexto do grupo.

Na organização do *focus group* a pesquisadora planejou cuidadosamente todas as etapas do trabalho, que requer mais objetividade do que outros tipos de investigação, pois, além de tratar-se de uma entrevista em grupo, reúne sujeitos diferentes e constitui-se em uma situação de excepcionalidade, tanto para a pesquisadora quanto para os membros desse grupo. O cuidado iniciou-se com os participantes que, formados por indivíduos com características comuns (todos são associados a mesma rede de cooperação), assegurou o equilíbrio entre uniformidade e diversidade do grupo, ou seja, o grupo formado pelos associados da rede de cooperação em estudo.

Como é desejável que o moderador de um *focus group* tenha conhecimento das características dos membros do grupo, dos detalhes sobre as relações entre eles que possam favorecer a interpretação e a análise dos dados a recolher (OLIVEIRA, 2006), justifica-se, como moderadora do *focus group* realizado, esta pesquisadora. A pesquisadora atuou do período de 2001 à 2006 como supervisora regional do Programa Redes de Cooperação por meio da Universidade Católica de Pelotas, sendo que uma das redes formadas nesse período foi a Macsul, objeto do presente estudo.

Na condução da sessão também é necessária outra pessoa para auxiliar e observar a reunião (OLIVEIRA, 2006). Por esse motivo convidou-se a gestora executiva da rede para auxiliar nessa atividade, considerando-se que, por não ser associada da rede, poderia participar como ouvinte.

A moderadora deste *focus group* teve papel de agente facilitadora e teve, como uma das suas tarefas fundamentais, a de apresentar aos membros presentes explicações claras e objetivas sobre o trabalho a ser desenvolvido. Exige-se, para isso que o moderador/investigador tenha experiência na condução de trabalhos com grupos e seja capaz de promover o debate, fazendo perguntas abertas e lançando desafios aos participantes (OLIVEIRA, 2006).

A sessão foi realizada na sala de reuniões da sede da rede na cidade de Pelotas. Os participantes foram acomodados ao redor de uma mesa de reuniões, dispostos na forma de “U”, com a moderadora sentada à cabeceira, de frente para todos. A moderadora e a assistente (observadora) fizeram as anotações durante a sessão, tiraram fotos, gravaram e comentaram as respectivas impressões logo após a sessão ter terminado. Na introdução, a moderadora fez uma breve apresentação dos tópicos de discussão e colocou algumas regras básicas, como por exemplo: desligar aparelhos celulares ou deixá-los no silencioso, falar um por vez, evitar conversas laterais e que todos deveriam falar, bem como se estabeleceu um pacto de confiança entre os participantes do grupo, baseado na confidencialidade das informações obtidas e gravadas durante a sessão (OLIVEIRA, 2006).

Como todos já se conheciam não foi necessária a apresentação dos participantes.

No decorrer da sessão o nível de envolvimento da moderadora foi tratado de acordo com as recomendações da literatura, ou seja, de forma flexível: em alguns momentos foi de baixo envolvimento, fazendo com que a discussão do grupo progredisse e observando seus comentários, na medida do possível, e em outros instantes de alto envolvimento, quando a moderadora reorientou os tópicos discutidos, bem como a dinâmica da discussão (OLIVEIRA, 2006). O baixo envolvimento é importante quando os objetivos enfatizam a pesquisa exploratória e também quando incluem a análise de conteúdo. Por outro lado, os altos níveis de envolvimento são mais apropriados quando existe uma forte agenda a ser cumprida, como comparar o pensamento de novos grupos de participantes, o que não foi o caso em questão (OLIVEIRA, 2006).

Quanto ao conteúdo trabalhado na sessão, foi previamente elaborado um roteiro de questões com a seqüência previamente definida (APÊNDICE C). Com objetivo de aumentar a confiabilidade do instrumento de pesquisa, antes da sua utilização o roteiro de entrevista foi validado pelo julgamento de duas pessoas especialistas no tema (YIN, 2005).

Além das questões do roteiro, também foram realizadas:

- a) perguntas abertas na primeira rodada para todos, de forma a permitir uma resposta rápida;

- b) a identificação das características que os participantes têm em comum;
- c) questões iniciais com o intuito de introduzir o tópico geral da discussão e fornecer aos participantes oportunidades para refletir sobre experiências anteriores;
- d) questões-chave que direcionaram o estudo e que requerem maior atenção e análise;
- e) questões finais que fecharam a discussão, considerando tudo que foi dito até então e que permitiu aos participantes considerar todos os comentários compartilhados na sessão, bem como possibilitou identificar os aspectos mais importantes.

Assim sendo, a reunião de trabalho foi coordenada pela pesquisadora cuja função foi promover a participação e a interação de todos os associados da rede, assegurando que não houvesse dispersão em relação aos objetivos previamente estabelecidos e que algum dos participantes se sobrepusesse ao grupo. A moderadora procurou proporcionar um clima favorável à exposição de idéias por todos os participantes, sem que houvesse excessiva interferência sua ou monopólio da palavra deste ou daquele membro. A duração da sessão foi de aproximadamente duas horas e após o término a pesquisadora ofereceu um coquetel de confraternização entre os presentes.

### **3.4.3 Entrevistas**

As entrevistas são consideradas essenciais como fonte de evidências para os estudos de caso e devem ser registradas e interpretadas por entrevistadores específicos e respondentes bem informados contribuindo com interpretações importantes para uma determinada situação (YIN, 2005). Por outro lado, as entrevistas devem ser consideradas como relatórios verbais, já que estão condicionadas aos vieses de memória fraca e articulação pobre e imprecisa e por esse motivo os dados obtidos devem ser confrontados com informações de outras fontes (YIN, 2005).

As entrevistas podem ser classificadas de acordo com a sua forma de condução em (YIN, 2005):

- a) espontânea: a entrevista trata-se de uma conversa mais abrangente e informal; necessita de mais tempo para a realização; utiliza o respondente como um

informante-chave para o estudo;

- b) focada: o respondente é entrevistado por um curto período de tempo, aproximadamente uma hora; os assuntos da entrevista, provenientes do protocolo, são mais restritos ao fenômeno estudado;
- c) levantamento formal: são entrevistas com questões estruturadas com objetivo mais quantitativo; fazem parte de um estudo de caso mais amplo.

Para este trabalho utilizou-se, para o alcance dos objetivos traçados na **Fase 2 e 5**, a entrevista do tipo focada. Justifica-se esta escolha porque a entrevistadora detém conhecimento prévio do assunto pesquisado o que possibilitou o preparo de diferentes questões, no sentido de realizar uma entrevista baseada na pesquisa teórica. Sendo que também foi possível usar perguntas abertas sobre o tema em pauta para que se pudesse aprofundar o assunto (FLICK, 2004).

Para a realização das entrevistas das **Fases 2 e 5** foram utilizados roteiros estruturados em cujos instrumentos, respectivamente APÊNDICE B e D, os respondentes puderam aprofundar as questões relativas ao fenômeno estudado, utilizando-se da condução imparcial do entrevistador. A fala foi livre por parte do entrevistado, porém o controle da entrevista foi retomado pelo entrevistador quando o assunto se apresentava desnecessário.

No que tange à quantidade e definição dos respondentes, na **Fase 2** foram realizadas 2 entrevistas e na **Fase 5**, foram realizadas no total 14 entrevistas individuais com os associados que compõem a rede, pois são as pessoas de maior conhecimento sobre a gestão da organização e que participam ativamente das atividades da Macsul.

Quanto ao local, na **Fase 2** as entrevistas foram realizadas na sede da Macsul na cidade de Pelotas de forma conjunta com os dois gestores da rede. As entrevistas da **Fase 5** foram realizadas nos estabelecimentos de cada um dos 14 associados que estão localizadas em 13 municípios da região sul do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, a pesquisadora elaborou um cronograma e deslocou-se de carro para as cidades onde as empresas associadas estão localizadas, o que totalizou cerca de 2000 km rodados. Todas as entrevistas foram realizadas em horário comercial, agendadas previamente por telefone e tiveram a duração média de uma hora e meia.

Objetivando-se aumentar a confiabilidade dos instrumentos de pesquisa, os roteiros de entrevista das **Fases 2 e 5** foram submetidos a validade de conteúdo (julgamento de especialistas) por dois especialistas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e após foram feitos os ajustes necessários. O roteiro da **Fase 2** não foi submetido a uma validade de face, pré-teste, (verificação informal da qualidade do instrumento quanto à forma

e vocabulário), pois o número de entrevistados constituiu-se de duas pessoas com posições distintas na atuação da rede. Entretanto, para a **Fase 5** o roteiro de entrevista foi submetido a uma validade de face, pré-teste por dois associados da cidade de Pelotas. Esta etapa tem a intenção de ajustar os instrumentos, caso necessário, para que os problemas não surjam no decorrer das próximas entrevistas (YIN, 2005). As informações das duas entrevistas realizadas para o pré-teste incluídas para a análise deste trabalho.

De acordo com Yin (2005), a gravação é uma forma de registrar as entrevistas, pois os conteúdos gravados possibilitam a maior acuracidade das informações obtidas. Por esse motivo este estudo utilizou a gravação, por meio de um gravador digital, de todas as entrevistas que, posteriormente, foram transcritas na íntegra com a máxima fidelidade. Como se utilizou de trechos das falas dos entrevistados para embasar as análises realizadas optou-se por não colocar nos apêndices as transcrições de todas as entrevistas no corpo deste trabalho.

#### 3.4.4 Observações

Partindo-se do princípio de que os fenômenos de interesse não são puramente de caráter histórico, é possível encontrar alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes disponíveis para observação (YIN, 2005).

Devido às características desta técnica de coleta de dados, que permite a coleta de evidências subjetivas e de extrema relevância quando se pesquisa questões humanas, é que se definiu a observação direta como mais uma forma de coleta de evidências.

As observações nesta pesquisa foram realizadas durante as visitas nos estabelecimentos das empresas e na sede da rede quando da realização das **Fases 2, 3 e 5**.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A estratégia analítica inicial de análise dos dados, apresentada no capítulo a seguir, foi a descrição e concretização de cada uma das fases da pesquisa apresentadas na seção 3.3 que estão, respectivamente, alinhadas aos objetivos específicos deste trabalho. Por se tratarem as **Fases 2, 3, 4 e 5** de etapas qualitativas, como técnica de análise dos dados utilizou-se a

análise de conteúdo que envolve o exame, a categorização, a classificação e a combinação das evidências para iniciar o tratamento das proposições de uma pesquisa (YIN, 2005).

A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem por finalidade obter indicadores (quantitativos ou não) por meio de procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2006). De acordo com a autora a análise de conteúdo pode ser de três técnicas distintas:

- a) sintática: análise da estrutura do discurso por meio do tempo e modos verbais; é muito utilizada na análise de discursos políticos;
- b) lexical: análise da natureza e riqueza do vocabulário, quantificando as palavras de uma entrevista;
- c) temática: formação de categorias e subcategorias de análise a partir do recorte dos temas e respectivas frequências.

O presente estudo utilizou a técnica de análise temática em todas as evidências coletadas.

A análise de conteúdo divide-se em 3 fases (BARDIN, 2006):

- a) pré-análise: organização e preparação, definição dos documentos a serem submetidos à análise, os objetivos e o referencial teórico que sustenta toda análise, realização de uma leitura inicial dos documentos selecionados e a elaboração de indicadores que fundamentarão a interpretação final;
- b) exploração do material: definição das categorias (uma das atividades mais importantes fases da análise de conteúdo);
- c) tratamento, a inferência e a interpretação dos dados: tratamento dos resultados brutos de maneira a se tornarem significativos e válidos. Nesse momento, os resultados são interpretados a partir do resumo realizado e verifica-se a confiabilidade da interpretação.

Relativamente à confiabilidade da interpretação dos resultados este estudo utilizou-se da técnica de estabilidade, que consiste na repetição do processo de interpretação pelo mesmo indivíduo em diferentes momentos. Para este trabalho a própria pesquisadora foi quem aplicou a técnica de estabilidade em um intervalo de duas semanas entre os processos de interpretação.

Utilizando-se a lógica de replicação literal os respondentes foram examinados, analisados e interpretados individualmente para posterior análise e interpretação com o intuito de se buscar respostas aos propósitos investigativos de cada fase.

Os documentos e as observações foram as primeiras evidências a serem exploradas, analisadas e interpretadas. Posteriormente, foi realizada a exploração, análise e interpretação das narrativas das entrevistas realizadas (não estão no apêndice deste trabalho). Com a finalidade de se codificar e enumerar as evidências, os textos das transcrições das entrevistas, das observações e dos documentos foram analisados e decompostos utilizando-se o critério semântico de categorização em todas as fases propostas, com base na fundamentação teórica (BARDIN, 2006).

O critério semântico de categorização caracteriza-se pelo agrupamento de categorias temáticas, por exemplo: todos os temas que significam a ansiedade ficam agrupados na categoria ansiedade, enquanto que os que significam a descontração ficam agrupados sob o título conceitual descontração (BARDIN, 2006). A partir desse processo novos significados emergiram e foram consideradas categorias emergentes da pesquisa.

As evidências sofreram descontos ou redução dos textos da análise e para tanto foi utilizada a técnica de abreviação da análise de conteúdo (FLICK, 2005). Isso significa que o material coletado foi parafraseado, ou seja, trechos e paráfrases menos relevantes e que possuíam significados iguais foram omitidos (primeira redução) e paráfrases semelhantes foram condensados e resumidos (segunda redução).

Para a sustentação dos dados levantados em cada fase de pesquisa procurou-se abordar as respectivas categorias a partir da fundamentação teórica e identificou-se a convergência de provas em relação ao fenômeno estudo. Para tanto, utilizou-se da triangulação de fontes de evidências, quais sejam: entrevistas, documentos e observações. Assim sendo, as categorias, previamente definidas, foram construídas a partir do construto teórico que sustentou esta pesquisa. A validação, pelos especialistas, destas categorias, e das que surgiram a partir das evidências coletadas, proporcionaram uma linha coerente do estudo de caso em relação ao objetivo, o método e o resultado alcançado.

Destaca-se que, relativamente ao *focus group* foram adotadas as recomendações pertinentes a essa técnica a partir da literatura apropriada. A pesquisadora transcreveu as discussões gravadas, bem como decodificou, interpretou e analisou os dados. Com a análise procurou-se extrair tudo o que foi relevante e associado com o tema ou com a categoria pré-estabelecida, definida e apresentada na seção 2.5 a seguir, usado como guia pela pesquisadora, que também serviu de esquema inicial para definição das categorias geradas a partir das informações obtidas. A análise procurou captar as idéias principais que apoiassem as conclusões.

A partir dos dados obtidos na Fase 3 e do referencial teórico caracterizou-se os

parâmetros que irão compor os níveis de agregação de valor das competências da rede de cooperação. Com os resultados da Fase 4, identificou-se os níveis de agregação de valor das empresas associadas em relação às competências da rede de cooperação.

Para preservar a imagem dos associados da rede, na análise dos dados foi utilizado um código composto pela letra "E" e de um número seqüencial, conforme demonstrado no Quadro 18.

<b>Código da Empresa Associada</b>
E-01
E-02
E-03
E-04
E-05
E-06
E-07
E-08
E-09
E-10
E-11
E-12
E-13
E-14

**Quadro 18 - Código das empresas entrevistadas.**  
Fonte: elaborado pela autora.

No capítulo seguinte apresentam-se as descrições e as análises dos dados.

### 3.6 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO DE CASO

Um projeto de estudo de caso deve abranger quatro condições vinculadas a sua qualidade: validade do construto, validade interna, validade externa e de confiabilidade que, conforme Yin (2005), definem-se da seguinte forma:

- a) validade do construto: estabelece medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo. Como tática, utiliza-se fontes múltiplas de evidências e estabelece-se o encadeamento dessas evidências. Para este estudo foram utilizadas fontes múltiplas de evidências, nas Fases 2, 3 e 4, ao se coletar informações através dos documentos, das entrevistas com o *focus group* e com as entrevistas individuais com os sujeitos relacionados ao fenômeno e através da

observação direta sobre o contexto do estudo de caso.

- b) Validade interna: estabelece uma relação causal, por meio da qual são mostradas certas condições que levam às outras condições. Como tática, faz-se a adequação ao padrão, a construção da explicação, estudam-se as explicações concorrentes e utilizam-se modelos lógicos. Como esta tática cabe apenas para estudos causais, não foi aplicado nesta pesquisa.
- c) Validade externa: estabelece o domínio em que as descobertas de um estudo podem ser generalizadas. Como táticas utilizam-se a teoria em estudos de caso único e a lógica da replicação em estudos de casos múltiplos. Para o presente estudo de caso utilizou-se a teoria como tática de validade externa por considerar-se um estudo de caso único incorporado.
- d) Confiabilidade: demonstra que as operações de um estudo – como os procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados. Como tática utiliza-se o protocolo e desenvolve-se o banco de dados para o estudo de caso. O protocolo para o estudo de caso é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa e destina-se a orientar o (s) pesquisador (es) a realizar (em) a coleta de dados. Apesar da autora deste trabalho ser a única pesquisadora de campo, o respectivo protocolo encontra-se no Apêndice “A” e devido à questão da confiabilidade ser uma característica buscada por este estudo, o protocolo guiou os procedimentos e decisões metodológicas desta pesquisa.

A validade e a confiabilidade dos resultados de um estudo de caso são provenientes da aplicação de mais de uma técnica de coleta de dados, podendo, estas evidências, serem capturadas através de documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Essa diversidade de fontes de evidências possibilitou o desenvolvimento de uma triangulação de dados ou de linhas convergentes de investigação, tornando mais convincentes as conclusões deste estudo (YIN, 2005). Ainda, relativamente à confiabilidade da interpretação dos resultados o presente estudo utilizou da técnica de estabilidade que consistiu na repetição do processo de interpretação em diferentes momentos e pela mesma pessoa que, na presente pesquisa, foi realizada pela pesquisadora que respeitou o intervalo de uma semana entre os processos de interpretação (YIN, 2005).

A partir dos cuidados metodológicos apresentados procurou-se aumentar a qualidade dos resultados obtidos com este estudo de caso, conforme pode ser visualizado no capítulo seguinte.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo descrever e analisar os dados coletados conforme estratégia definida no capítulo anterior. Com o intuito de relembrar as fases da pesquisa e os respectivos objetivos propostos, apresentam-se no Quadro 19 as seções deste capítulo em que se encontram.

FASE DA PESQUISA	SEÇÃO NO TRABALHO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS PROPOSTOS
FASE 2	4.1	Caracterizar a rede de cooperação e as empresas que a compõem.
FASE 3	4.2	Identificar as competências da rede de cooperação e caracterizar as dimensões de complexidade que expressam os níveis de agregação de valor dos eixos estratégicos da rede de cooperação.
FASE 4	4.3	Caracterizar os parâmetros que compõem os níveis de agregação de valor das competências da rede de cooperação
FASE 5	4.4	Identificar em que níveis de agregação de valor encontram-se as empresas associadas em relação às competências da rede de cooperação

**Quadro 19: Resumo das fases de pesquisa.**

Fonte: elaborado pela autora.

Nas seções seguintes são apresentadas as análises dos resultados obtidos em cada fase proposta por esta pesquisa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE DE COOPERAÇÃO E DAS EMPRESAS QUE A COMPÕEM

A caracterização da rede deu-se a partir da triangulação das informações obtidas com os dados primários (entrevistas com os gestores e associados da rede e observações) e com os dados secundários (análise dos documentos).

Destaca-se que as entrevistas realizadas na Fase 5 serviram para confirmar os dados

coletados nesta Fase 2 no tocante à caracterização das empresas que compõem a rede.

A Macsul formou-se a partir do Programa Redes de Cooperação através do convênio firmado entre a Universidade Católica de Pelotas e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Nesse aspecto destaca a gestora executiva da rede:

*“Este grupo sempre quis formar uma rede! Eles me procuraram, quando o Programa Redes voltou em 2004, para formar a rede de materiais de construção! Essa visão de mercado faz diferença!”*

A rede iniciou os trabalhos de formatação (reuniões de sensibilização e de definições da rede) em 2003 com inicialmente 11 empresas motivadas pelo alcance de objetivos comuns.

Entre os principais motivos de formação da rede foi o intuito de executar estratégias em cooperação, desenvolver soluções conjuntas para o crescimento das empresas associadas e garantir, desta forma, um melhor atendimento aos clientes, fornecedores e parceiros. Desse grupo de fundadores da rede, somente um dos sócios não faz mais parte da Macsul. Todos os demais sócios fundadores continuam integrandos à rede.

A formalização jurídica da Macsul ocorreu no dia três de setembro de 2004 e se fez por meio do registro da ata da assembléia geral de constituição da Associação dos Lojistas de Materiais de Construção - ALMAC, ocorrida no dia doze de junho de 2004.

O Estatuto Social (ANEXO A) estão registrados em cartório na cidade de Pelotas e são complementados pelo Código de Ética (ANEXO B) e Regimento Interno (ANEXO C). Todos esses instrumentos formam os mecanismos contratuais da rede.

Ressalta-se que, como abordado na seção 2.3.4, o nome fantasia “Macsul” não faz parte dos instrumentos jurídicos da rede, cuja denominação utilizada é a da Associação dos Lojistas de Materiais de Construção – ALMAC. Quanto ao nome afirma a gestora executiva da rede:

*“O nome Macsul já veio com o grupo! Eles queriam que a marca da rede refletisse o povo gaúcho nas cores e no nome! Por esse motivo as cores da rede são verde, vermelho e amarelo!”*

O Quadro 20 tem como propósito demonstrar a missão, a visão, os princípios e o comprometimento dos associados na rede Macsul.

<b>Missão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar o crescimento planejado através da cooperação, visando fortalecimento e competitividade das empresas, tendo sempre, como principais objetivos a satisfação do cliente e a responsabilidade social.</li> </ul>
<b>Visão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser referência em qualidade, atendimento e satisfação do cliente em toda Região Sul.</li> </ul>
<b>Princípios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O associado deve ter espírito coletivo, comprometimento com a rede, pontualidade com suas obrigações, transparência e credibilidade no mercado;</li> <li>• Todo o associado deve ter fidelidade com fornecedores parceiros, qualidade na sua empresa e ética profissional;</li> <li>• Deve buscar junto com a rede a responsabilidade social e a união do grupo.</li> </ul>
<b>Comprometimento do Associado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espírito associativista; participação em reuniões, comissão de compra ou grupo de trabalho;</li> <li>• Manter sua empresa com saúde financeira estável, sem restrições de crédito no mercado;</li> <li>• Após o prazo de adaptação, o associado deverá adquirir produtos de novos parceiros, conforme decisões nas assembleias, para o bom andamento da MACSUL;</li> <li>• Fidelidade aos parceiros da rede;</li> <li>• Ser transparente com os parceiros, associados e colaboradores;</li> <li>• Ter qualidade de atendimento;</li> <li>• Respeitar os padrões de aplicação da marca e padronização de fachada.</li> </ul>

**Quadro 20 - Caracterização da rede Macsul.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

Como a Macsul foi constituída por meio da metodologia do Programa Redes de Cooperação, portanto foi estruturada de forma que os empresários participem diretamente das atividades da rede por uma estrutura composta da seguinte forma:

- a) Diretoria, constituída pelo: Presidente, Vice-presidente, 1ª Secretário e 1º Tesoureiro;
- b) Conselhos: Ética, Administração e Fiscal;
- c) Equipes de trabalho: Negociação, Expansão, Marketing e Inovação;
- d) Assembleia geral de associados.

A rede conta também com um quadro de colaboradores composto de:

- a) uma secretária,
- b) uma gestora executiva e
- c) um gestor de negócios que desenvolvem as atividades administrativas.

A sede da rede Macsul localiza-se à Rua Senador Mendonça, 120 sala 203 no centro da cidade de Pelotas. Nesse local os colaboradores desenvolvem as atividades administrativas da rede e os associados realizam as reuniões, negociam com os fornecedores, recebem material promocional, enfim, centralizam as ações da Macsul.

Algumas atribuições das funções da rede Macsul estão apresentadas no Quadro 21.

FUNÇÕES	CARACTERIZAÇÃO
<b>Assembleia Geral de Associados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• é o fórum de aprovação ou reprovação das propostas que envolvam os interesses da rede.</li> <li>• processo é democrático (cada empresário tem direito a um voto, independentemente do porte de sua empresa).</li> <li>• no instrumento jurídico está definido o quorum mínimo de participação para validar as decisões.</li> </ul>
<b>Diretoria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cumpre o papel de representar legalmente os interesses da rede;</li> <li>• é eleita pela maioria simples de votos;</li> <li>• no instrumento jurídico está definida a condução do processo sucessório.</li> </ul>
<b>Conselhos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cumprem o papel de auxiliar a diretoria na condução dos interesses da rede.</li> <li>• compõe-se pelos conselhos de administração, ética e fiscal.</li> <li>• são eleitos por maioria simples de votos.</li> </ul>
<b>Gestora Executiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cumpre o papel de conciliar os interesses dos associados, visando implementar as estratégias aprovadas pelas assembleias, bem como ocupar-se da rotina administrativa das redes.</li> </ul>
<b>Gestor de Negócios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cumpre o papel de realizar as negociações com os fornecedores do mix de produtos negociados pela rede e atua complementando as atividades da equipe de negociação.</li> </ul>
<b>Secretária</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• executa as questões operacionais da rede.</li> </ul>
<b>Coordenadores de Equipes de Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• responsáveis pelas equipes de trabalho.</li> <li>• a indicação para o cargo ocorre pela capacidade de liderança e pela identificação com a área de atividade de cada equipe</li> </ul>
<b>Equipes de Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a distribuição dos cargos ocorre pela identificação do perfil do empresário com a respectiva área de atividade da equipe;</li> <li>• autonomia para dar andamento aos assuntos relacionados às suas áreas de atuação, elaborando propostas de atividades a serem executadas pelo conjunto das empresas.</li> <li>• o fórum de aprovação das propostas é a assembleia geral de associados, onde a aprovação para a execução das propostas apresentadas é feita através do voto direto.</li> </ul>

**Quadro 21 - Funções dos associados e colaboradores da Macsul.**

Fonte: dados de pesquisa.

O Quadro 22 apresenta os principais objetivos das equipes de trabalho que constituem a base para o funcionamento e desempenho da Macsul cuja estrutura foi proposta por meio da metodologia do Programa Redes de Cooperação apresentado na seção 2.3.3 deste trabalho.

EQUIPE	OBJETIVOS
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ lançar a rede e planejar ações de marketing compartilhado;</li> <li>➤ desenvolver campanhas e promoções conjuntas;</li> <li>➤ planejar a inserção na mídia;</li> <li>➤ organizar eventos institucionais da rede;</li> <li>➤ orientar na padronização da identidade visual das lojas;</li> <li>➤ elaborar materiais de expediente com a marca da rede;</li> <li>➤ desenvolver produtos com a marca da rede;</li> <li>➤ campanhas de prospecção de novos clientes etc.</li> </ul>
<b>Negociação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ buscar parcerias lucrativas (fornecedor e associado), com um maior volume de compras e propostas mais atrativas;</li> <li>➤ controlar os produtos negociados em rede;</li> <li>➤ identificar e monitorar o potencial de consumo e o comprometimento dos associados em relação às aquisições através da rede;</li> <li>➤ verificar a idoneidade e credibilidade dos associados junto aos fornecedores parceiros;</li> <li>➤ monitorar os níveis de redução dos custos de aquisição.</li> </ul>
<b>Expansão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ prospectar novos associados comprometidos com os objetivos da rede;</li> <li>➤ elaborar o plano de adesão de novos associados;</li> <li>➤ estabelecer critérios que envolvam a atividade desenvolvida pelas empresas participantes, porte, localização, idoneidade e objetivos comuns dos empreendimentos;</li> <li>➤ mapear as regiões onde a rede pretende atuar;</li> <li>➤ identificar os potenciais parceiros nessas localidades;</li> <li>➤ organizar eventos de apresentação da rede para interessados;</li> <li>➤ monitorar a abertura de filiais pelos associados;</li> <li>➤ verificar o crescimento das empresas participantes da rede;</li> <li>➤ monitorar a posição de mercado da rede em seu segmento.</li> </ul>
<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ buscar novas ferramentas de gestão, treinamento, tecnologias e troca de informações;</li> <li>➤ identificar e difundir melhores práticas entre os associados;</li> <li>➤ identificar as necessidades de capacitação;</li> <li>➤ elaborar instrumentos que auxiliem o processo de comunicação interna da rede;</li> <li>➤ identificar novas tecnologias úteis ao segmento de atuação;</li> <li>➤ elaborar instrumentos que unifiquem os procedimentos da rede;</li> <li>➤ organizar a participação em feiras e eventos de interesse do setor e</li> <li>➤ organizar eventos com o objetivo de integrar associados e colaboradores da rede.</li> </ul>

**Quadro 22 - Objetivos das equipes de trabalho da Macsul.**

Fonte: dados de pesquisa.

O Quadro 23 apresenta as principais conquistas da Macsul.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidade garantindo legitimidade nas ações empresariais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias com fornecedores, proporcionando melhores negociações e verbas de propaganda e redução de custos com compras conjuntas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias com a RBS TV Bagé, Pelotas e Rio Grande e encartes promocionais trimestrais e promoções premiadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação de colaboradores para as empresas associadas e manutenção de postos de trabalho e expansão do número de associados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização da marca através do marketing compartilhado e com as 14 lojas lançadas com padronização visual externa e interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontros para funcionários e famílias Macsul e Seminários de trocas de informações e experiências entre equipes de trabalho.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação juridicamente estabelecida e sede própria da rede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização dos negócios a partir de planejamento estratégico e da gestão conjunta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação gerencial e qualificação profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamentos empresariais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da motivação e confiança no negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site <a href="http://www.macsulrede.com.br">www.macsulrede.com.br</a>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso ao crédito, através do reconhecimento das vantagens da estrutura de rede pelo agente financeiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessoramento e consultorias em diversas áreas, proporcionando o conhecimento de novos conceitos, métodos e estilos de gestão.</li> </ul>

**Quadro 23 - Principais conquistas da Macsul.**

Fonte: dados de pesquisa.

Em assembléia ocorrida no dia 31 de maio de 2007, em Porto Alegre, a MACSUL foi aprovada como integrante da Uniredes com objetivo de buscar junto com outras redes projetos inovadores. A Uniredes é promovida pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, e consiste na união das redes que integram o sistema de Redes de Cooperação. Esse projeto tem como objetivo subir o segundo degrau nesta caminhada, ou seja, unir redes já existentes para que juntas possam alcançar seus objetivos em comum (SEDAI, 2006).

Atualmente a Macsul vem fortalecendo a participação e sedimentando a marca da rede no mercado da região sul do país com a participação de 14 lojistas associados presentes em 13 municípios da Região Sul do Estado do Rio Grande do Sul.

O Quadro 24 relaciona as empresas associadas e as localidades onde se situam.

<b>Empresas Associadas</b>	<b>Localidades</b>
1. ASM Construção	1. Bagé
2. Chafariz	2. Camaquã
3. Cadesul	3. Candiota
4. Comercial Lammel	4. Cristal
5. LCF Gonçalves	5. Herval do Sul
6. Casa Santos	6. Jaguarão
7. M. Cantarelli	7. Morro Redondo
8. Ferragem LG	8. Pelotas
9. Depósito Primavera	- Pelotas (Monte Bonito)
10. Silgon	9. Pinheiro Machado
11. Louzada	10. Rio Grande
12. Avenida Material de Construção	11. Santa Vitória do Palmar
13. Madeireira Holz	12. São Lourenço do Sul
14. Irmãos Fehrenbach	13. Turuçu

**Quadro 24 - Empresas associadas à Macsul e respectivas localidades.**

Fonte: dados de pesquisa.

A Figura 11 mostra a localização, na região sul do Estado do Rio Grande do Sul, das empresas associadas à Macsul, bem como a logomarca da rede.



**Figura 11: Localização das empresas associadas à rede Macsul.**

Fonte: dados de pesquisa.

Observa-se no Quadro 24 e na Figura 1 que a localidade de Monte Bonito integra a cidade de Pelotas. Por esse motivo, são 14 associadas em 13 municípios da região sul do Estado.

Utilizando-se da codificação apresentada na seção 3.5 deste trabalho apresenta-se a caracterização das empresas associadas à Macsul. O Quadro 25 apresenta os elementos que caracterizam as empresas associadas à Macsul quanto: ao tempo de existência, tempo de participação na rede em anos (desde a fundação em 2004 até a data da pesquisa em 2007), número de funcionários (antes e depois de entrar na rede), área física (da loja e depósito) em metros quadrados (antes e após ingressar na rede), cargo que ocupa na diretoria, equipe que integra, bem como se a empresa associada é fundadora da rede e se possui a fachada padrão da Macsul.

De acordo com o Quadro 25, observa-se que a maioria das empresas são antigas no mercado e que após algum tempo arriscaram-se a integrar um arranjo interorganizacional. Essa constatação reflete a busca pela competitividade no mercado, como afirmou um associado da rede: *“Eu tenho que estar dentro da rede! Não posso ficar de fora!”*

Verifica-se que a empresa E-01 não atua em nenhum cargo de diretoria, não integra nenhuma das equipes de trabalho da rede e também não possui a fachada padrão. Por outro lado também não obteve aumento em área física da empresa e não alterou o quadro de funcionários. Segundo o gestor de negócios da rede, a empresa E-01 não se enquadra na maioria das ações de marketing da Macsul (promoções conjuntas, fachada padrão etc.) e algumas vezes auxiliam no volume de compra de alguns produtos, o que acaba favorecendo a rede, conforme pode ser verificado na fala do gestor de negócios da rede:

*“O grupo não sabe o que fazer com eles! Não participam das reuniões porque acham longe, não possuem a fachada padrão e também não participam das ações de marketing! Algumas vezes, quando o produto interessa, eles participam da negociação! Também não querem sair da rede!”*

Essa constatação foi verificada quando o representante da empresa associada E-01 foi questionado sobre a participação na rede:

*“É muito caro me deslocar para as reuniões e as coisas não ficarem decididas! Minha empresa é muito antiga na região! Não tem como eu mudar a fachada e o nome! Participo quando dá e é interessante para mim! Na maioria das vezes eu sozinho consigo o preço de barganha que a rede consegue em alguns produtos! Até já paguei mais caro para auxiliar a rede a ter mais volume, mas não dá para fazer isso sempre. Gosto muito do grupo, mas negócio são negócios”.*

Código da empresa associada	Tempo de existência da empresa associada	Tempo de participação da associada na rede	Nº de funcionários da empresa associada		Área física da empresa associada		Cargo que a empresa associada ocupa na diretoria da rede	Equipe que a empresa associada integra na rede	A empresa associada é sócia - fundadora da rede?	A empresa associada possui fachada padrão da rede?
	Anos	Anos (2004-2007)	Antes de ingressar na rede	Depois de ingressar na rede	Antes de ingressar na rede (m²)	Depois de ingressar na rede (m²)				
E-01	30	3	20	20	2500	2500	-	-	<b>Sim</b>	Não
E-02	20	3	10	10	800	800	-	-	<b>Sim</b>	Não
E-03	27	3	30	23	2000	2000	▪ Conselho de Administração	-	<b>Sim</b>	Não
E-04	16	3	6	8	500	<b>700</b>	▪ Conselho de Ética	-	<b>Sim</b>	Sim
E-05	39	1	4	3	1000	<b>2000</b>	▪ Conselho de Administração	Expansão	Não	<b>Sim</b>
E-06	4	3	7	7	600	<b>800</b>	▪ Conselho de Administração	Negociação	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>
E-07	41	3	8	13	1600	<b>2600</b>	▪ Conselho Fiscal	-	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>
E-08	28	3	4	4	60	<b>125</b>	▪ 1º Secretário	Marketing Inovação	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>
E-09	16	3	2	3	250	<b>500</b>	▪ 2º Tesoureiro ▪ Conselho de Ética	Marketing Inovação	Não	<b>Sim</b>
E-10	9	3	5	10	370	<b>670</b>	▪ Vice-Presidente ▪ 1º Tesoureiro	Marketing Inovação	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>
E-11	21	3	5	15	120	<b>450</b>	▪ Conselho de Ética	Negociação	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>
E-12	25	2	10	10	500	500	▪ Conselho Fiscal	-	Não	<b>Sim</b>
E-13	44	3	10	10	2835	<b>4435</b>	▪ Presidente	Negociação Marketing Inovação Expansão	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>
E-14	14	4	6	8	200	<b>440</b>	▪ 2º Secretário	Negociação Marketing Inovação	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>

**Quadro 25 - Caracterização das empresas que compõem a Macsul.**

Fonte: dados de pesquisa.

Em relação a fachada-padrão da Macsul afirma a gestora executiva da rede:

*“Muitos ainda não entendem a importância de todos atuarem de forma padronizada no mercado, ou seja, ter a fachada-padrão! O fato de somente aproveitar as boas coisas da rede não vai fazer ela crescer! A gente fala, fala, fala...mas para alguns não convence! Dizem que o cliente não vai entender a mudança, que já tem há anos e não vai mudar etc.!”*

Complementa a gestora executiva dizendo:

*“Basta verificar as empresas que modificaram a fachada! Elas cresceram e os clientes gostaram!”*

Nesse sentido, verifica-se que a empresa associada E-03 não possui fachada padrão, embora integre o Conselho de Administração e seja sócio-fundadora da Macsul e quando entrevistada afirmou, em relação aos benefícios de integrar a rede:

*“Estou na rede porque tenho alguns bons negócios e continuo na rede porque me identifiquei com o grupo, por causa da troca de informações e porque sou persistente!”* Disse ainda: *“Quanto ao poder de barganha da rede, às vezes sozinho eu ganho mais. Às vezes levo as propostas para a rede, mas por um motivo ou outro, não sei o que acontece, não vão atrás!”*

A empresa E-02 também afirmou, em relação aos motivos de ainda não ter a fachada padrão:

*“Eu tinha acabado de fazer uma reforma na loja! Por isso não coloquei a fachada padrão! Na minha nova loja a fachada já vai ser a padrão da Macsul! A saída para nós, pequenos, é estar em rede! Quem souber trabalhar de forma conjunta, só tem a ganhar! O grupo é bom, mas precisa se organizar mais na negociação! O pessoal fica com medo de falar para não chatear os outros, mas eu falo, senão as reuniões ficam sem sentido!”*

Nota-se também que alguns associados participam em mais de uma equipe de trabalho. Isso significa o maior envolvimento com a rede, conforme afirma a gestora executiva da rede:

*“O grupo é muito bom de trabalhar! Alguns se envolvem mais que outros! Mas todas as decisões são definidas em assembléia! Talvez por isso o grupo espere as propostas prontas e só venham nas reuniões para escolher, pois esse também é o meu trabalho!”*

Nesse sentido diz o gestor de negócios da rede:

*“Eu também peço sugestões nas negociações, mas dizem que confiam em mim! E sei que sou pago para isso!”*

Verifica-se também que todas as empresas aumentaram a área física ou se mantiveram como estavam antes de ingressar na rede. Isso significa que a rede não trás prejuízos a quem participa. Participar da rede pode, no entanto, como visto na fala da E-01, não trazer benefícios para todos os integrantes. Nesse aspecto também, destaca-se que as empresas que mais cresceram foram as que tinham a menor área física, como no caso da E-08 que dobrou de tamanho:

*“Desde que ingressei na rede eu só cresci! Eu dobrei de tamanho e isso graças a estar na Macsul! Sozinho, eu estou tentando há anos!”*

Verifica-se nesta fase da pesquisa que as empresas que compõem a Macsul possuem uma confiança entre os seus integrantes e que não querem sair da rede, mesmo que para alguns os benefícios não sejam igualmente satisfeitos para todos.

Observa-se também que alguns associados agregam mais valor à rede do que outros e, isso ocorre, principalmente para aqueles que mais usufruem do arranjo, que por sua vez, são as empresas de menor tamanho. Nesse aspecto afirma a gestora executiva da rede:

*“Aqueles que sabem aproveitar da rede e dos benefícios que ela proporciona, com certeza crescerão e, com isso, a rede também crescerá, porque a Macsul sem os associados não existe!”*

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E CARACTERIZAÇÃO DAS DIMENSÕES DE COMPLEXIDADE DOS EIXOS ESTRATÉGICOS DA REDE

A identificação das competências e a caracterização das dimensões de complexidade dos eixos estratégicos da rede deu-se a partir do construto teórico (QUADRO 15) e a triangulação das informações obtidas foi realizada a partir dos dados primários (*focus group* e observações) e com os dados secundários (análise dos documentos)

Destaca-se nesta etapa que a categorização das dimensões de complexidade dos elementos foi realizada de acordo com os quatro eixos estratégicos, quais sejam: marketing,

negociação, expansão e inovação. Isso significa que se categorizou os elementos obtidos com o *focus group* que, por critério temático, se enquadravam a cada eixo.

Posteriormente, realizou-se um novo agrupamento, também por critério temático, dos elementos agrupados em cada eixo que resultaram em dois subgrupos para cada um deles. Desses dois subgrupos de elementos surgiram duas competências em cada um dos eixos. A definição por duas competências de cada eixo deu-se de forma aleatória e foram nomeadas por esta pesquisadora com base nos dados de pesquisa.

Assim sendo, foram identificadas duas competências para cada um dos quatro eixos estratégicos da rede Macsul. Portanto, tem-se no total para a rede em estudo oito competências específicas.

Para o eixo Marketing identificou-se as competências Marketing Compartilhado (CM1) e Orientação para o consumidor (CM2).

Para o eixo Negociação identificou-se as competências Comprometimento das Empresas na Negociação (CN1) e Articulação de Relacionamentos (CN2).

No eixo Expansão, identificou-se as competências Ampliação da Área de Atuação (CE1) e Direcionamento Estratégico (CE2).

Para o eixo Inovação identificou-se as competências Aprendizagem (CI1) e Comprometimento do Associado com a Rede (CI2).

Os Quadros 26, 27, 28 e 29 apresentam os elementos que caracterizam as competências relacionados, respectivamente, aos eixos de Marketing, de Negociação, de Expansão e de Inovação, respectivamente, identificadas, neste trabalho, nas cores vermelha, azul, amarela e verde .

COMPETÊNCIAS RELACIONADAS AO EIXO MARKETING	ELEMENTOS
<b>C1 – Marketing Compartilhado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ planejamento conjunto</li> <li>➤ promoções conjuntas</li> <li>➤ inserções conjuntas na mídia</li> <li>➤ canais de comunicação e relacionamento com clientes</li> <li>➤ canais de relacionamento com a comunidade</li> <li>➤ canais de comunicação com a mídia</li> <li>➤ ações de responsabilidade social</li> <li>➤ padronização visual (fachada e materiais)</li> <li>➤ produtos com marca própria</li> </ul>
<b>C2 – Orientação para o consumidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ campanhas de prospecção de novos clientes.</li> <li>➤ satisfação dos clientes</li> <li>➤ novos clientes</li> <li>➤ condições do ambiente físico</li> <li>➤ customização e personalização</li> <li>➤ eventos institucionais da rede</li> </ul>

**Quadro 26: Elementos que compõem as competências relacionadas ao Eixo Marketing.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

COMPETÊNCIAS RELACIONADAS AO EIXO NEGOCIAÇÃO	ELEMENTOS
<b>C1 – Comprometimento das empresas na negociação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ planejamento e controle dos produtos negociados pela rede</li> <li>➤ redução nos custos de aquisição</li> <li>➤ barganha</li> <li>➤ volume de compras dos associados pela rede</li> <li>➤ aquisição de novos produtos</li> <li>➤ potencial de consumo dos associados em relação às aquisições através da rede</li> <li>➤ idoneidade e credibilidade dos associados junto aos fornecedores parceiros</li> </ul>
<b>C2 - Articulação de Relacionamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ampliação das relações comerciais</li> <li>➤ representatividade</li> <li>➤ alianças externas</li> <li>➤ parcerias consolidadas com novos fornecedores</li> <li>➤ legitimidade</li> <li>➤ conectividade</li> <li>➤ garantia ao crédito</li> <li>➤ facilidade transacional</li> </ul>

**Quadro 27: Elementos que compõem as competências relacionadas ao Eixo Negociação.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

COMPETÊNCIAS RELACIONADAS AO EIXO EXPANSÃO	ELEMENTOS
<b>C1 – Ampliação da área de atuação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ monitoramento da abertura de filiais pelos associados</li> <li>➤ expansão da área física das empresas e do número de empresas</li> <li>➤ confiança do associado no seu próprio negócio</li> <li>➤ capacidade de investimento do associado</li> <li>➤ posicionamento no seu segmento</li> <li>➤ prospecção de novos associados comprometidos com os objetivos da rede</li> <li>➤ estabelecimento de critérios que envolvam a atividade desenvolvida pelas empresas participantes, porte, localização, idoneidade e objetivos comuns dos empreendimentos</li> <li>➤ mapeamento de regiões onde a rede pretende atuar</li> <li>➤ identificação dos potenciais parceiros nessas localidades</li> <li>➤ apresentação da rede para interessados</li> </ul>
<b>C2 - Direcionamento Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ monitoramento da posição de mercado da rede em seu segmento</li> <li>➤ geração de diferenciais</li> <li>➤ ampliação de valor agregado</li> <li>➤ prospecção de oportunidades</li> <li>➤ novas estruturas de comercialização</li> <li>➤ estratégias coletivas</li> <li>➤ profissionalização da gestão</li> <li>➤ crescimento das empresas participantes da rede</li> </ul>

**Quadro 28: Elementos que compõem as competências relacionadas ao Eixo Expansão.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

COMPETÊNCIAS RELACIONADAS AO EIXO INOVAÇÃO	ELEMENTOS
<b>C1 - Aprendizagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ disseminação de informações e experiências</li> <li>➤ benchmarking interno e externo</li> <li>➤ experiência em cooperação</li> <li>➤ confiança dos associados no sucesso da rede</li> <li>➤ envolvimento dos associados com a rede</li> <li>➤ confiabilidade no fluxo de informações</li> <li>➤ acúmulo de capital social</li> <li>➤ consultoria empresarial</li> <li>➤ busca de novas ferramentas de gestão, treinamento e tecnologias</li> <li>➤ identificação e difusão de melhores práticas entre os associados</li> <li>➤ identificação das necessidades de capacitação</li> <li>➤ identificação de novas tecnologias úteis ao segmento de atuação</li> <li>➤ identificação de instrumentos que unifiquem os procedimentos</li> <li>➤ organização de feiras e eventos de interesse do setor com o objetivo de integrar associados e colaboradores da rede</li> </ul>
<b>C1 - Comprometimento do associado com a rede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ agilidade dos associados e limitação do oportunismo</li> <li>➤ reciprocidade e complementaridade</li> <li>➤ produtividade</li> <li>➤ interesses comuns</li> <li>➤ transparência nas ações e decisões</li> <li>➤ debates freqüentes</li> <li>➤ fidelidade aos parceiros</li> <li>➤ divisão de direitos e deveres</li> <li>➤ participação nas reuniões</li> <li>➤ resolução de conflitos</li> </ul>

**Quadro 29: Elementos que compõem as competências relacionadas ao Eixo Inovação.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

A partir da categorização dos Quadros 26, 27, 28 e 29, relativamente às competências da rede de cooperação, o Quadro 30 apresenta as definições das competências alinhadas aos respectivos eixos estratégicos.

As definições apresentadas a seguir foram elaboradas pela pesquisadora a partir dos elementos coletados e categorizados. Ressalta-se que esses elementos representam as ações realizadas pelas empresas associadas e que foram reunidas, pela pesquisadora, de acordo com a similaridade e que de forma conjunta auxiliaram na definição das respectivas competências.

Destaca-se que as competências identificadas, são específicas da rede em estudo e que, por sua vez, traduzem as principais capacidades percebidas pela Macsul.

Assim sendo, as competências que seguem pretendem traduzir as capacidades relacionadas a cada um dos eixos estratégicos da rede.

EIXOS ESTRATÉGICOS DA REDE	COMPETÊNCIAS DA REDE	DEFINIÇÃO DA COMPETÊNCIA DA REDE
MARKETING	CM1 – Marketing Compartilhado	é a capacidade de a rede estabelecer <b>ações de marketing compartilhadas</b> para que a marca da rede seja percebida com identidade única pelos clientes e com isso adquira força de mercado frente aos concorrentes do mesmo segmento.
	CM2 – Orientação para o consumidor	é a capacidade da rede em <b>proporcionar ações orientadas ao consumidor e que sejam percebidas por esses clientes.</b>
NEGOCIAÇÃO	CN1 – Comprometimento das empresas na negociação	é a capacidade de a rede estabelecer <b>credibilidade</b> junto aos fornecedores para que com isso consiga poder de barganha.
	CN2 - Articulação de relacionamentos	é a capacidade da rede em <b>estabelecer relacionamentos e alianças externas consolidando parcerias com novos fornecedores</b> e com isso obter ampliação das relações comerciais, representatividade, conectividade e garantia ao crédito, bem como facilidade transacional e legitimidade no ambiente onde a rede está inserida.
EXPANSÃO	CE1 – Ampliação da área de atuação	É a capacidade da rede em <b>identificar oportunidades de se expandir</b> e de se fixar em novos mercados posicionando-se frente a eles.
	CE2 - Direcionamento estratégico	É a capacidade da rede de <b>ter a visão global e de futuro de gerar novos diferenciais</b> a partir da definição de estratégias coletivas.
INOVAÇÃO	CI1 - Aprendizagem	é a capacidade de <b>disseminar, aprender, incorporar e aplicar</b> os conhecimentos adquiridos que gerem diferenciais competitivos à rede e que sejam percebidos pelo cliente.
	CI2 - Comprometimento do associado com a rede	é a capacidade da rede de <b>manter e promover a coesão interna</b> entre as empresas associadas para que a rede possa se fortalecer e inovar no mercado.

**Quadro 30: Relação entre os eixos estratégicos e as competências da rede.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

Com a finalidade de se definir com clareza os critérios de diferenciação dos níveis de complexidade das competências da rede, caracterizou-se cada um dos eixos estratégicos a partir das seis dimensões propostas no referencial teórico (FIGURA 5):

- a) nível de atuação
- b) abrangência de atuação,
- c) escopo de responsabilidade,
- d) nível estruturação das atividades,
- e) tratamento da informação,
- f) autonomia e grau de supervisão.

Esses critérios de diferenciação foram identificados, a partir do construto teórico que a partir do *focus group* realizado com os associados da rede, juntamente, com as observações e os documentos analisados possibilitaram a triangulação dessas evidências.

NÍVEL	DIMENSÕES DE AGREGAÇÃO DE VALOR PARA O EIXO MARKETING					
	Nível de atuação	Abrangência de atuação	Escopo de responsabilidade	Nível de estruturação das atividades	Tratamento da informação	Autonomia e grau de supervisão
5	Definição de ações estratégicas de marketing da rede.	Ações de marketing fora do país onde a rede está presente.	Coordenação da equipe de marketing da rede.	Apresentação em assembléia para a definição das atividades de marketing	Decisão conjunta das alternativas por meio da disseminação e organização do conhecimento.	Representação em ações internas e externas à rede.
4	Delineamento de tendências e cenários específicos de marketing da rede.	Ações de marketing em outros estados do país onde a rede está presente.	Integração da equipe de marketing da rede com sugestões e coordenação de projetos.	Análise das demandas apresentadas pela equipe de marketing da rede.	Recomendação das alternativas propostas.	Supervisão das ações de marketing na rede.
3	Estabelecimento de diretrizes mercadológicas da rede.	Ações de marketing no estado onde a rede está presente.	Integração da equipe de marketing da rede com delegação de tarefas específicas.	Definição de tarefas na equipe de marketing da rede.	Análise das alternativas propostas.	Orientação e estruturação de processos de marketing da rede.
2	Articulação e consolidação das informações para os negócios de marketing e planejamento tático da rede.	Ações de marketing nas cidades onde a rede está presente.	Participação nas reuniões da equipe de marketing da rede.	Discussão das necessidades da rede nas reuniões de equipe de marketing.	Sistematização e organização das informações coletadas.	Estruturação das necessidades mercadológicas da rede.
1	Operacionalização na coleta e troca de informações de marketing nas reuniões e nas assembléias da rede.	Coleta e troca de informações de marketing nas reuniões e assembléias da rede.	Participação nas reuniões e assembléias da rede.	Coleta e troca de informações de marketing nas reuniões da rede.	Troca de informações de marketing nas reuniões da rede.	Coleta e troca de informações de marketing nas reuniões da rede.

**Quadro 31: Dimensões de agregação de valor para o Eixo Marketing.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

NÍVEL	DIMENSÕES DE AGREGAÇÃO DE VALOR PARA O EIXO NEGOCIAÇÃO					
	Nível de atuação	Abrangência de atuação	Escopo de responsabilidade	Nível de estruturação das atividades	Tratamento da informação	Autonomia e grau de supervisão
5	Definição de ações estratégicas de negociação da rede	Ações de negociação fora do país onde a rede está presente.	Coordenação da equipe de negociação da rede.	Apresentação em assembléia para a definição das atividades de negociação	Decisão conjunta das alternativas.	Representação em ações internas e externas à rede.
4	Delineamento de tendências e cenários específicos de negociação da rede.	Ações de negociação em outros estados do país onde a rede está presente.	Integração da equipe de negociação da rede com sugestões e coordenação de projetos.	Análise das demandas apresentadas pela equipe de negociação da rede.	Recomendação das alternativas propostas.	Supervisão das ações de negociação na rede.
3	Estabelecimento de diretrizes de negócios da rede.	Ações de negociação com foco no estado onde a rede está presente.	Integração da equipe de negociação da rede com delegação de tarefas específicas da rede.	Definição de tarefas na equipe de negociação da rede.	Análise das alternativas propostas.	Orientação e estruturação de processos e negócios da rede.
2	Articulação e consolidação das informações para a negociação e planejamento tático da rede	Ações de negociação voltadas para as cidades onde a rede está presente.	Participação nas reuniões da equipe de negociação da rede.	Discussão das necessidades da rede nas reuniões de equipe de negociação.	Sistematização das informações coletadas.	Estruturação das necessidades de negociação da rede.
1	Coleta e troca de informações sobre negociação nas reuniões e nas assembléias da rede.	Coleta e troca de informações sobre negociação nas reuniões e assembléias da rede.	Participação nas reuniões e assembléias da rede.	Coleta e troca de informações de negociação nas reuniões da rede.	Coleta e troca de informações de negociação nas reuniões da rede.	Coleta e troca de informações de negociação nas reuniões da rede.

**Quadro 32: Dimensões de agregação de valor para o Eixo Negociação.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

NÍVEL	DIMENSÕES DE AGREGAÇÃO DE VALOR PARA O EIXO EXPANSÃO					
	Nível de atuação	Abrangência de atuação	Escopo de responsabilidade	Nível de estruturação das atividades	Tratamento da informação	Autonomia e grau de supervisão
5	Definição de ações estratégicas de expansão da rede	Ações de expansão fora do país onde a rede está presente.	Coordenação da equipe de expansão da rede.	Apresentação em assembleia para a definição das atividades de expansão.	Decisão conjunta das alternativas.	Representação em ações internas e externas à rede.
4	Delineamento de tendências e cenários específicos de expansão da rede.	Ações de expansão em outros estados do país onde a rede está presente.	Integração da equipe de expansão da rede com sugestões e coordenação de projetos.	Análise das demandas apresentadas pela equipe de expansão da rede.	Recomendação das alternativas propostas.	Supervisão das ações de expansão da rede.
3	Estabelecimento de diretrizes de expansão da rede.	Ações de expansão com foco no estado onde a rede está presente.	Integração da equipe de expansão da rede com delegação de tarefas específicas da rede.	Definição de tarefas na equipe de expansão da rede.	Análise das alternativas propostas.	Orientação e estruturação de processos de expansão da rede.
2	Articulação e consolidação das informações para a expansão e planejamento tático da rede	Ações de expansão voltadas para as cidades onde a rede está presente.	Participação das reuniões da equipe de expansão da rede.	Discussão das necessidades da rede nas reuniões de equipe de expansão.	Sistematização das informações coletadas.	Estruturação das necessidades de expansão da rede.
1	Coleta e troca de informações sobre a expansão da rede nas reuniões e nas assembleias.	Coleta e troca de informações sobre a expansão da rede nas reuniões e assembleias.	Participação nas reuniões e assembleias da rede.	Coleta e troca de informações de expansão nas reuniões da rede.	Coleta e troca de informações sobre a expansão da rede nas reuniões.	Coleta e troca de informações sobre a expansão da rede nas reuniões.

**Quadro 33: Dimensões de agregação de valor para o Eixo Expansão.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

NÍVEL	DIMENSÕES DE AGREGAÇÃO DE VALOR PARA O EIXO INOVAÇÃO					
	Nível de atuação	Abrangência de atuação	Escopo de responsabilidade	Nível de estruturação das atividades	Tratamento da informação	Autonomia e grau de supervisão
5	Definição de ações estratégicas de inovação da rede	Ações de inovação fora do país onde a rede está presente.	Coordenação da equipe de inovação da rede.	Apresentação em assembleia para a definição das atividades de inovação.	Decisão conjunta das alternativas.	Representação em ações internas e externas à rede.
4	Delineamento de tendências e cenários específicos de inovação da rede.	Ações de inovação em outros estados do país onde a rede está presente.	Integração da equipe de inovação da rede com sugestões e coordenação de projetos.	Análise das demandas apresentadas pela equipe de inovação da rede.	Recomendação das alternativas propostas.	Supervisão das ações de inovação da rede.
3	Estabelecimento de diretrizes de inovação da rede.	Ações de expansão com foco no estado onde a rede está presente.	Integração da equipe de inovação da rede com delegação de tarefas específicas da rede.	Definição de tarefas na equipe de inovação da rede.	Análise das alternativas propostas.	Orientação e estruturação de processos de inovação da rede.
2	Articulação e consolidação das informações para a inovação e planejamento tático da rede	Ações de inovação voltadas para as cidades onde a rede está presente.	Participação das reuniões da equipe de inovação da rede.	Discussão das necessidades da rede nas reuniões de equipe de inovação.	Sistematização das informações coletadas.	Estruturação das necessidades de inovação da rede.
1	Coleta e troca de informações sobre a inovação da rede nas reuniões e nas assembleias.	Coleta e troca de informações sobre a inovação da rede nas reuniões e assembleias.	Participação nas reuniões e assembleias da rede.	Coleta e troca de informações de inovação nas reuniões da rede.	Coleta e troca de informações sobre a inovação da rede nas reuniões.	Coleta e troca de informações sobre a inovação da rede nas reuniões.

**Quadro 34: Dimensões de agregação de valor para o Eixo Inovação.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

Para cada uma das dimensões propostas por Dutra (2008) foi solicitado (APÊNDICE C) que os associados caracterizassem cada um dos quatro eixos estratégicos da rede (marketing, negociação, inovação e expansão) considerando-se os cinco níveis de complexidade, sendo que o nível 1 relaciona-se ao o mais baixo e o nível 5 ao de mais alto grau de atuação. Assim os associados caracterizaram as entregas esperadas pela rede nos cinco níveis de complexidade, conforme Quadros 31, 32, 33 e 34.

Com base nas dimensões apresentadas e nas respectivas escalas de complexidade em relação a cada eixo estratégico da rede em estudo, tem-se os parâmetros iniciais e necessários para a caracterização das entregas de cada nível de agregação de valor da competência da rede descritos na seção seguinte.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS PARÂMETROS QUE COMPÕEM OS NÍVEIS DE AGREGAÇÃO DE VALOR DAS COMPETÊNCIAS DA REDE

Após a identificação e caracterização das dimensões de agregação de valor de cada um dos eixos estratégicos da rede teve-se o embasamento para a caracterização dos níveis de agregação de valor das competências da rede de cooperação que integram os respectivos eixos. Isso significa que a partir da reunião das definições das entregas de todas as dimensões do nível de complexidade 1, por exemplo, definiu-se o nível de complexidade 1 das competências relacionadas ao respectivo eixo, e assim sucessivamente, conforme apresentam os Quadros 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41 e 42.

Destaca-se que as definições dos parâmetros que compõem os níveis de agregação de valor das competências da rede de cooperação deu-se a partir das informações obtidas com a análise realizada na seção anterior, que definiu os critérios de diferenciação, com os documentos obtidos e com as observações, o que resultou na triangulação das informações.

Portanto, nesta seção, apresentam-se as competências e as respectivas definições, bem como a descrição dos níveis de agregação de valor que traduzem os resultados esperados pela rede.

Competência da Rede	CM1 – Marketing Compartilhado
<b>Definição da Competência</b>	É a capacidade de a rede estabelecer <b>ações de marketing compartilhadas</b> para que a marca da rede seja percebida com identidade única pelos clientes e com isso adquira força de mercado frente aos concorrentes do mesmo segmento.
<b>Nível</b>	<b>Agregação de valor</b>
<b>5</b>	Compartilhamento das ações estratégicas de marketing definidas e apresentadas em assembleia focadas para fora do país onde a rede está presente.
<b>4</b>	Delineamento as tendências e cenários específicos com foco em ações de marketing em outros estados do país onde a rede está presente.
<b>3</b>	Estabelecimento das diretrizes mercadológicas da rede com foco em ações de marketing no estado onde a rede está presente, bem como integra a equipe de marketing definindo e delegando tarefas específicas, orientando e estruturando de processos mercadológicos.
<b>2</b>	Articulação e consolidação das informações para os negócios de marketing por meio do planejamento tático da rede com foco nas ações de marketing nas cidades onde a rede está presente, participando e discutindo as necessidades da rede nas reuniões da equipe de marketing da rede.
<b>1</b>	Participação nas reuniões e assembleias da rede por meio da coleta, troca e disseminação de informações sobre marketing.

**Quadro 35: Descrição da competência CM1 e dos respectivos níveis de agregação de valor.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

Competência da Rede	CM2 – Orientação para o consumidor
<b>Definição da Competência</b>	É a capacidade da rede em <b>proporcionar ações orientadas ao consumidor e que sejam percebidas por esses clientes.</b>
<b>Nível</b>	<b>Agregação de valor</b>
<b>5</b>	Decisão conjunta das alternativas de marketing orientadas ao consumidor disseminando e organizando o conhecimento e representa a rede nas ações internas e externas.
<b>4</b>	Supervisão das ações de marketing na rede e analisa as demandas apresentadas, sugerindo, coordenando os projetos e recomendando as alternativas propostas.
<b>3</b>	Direcionamento das ações de marketing de acordo com as necessidades do consumidor.
<b>2</b>	Sistematização, estruturação e organização das informações coletadas com o consumidor, bem como as necessidades mercadológicas da rede.
<b>1</b>	Participação nas reuniões e assembleias da rede por meio da coleta e da troca de informações sobre marketing.

**Quadro 36: Descrição da competência CM2 e dos respectivos níveis de agregação de valor.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

Competência da Rede	CN1 – Comprometimento das empresas na negociação
Definição da Competência	É a capacidade de a rede estabelecer <b>credibilidade</b> junto aos fornecedores para que com isso consiga poder de barganha.
Nível	<b>Agregação de valor</b>
5	Coordenação da equipe de negociação da rede, apresentando, em assembléia, para a definição conjunta das alternativas e atividades de negociação.
4	Delineamento das tendências e cenários específicos, bem como análise, recomendação das demandas e alternativas apresentadas pela equipe de negociação da rede e também supervisão das ações de negociação na rede.
3	Integração da equipe de negociação da rede com definição e delegação de tarefas específicas na equipe de negociação, bem como a orientação e estrutura os processos e negócios da rede.
2	Participação das reuniões da equipe de negociação da rede com discussão das respectivas necessidades, sistematizando as informações coletadas e estruturando as necessidades de negociação da rede.
1	Participação nas reuniões e assembléias da rede por meio da coleta e da troca de informações sobre negociação.

**Quadro 37: Descrição da competência CN1 e dos respectivos níveis de agregação de valor.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

Competência da Rede	CN2 - Articulação de Relacionamentos
Definição da Competência	É a capacidade da rede em <b>estabelecer relacionamentos e alianças externas consolidando parcerias com novos fornecedores</b> e com isso obter ampliação das relações comerciais, representatividade, conectividade e garantia ao crédito, bem como facilidade transacional e legitimidade no ambiente onde a rede está inserida.
Nível	<b>Agregação de valor</b>
5	Definição das ações estratégicas de negociação da rede com foco para fora do país onde a rede está presente, representando a rede em ações internas e externas.
4	Atuação em negociações em outros estados do país onde a rede está presente, integração da equipe de negociação da rede com sugestões e coordenação de projetos.
3	Estabelecimento de diretrizes e definição das ações de negociação com foco no estado onde a rede está presente.
2	Articulação e consolidação das informações para a negociação e planejamento tático da rede com ações de negociação voltadas para as cidades onde a rede está presente.
1	Participação nas reuniões e assembléias da rede por meio da coleta e da troca de informações sobre negociação.

**Quadro 38: Descrição da competência CN2 e dos respectivos níveis de agregação de valor.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

Competência da Rede	CE1 – Ampliação da área de atuação
<b>Definição da Competência</b>	É a capacidade da rede em <b>identificar oportunidades de expandir</b> e de se fixar em novos mercados posicionando-se frente a eles.
<b>Nível</b>	<b>Agregação de valor</b>
<b>5</b>	Apresentação em assembléia para a definição das atividades de expansão da rede para fora do país onde a rede está presente, bem como coordena a equipe de expansão e representa a rede em ações internas e externas.
<b>4</b>	Integração da equipe de expansão da rede com sugestões e coordenação de projetos, análise das demandas apresentadas pela equipe de expansão, recomendação das alternativas propostas e supervisão das ações de expansão da rede com foco em ações de expansão em outros estados do país onde a rede está presente.
<b>3</b>	Integração da equipe de expansão da rede com delegação e definição de tarefas específicas da rede orientando e estruturando processos de expansão da rede.
<b>2</b>	Participação das reuniões da equipe de expansão da rede, discussão das necessidades da rede, sistematização das informações coletadas e estruturação das necessidades de expansão da rede.
<b>1</b>	Participação das reuniões e assembléias da rede por meio da coleta e da troca de informações sobre expansão da rede.

**Quadro 39: Descrição da competência CE1 e dos respectivos níveis de agregação de valor.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

Competência da Rede	CE2 - Direcionamento Estratégico
<b>Definição da Competência</b>	É a capacidade da rede de <b>ter a visão global e de futuro de gerar novos diferenciais</b> a partir da definição de estratégias coletivas.
<b>Nível</b>	<b>Agregação de valor</b>
<b>5</b>	Definição conjunta das alternativas e das ações estratégicas de expansão da rede.
<b>4</b>	Delineamento das tendências e cenários específicos de expansão da rede.
<b>3</b>	Estabelecimento de diretrizes de expansão da rede com foco no estado onde a rede está presente.
<b>2</b>	Articulação e consolidação das informações para a expansão e planejamento tático da rede e ações de expansão voltadas para as cidades onde a rede está presente.
<b>1</b>	Participação nas reuniões e assembléias da rede por meio da coleta e da troca de informações sobre a expansão da rede.

**Quadro 40: Descrição da competência CE2 e dos respectivos níveis de agregação de valor.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

Competência da Rede	CII – Aprendizagem
<b>Definição da Competência</b>	É a capacidade de <b>disseminar, aprender, incorporar e aplicar</b> os conhecimentos adquiridos que gerem diferenciais competitivos à rede e que sejam percebidos pelo cliente.
<b>Nível</b>	<b>Agregação de valor</b>
<b>5</b>	Definição de ações estratégicas de inovação da rede e inovação com ações para fora do país onde a rede está presente.
<b>4</b>	Delineamento de tendências e cenários específicos de inovação da rede e definição de ações de inovação em outros estados do país onde a rede está presente.
<b>3</b>	Estabelecimento de diretrizes de inovação da rede e ações de expansão com foco no estado onde a rede está presente.
<b>2</b>	Articulação e consolidação das informações para a inovação e planejamento tático da rede com ações voltadas para as cidades onde a rede está presente, bem como estruturação das necessidades de inovação da rede.
<b>1</b>	Participação das reuniões e assembleias da rede por meio da coleta e da troca de informações sobre inovação.

**Quadro 41: Descrição da competência CII e dos respectivos níveis de agregação de valor.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

Competência da Rede	CI2 - Comprometimento do associado com a rede
<b>Definição da Competência</b>	É a capacidade da rede de <b>manter e promover a coesão interna</b> entre as empresas associadas para que a rede possa se fortalecer e inovar no mercado.
<b>Nível</b>	<b>Agregação de valor</b>
<b>5</b>	Coordenação da equipe de inovação da rede, apresentação em assembleia para a definição das atividades de inovação, participação da decisão conjunta das alternativas e representação da rede em ações internas e externas.
<b>4</b>	Integração da equipe de inovação da rede com sugestões e coordenação de projetos, análise e recomendação das demandas e alternativas apresentadas pela equipe de inovação e supervisão das ações de inovação da rede.
<b>3</b>	Integração na equipe de inovação da rede com delegação e definição de tarefas específicas e orientação e estruturação de processos de inovação da rede.
<b>2</b>	Participação das reuniões, discussão das necessidades da rede da equipe de inovação e sistematização das informações coletadas.
<b>1</b>	Participação das reuniões e assembleias da rede por meio da coleta e da troca de informações sobre inovação.

**Quadro 42: Descrição da competência CI2 e dos respectivos níveis de agregação de valor.**

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de pesquisa.

A partir da definição dos níveis de complexidade de cada uma das competências da rede tem-se como identificar como as empresas associadas a ela contribuem na agregação de valor, como pode ser visto na seção a seguir.

#### 4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE AGREGAÇÃO DE VALOR DAS EMPRESAS ASSOCIADAS EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS DA REDE DE COOPERAÇÃO

Para que se possa determinar a contribuição das empresas associadas na agregação de valor da rede em que estão inseridas, cada uma dessas empresas foi entrevistada individualmente para que se posicionassem em relação ao nível de agregação de valor das competências da rede. Para tanto, utilizou-se de um instrumento de pesquisa (APÊNDICE D) elaborado a partir das definições das competências e dos respectivos níveis de agregação de valor caracterizados na seção anterior (4.3). Ressalta-se também que este instrumento de pesquisa também serviu para a confirmação dos dados obtidos com os gestores de negócio e executivo da rede, quanto à caracterização das empresas que compõem a Macsul. Assim, na primeira parte do instrumento de pesquisa (APÊNDICE D) as questões relativas à caracterização das empresas associadas foram repetidas do roteiro do Apêndice “B”.

Os Quadros 43, 44, 45, 46, 47, 48 e 50 apresentam as competências da rede e a indicação dos níveis agregação de valor (complexidade de entrega) de cada uma das empresas associadas em relação à rede. Os quadros a seguir também possibilitam analisar, comparativamente, os níveis de agregação de valor de cada empresa associada à rede em relação a cada uma das competências e, portanto, possibilitam identificar a contribuição das empresas associadas na agregação de valor das competências da rede Macsul.

Como indicado na seção 3.5 no Quadro 18, as empresas não são identificadas. Somente a pesquisadora possui nos registros da pesquisa de campo quem são, respectivamente, cada uma das empresas em relação ao posicionamento em que foram enquadradas.

Em relação à competência **Marketing Compartilhado (CM1)** observa-se no Quadro 43 que as associadas E-04, E-05, E-06, E-07, E-08, E-09, E-10, E-11, E-12, E-13 e a E-14 estão no nível 3. Isso significa que nesta competência há um equilíbrio na contribuição das empresas na agregação de valor da presente competência.

Competência da Rede	CM1 – Marketing Compartilhado													
	EMPRESAS ASSOCIADAS													
Nível de agregação de valor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
5														
4														
3				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	X	X	X											
1														

**Quadro 43: Níveis de agregação de valor da competência CM1 em relação às empresas associadas à rede.**  
Fonte: elaborado pela autora

O fato de nenhuma empresa estar no nível 1, demonstra que as associadas já superaram o requisito básico desta competência, ou seja, participam das reuniões e assembleias da rede por meio da coleta, troca e disseminação de informações sobre marketing compartilhado. Destaca-se que nos níveis 4 e 5 não há empresas, pois embora tais níveis reflitam as expectativas da rede, nenhuma empresa associada expandiu seus negócios para fora do estado ou país.

Verifica-se que as empresas associadas, embora não contribuam de forma equilibrada em relação ao Marketing Compartilhado, somente três empresas (E-01, E-02 e E-03) não estão com a fachada padrão da Macsul, conforme observado no Quadro 25.

Nesse sentido o associado E-01 por sua vez afirma:

*“Temos há muitos anos nossa marca na cidade! Somos conhecidos e respeitados por ela! Fica complicado mudarmos nossa marca! Temos indicativos de que participamos da rede, como por exemplo, uma placa na fachada, banner, participamos dos eventos da rede etc. Acreditamos na rede, inclusive outros segmentos nossos estão também em rede como é o caso de lojas de esportes!”*

Por outro lado o associado E-02 afirma:

*“Tenho duas lojas, uma que não está com a fachada-padrão e outra, cuja obra está totalmente voltada para a marca Macsul. Uso somente o indicativo da marca da rede na que está sem a fachada, isso porque acabei de reformar a loja e estou investindo muito neste novo estabelecimento! Somente por isso não possuo as duas lojas padronizadas”.*

Em relação a isso, tem-se o depoimento do associado E-03:

*“Participo da rede, gosto das trocas de informações que são realizadas, mas levei muito tempo para construir a minha marca na cidade! Não posso agora simplesmente ignorar a minha história e colocar a marca Macsul! Pode ver! Os meus funcionários estão usando a camiseta da rede! No que dá, eu compartilho!”*

A empresa E-05 diz:

*“Já passei por muita dificuldade financeira, mas ingressar na Macsul mudou para melhor! Como podes ver estou totalmente integrado com a marca Macsul! Olha a fachada, as bandeiras, as cores da loja, os cartazes promocionais! Tudo o que a rede fizer eu faço, porque acredito nela!”*

Observa-se na competência CM1 que as empresas não agregam valor à rede no mesmo nível, portanto cada empresa contribui de forma diferenciada no tocante ao marketing compartilhado.

Quanto à competência **Orientação para o Consumidor (CM2)**, observa-se no Quadro 44 que as empresas E-01 e E-03 encontram-se no nível 1, o básico. Isso demonstra que tais associadas contribuem com o mínimo de valor agregado à rede desempenhando o requisito básico desta competência, ou seja, participam das reuniões e assembléias da rede por meio da coleta, troca e disseminação de informações a respeito da orientação para o consumidor.

Competência da Rede	CM2 – Orientação para o consumidor													
	EMPRESAS ASSOCIADAS													
Nível de Agregação de valor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
5													X	
4		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3				X										
2														
1	X		X											

**Quadro 44:** Níveis de agregação de valor da competência CM2 em relação às empresas associadas à rede.  
Fonte: elaborado pela autora

Por outro lado, verifica-se que mais da metade das empresas atuam a partir do nível 3 em relação a essa competência. Isso significa que supervisionam as ações de marketing na rede e analisam as demandas apresentadas, sugerindo, coordenando os projetos e recomendando as alternativas propostas, bem como decidem conjuntamente as alternativas de marketing orientadas ao consumidor disseminando e organizando o conhecimento e representa a rede nas ações internas e externas.

O fato da empresa E-13 estar no nível 5, representa estar atuando na presidência da rede no momento:

*“A Macsul está possibilitando a satisfação total dos nossos clientes! E nós estamos fazendo tudo o que é possível para que cada vez mais o nosso cliente possa estar satisfeito com nossos produtos e preços!”*

A empresa E-04 situa-se no nível 3, em relação a isso afirma:

*“Estou com a fachada padrão da rede! Acredito que a rede possa trazer mais resultados do que está realizando! Mas eu vou esperar para ver no que vai dar! No início os clientes perguntavam o que tinha acontecido com a minha empresa! Aí eu explicava! Agora já sabem o que é! Portanto, direciono as minhas ações no que é possível.”*

As empresas E-02, E-05, E-06, E-07, E-08, E-09, E-10, E-11 e E-12 contribuem homogeneamente no que tange a Competência Orientação para o Consumidor (CM2). Diante disso tem-se alguns depoimentos, como a da E-11:

*“Por mim, eu sou Macsul para sempre. Minhas ações estão totalmente voltadas para a rede. Olha minha fachada, o que eu aumentei desde que ingressei na rede. Quando inaugurei a primeira fachada alguns clientes achavam que eu tinha vendido a loja! Agora já entendem e estão adorando tudo o que eu faço. É muito bom ver os clientes satisfeitos com o nosso trabalho.”*

Quanto ao **Comprometimento das Empresas na Negociação (CN1)** verifica-se no Quadro 45 que essa competência tem-se aproximadamente metade das empresas associadas atuando no nível 4 (delinear as tendências e cenários específicos, bem como analisar, recomendar as demandas e alternativas apresentadas pela equipe de negociação da rede e também supervisionar as ações de negociação na rede).

Entretanto, cinco empresas encontram-se no nível 1 (E-01, E-02, E-03 E-04 e E-12), o que representa um significativa diferença nos níveis de agregação de valor desta competência, ou seja, muitas empresas atuando no nível 1 e também um número expressivo de associadas atuando no 4.

A E-13 encontra-se mais uma vez no nível 5 porque, pelo fato de atuar na presidência da rede, demonstra estar totalmente integrada às competências da rede.

Competência da Rede	CN1 – Comprometimento das empresas na negociação													
	EMPRESAS ASSOCIADAS													
Nível de agregação de valor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
5													X	
4					X	X	X	X	X	X	X		X	X
3														
2														
1	X	X	X	X								X		

**Quadro 45:** Níveis de agregação de valor da competência CN1 em relação às empresas associadas à rede.

Fonte: elaborado pela autora

No que se refere aos depoimentos obtidos nesta etapa, vale destacar alguns, como o da E-04:

*“As negociações da rede estão muito a desejar! O que vejo na rede é simplesmente o recebimento do volume de compras por cada um de nós para adquirir os produtos fechados, e é só! Está faltando mais profissionalismo por parte da rede. Então eu não vou perder! Olha o cadastro dos parceiros-fornecedores que a rede tem! Viu! Só tem o celular dos caras! Temos que ter o e-mail, skype, msn etc. Tá muito fraco! Então no que me interessa eu negocio junto!”*

Quando a pesquisadora questionou o associado E-04 quanto ao motivo que levava ele a não contribuir na melhora do processo de negociação ele disse:

*“Já tentei várias vezes! Mas aí penso que falta capacidade do nosso gestor de negócios! Mas como todos gostam dele e temos amizade, fica difícil mudar! Cada um fica esperando pelo outro para falar, mas ninguém tem coragem! Outro aspecto também é o seguinte: a rede não vai atender todos da mesma forma! Muitos estão se beneficiando e muito com a rede. Esses são aqueles pequenos, em que as negociações beneficiam sempre e os maiores acabam auxiliando no volume de compra para beneficiá-los. Então temos diversos tipos de associados, com tamanhos, propostas, mercados distintos uns dos outros! Por isso, penso ser difícil atender todos da mesma forma!”*

Ainda em relação a CN1, ressalta-se o que disse a E-06:

*“Muitas vezes acabo comprando para ajudar no volume de compras! Só que isso poucos fazem! Alguns têm que entender que estar em rede é agir de forma cooperada e para isso temos que cooperar com o grupo! Nem sempre a marca do produto é a melhor para mim, mas eu compro para cumprir com os contratos firmados pelos parceiros!”*

A E-10 afirma ainda:

*“As negociações da rede são boas eu me benefico de todas! Fica ruim quando não fechamos o volume de compras estabelecido em contrato! A rede já estipulou multas para aqueles que não cumprem o combinado!”*

Observa-se que a contribuição das empresas associadas em relação ao comprometimento nas negociações também não é homogêneo. As empresas embora estejam conscientes de estarem em rede e vejam que a forma de como a rede vem negociando não é a melhor, também não contribuem para a melhoria do processo de negociação. Outro aspecto interessante é a consciência de que a rede abrange um número de empresas com situações e históricos diferenciados e que acabam agregando valor à rede de forma diferenciada. A rede

acerta parcerias com a ciência dos associados, porque todas as ações são definidas em assembléia, mas o comprometimento na hora de fechar o volume estabelecido acaba sendo compromisso de alguns e não de todos.

Portanto, embora a negociação represente a questão-chave para muitos integrantes de uma rede de cooperação, os dados desta pesquisa demonstram que as contribuições das empresas associadas, no comprometimento com as negociações da rede, nem sempre refletem as expectativas individuais. Conseqüentemente, as expectativas geram frustração e desmotivação para aqueles que já se encontram em patamares mais elevados no tocante as suas ações individualizadas.

Na competência **CN2, Articulação de Relacionamentos** observa-se no Quadro 46 que as empresas atuam de forma dispersa, sendo que somente a empresa E-13 atua no nível 5, pelos motivos já expostos.

Competência da Rede	CN2 – Articulação de Relacionamentos													
	EMPRESAS ASSOCIADAS													
Nível de agregação de valor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
5													X	
4						X	X	X	X	X	X	X	X	X
3					X									
2				X										
1	X	X	X											

**Quadro 46:** Níveis de agregação de valor da competência CN2 em relação às empresas associadas à rede.  
Fonte: elaborado pela autora

No que se refere aos depoimentos obtidos nesta etapa, vale destacar alguns, como o da E-04:

*“Eu cansei de encaminhar fornecedores para serem novos parceiros e nunca obtive retorno! A função do gestor de negócios da rede é buscar novos fornecedores, novos produtos, pesquisar, negociar!”*

Diz a E-13:

*“Estamos sempre buscando novas parcerias! Muitas marcas não negociavam com muitas das empresas associadas e hoje se tornaram nossos parceiros de negócios! Sempre que surge um novo fornecedor eu levo para a rede!”*

Verifica-se a diferença de visão do negócio. Para alguns a contribuição é efetiva na rede. Para outros associados observa-se que a contribuição tem um limite, como se a rede fosse uma estrutura que não pertencesse ao associado, ou seja, como se a rede fosse uma coisa

e a empresa outra. Em relação a isso se destaca o depoimento do associado E-07:

*“Participo da rede desde a fundação! Acredito nela! Mas tem coisas que não posso misturar! A rede é uma e a minha empresa é outra!”*

Na competência CE1 – **Ampliação da Área de Atuação** da rede observa-se no Quadro 47 que somente duas empresas integram a equipe de expansão por meio de delegação de tarefas específicas por meio da orientação e estruturação dos processos de expansão da rede. Tal evidência pode ser verificada também no Quadro 25 onde somente duas empresas (E-05 e E-13) participam da equipe de expansão da rede. Isso significa que a maioria das empresas não contribui com vistas à expansão da rede.

Competência da rede	CE1 – Ampliação da área de atuação													
	EMPRESAS ASSOCIADAS													
Nível de agregação de valor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
5														
4														
3					X								X	
2														
1	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X

**Quadro 47:** Níveis de agregação de valor da competência CE1 em relação às empresas associadas à rede.  
Fonte: elaborado pela autora

Outro aspecto nesta análise sobre a expansão da rede está relacionado à presença da gestora executiva da Macsul que entre as funções que declarou desempenhar está a de apoiar nas ações de expansão da rede. Isso pode refletir a transferência de responsabilidade dos associados aos colaboradores da rede.

*“Na verdade quem busca a expansão da rede somos nós (referindo-se ao gestor de negócios também). Claro que as decisões sobre as reuniões de sensibilização para a expansão da rede sempre são aprovadas em assembleia, mas a organização, a visita e a apresentação da rede ficam por nossa conta! Sempre convidamos o presidente da rede ou outro associado para visitar a empresa interessada! Isso trás força para o ingresso na rede!”*

Verifica-se que nesta competência CE1 que a expansão da rede possibilita o crescimento da mesma e quanto maior for o número de associados maior o volume de compras. Por outro lado, verifica que o foco de abrangência da rede é a região sul do Estado do RS e talvez por esse motivo as empresas interessadas em ingressar na rede não sejam do porte necessário para que o volume de compras torne-se mais significativo. Todavia, foi

mencionado por alguns associados o convite de outra rede do mesmo segmento que atua na região metropolitana de Porto Alegre e da participação dos associados em outras redes de cooperação. Em relação a isso afirma a E-01:

*“Já me convidaram para participar de outra rede, mas também não tive interesse porque é outra estrutura, diferente desta que estou acostumado! Gosto do grupo!”*

Outro depoimento da E-12 em relação a CE1:

*“Como temos o zoneamento que estipula a distância mínima entre as empresas que fazem parte da rede, eu indico empresas de outras cidades, porque como as cidades onde estamos presentes não comportam mais de uma loja da rede, penso que temos que focar na cidade de Pelotas que é a maior! Lá pode ter uma loja por bairro!”*

Em relação a CE1 observa-se que a rede tem interesse em ampliar a sua área de atuação, mas como cada empresário está focado na sua cidade, acabam por ficar sem orientação para onde expandir. Acredita-se que em função disso, a contribuição das empresas em agregar valor na ampliação da área de atuação da rede fique prejudicada.

Quanto à competência **Direcionamento Estratégico (CE2)** o Quadro 48 apresenta por meio dos níveis de agregação de valor desta competência que, as empresas contribuem de forma dispersa. Isso significa que embora o propósito estratégico do arranjo interorganizacional seja justamente atuar em níveis mais elevados, algumas empresas que compõem a rede ainda não assumem este posicionamento.

Competência da Rede	CE2 - Direcionamento Estratégico													
	EMPRESAS ASSOCIADAS													
Nível de agregação de valor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
5													X	X
4						X		X	X	X	X	X		
3					X		X							
2				X										
1	X	X	X											

**Quadro 48:** Níveis de agregação de valor da competência CE2 em relação às empresas associadas à rede.

Fonte: elaborado pela autora

Em relação a CE2 verifica por meio dos relatos dos entrevistados que as empresas associadas possuem visões distintas a respeito, conforme relata a empresa E-06:

*“O nosso presente e futuro é a rede. Não temos mais como fugir deste modelo. Daqui para frente quem não estiver em rede não terá como competir no mercado.”*

Afirma a E-10:

*“Não me imagino fora da rede! Tento contribuir com o que posso para que a rede possa alcançar os melhores resultados, porque se assim for, eu também estarei ganhando! Aliás, o grupo todo ganhará! Sei que para algumas empresas isso se torna mais difícil pelo fato de estarem há mais tempo atuando no mercado com competitividade! Então, temos que esperar os pequenos alcançarem os que já estão há mais tempo e para isso os maiores do nosso grupo, precisam ter paciência para esperar eles chegarem!”*

Outro elemento interessante na presente questão é o desenvolvimento de produtos de marca própria da rede, conforme diz o E-13:

*“A rede possui no seu planejamento estratégico diversas linhas de atuação para o crescimento da marca. Uma dessas ações é o lançamento de produtos de marca própria que pretendemos ter com a marca Macsul.”*

Observa-se na CE2 que visão de futuro da rede é muito positiva, embora a contribuição efetiva das empresas associadas não reflita o que elas realmente pensam e por esse motivo os níveis de agregação de valor nessa competência sejam dispersos. Ressalta-se nesse sentido que as empresas não querem sair da rede, pois muitas acreditam que para concorrer com no mercado, neste caso, de materiais de construção sem a rede ficará muito mais difícil. Este posicionamento também pode ser verificado no relato da E-03:

*“Eu não saio da rede porque, se eu sair, outra loja ocupará meu lugar aqui e isso não me interessa! Prefiro continuar na rede porque de alguma forma sempre me beneficio com algo”!*

O Quadro 49 apresenta a competência **Aprendizagem (CII)** em que pode ser verificado que quatro empresas atuam no nível 2, ou seja, articulam e consolidam as informações para a inovação e planejamento tático da rede com ações de inovação voltadas para as cidades onde a rede está presente e estrutura as necessidades de inovação da rede e as demais estabelecem diretrizes de inovação da rede e ações de expansão com foco no estado onde a rede está presente.

Verifica-se também na CII que a capacidade de disseminar, aprender, incorporar e aplicar os conhecimentos adquiridos que gerem diferenciais competitivos à rede e que sejam percebidos pelos clientes, está sendo desenvolvido de forma equilibrada e que a Aprendizagem é uma competência significativa para a rede.

Competência da Rede	CII – Aprendizagem													
	EMPRESAS ASSOCIADAS													
Nível de agregação de valor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
5														
4														
3					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	X	X	X	X										
1														

**Quadro 49:** Níveis de agregação de valor da competência CII em relação às empresas associadas à rede.  
Fonte: elaborado pela autora

Verifica-se na CII é a competência que possui em seus níveis de agregação de valor o posicionamento mais equilibrado e comum a todas as empresas envolvidas. Portanto, as contribuições das empresas associadas nesta competência, embora não estejam nos níveis mais elevados, são homogêneas, pois mesmo variando entre os níveis 2 e 3, em nenhum depoimento obteve-se o relato de que não havia aprendizagem entre os envolvidos.

*“Sempre estamos aprendendo uns com os outros! Não há um encontro nosso, seja reunião geral ou das equipes, em que a gente saia sem saber algo novo!” (E-02)*

Depoimentos nesse sentido podem ser também observados no decorrer dos relatos apresentados nesta seção. Todos sempre que se referem o porquê de não sair da rede, dizem que não tem interesse, seja por qual motivo for.

Para ampliar a visão a respeito da Aprendizagem na Macsul destacam-se alguns relatos dos associados:

*“Nos encontros da Macsul, em que reunimos os funcionários de todas as lojas, propiciamos um momento de troca de experiências! Todos aprendem e inovam em suas lojas!” (E-04)*

*“Quando falta produto na minha loja e que um cliente precisa, recorro ao meu vizinho porque sei que posso contar com ele e ele comigo” (E-05)*

*“Quando visitamos feiras por intermédio da rede na busca por novidades sempre aproveitamos algo para a nossa empresa e para a rede.” (E-09)*

*“Muitas vezes venho nas reuniões somente para saber o que aconteceu e o que anda ocorrendo por aí! Penso que estar na rede é uma forma de me relacionar com pessoas do mesmo segmento e sei que são meus parceiros” (E-10)*

Diante do exposto em relação a CII, verifica-se que as empresas contribuem para a aprendizagem, embora também se possa observar que em muitos relatos os associados buscam mais obter informações do que propriamente dispor delas. A contribuição das

empresas na aprendizagem da rede ocorre na medida em que os associados disponibilizam as informações e confiam no grupo.

Portanto, o fato de contribuir na aprendizagem do grupo, oportuniza a aprendizagem da rede. Isso reflete o real significado da rede, ou seja, se a rede é um núcleo incorporado por várias empresas que sem elas o arranjo não existiria e o fato de todas as empresas contribuírem para a aprendizagem umas das outras, possibilita que a rede também está aprendendo e se desenvolvendo com isso. Neste caso, pode-se verificar que quanto mais as empresas contribuem na agregação de valor da competência da rede significa que essas empresas estão atuando em níveis mais homogêneos e equilibrados de complexidade. Diante disso, não importa se esses níveis são os mais elevados, mas sim se estão mais próximos. Entretanto, quanto mais altos e equilibrados estiverem os níveis de agregação de valor entre as empresas associadas, conseqüentemente, maior é a agregação de valor nas competências da rede.

O Quadro 50 apresenta os níveis de agregação de valor da competência **Comprometimento do Associado com a Rede (CI2)**.

Os níveis apresentados nesse quadro demonstram que todas as empresas consideram-se comprometidas com a rede, pois todas se encontram, no mínimo, no nível 1 (participam das reuniões e assembléias da rede por meio da coleta e da troca de informações sobre inovação). Por outro lado observa-se que cinco empresas consideram-se no nível 4 (E-08, E-09, E-10, E-13 e E-14), pois integram a equipe de inovação da rede sugerindo e coordenando projetos, analisando e recomendando as demandas e alternativas apresentadas pela equipe, bem como supervisionam as ações de inovação da rede. Estas cinco empresas também integram a equipe de inovação da rede com tarefas delegadas e específicas, bem como orientam e estruturam processos de inovação da rede, o que significa que desempenham tarefas delegadas a elas quando demandadas.

Competência da rede	CI2 - Comprometimento do associado com a rede													
	EMPRESAS ASSOCIADAS													
Nível de agregação de valor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
5														
4								X	X	X			X	X
3														
2					X	X	X				X	X		
1	X	X	X	X										

**Quadro 50:** Níveis de agregação de valor da competência CI2 em relação às empresas associadas à rede.

Fonte: elaborado pela autora

Verifica-se na CI2 que, embora todos de certa forma pensem estar comprometidos com a rede, os níveis de agregação de valor são muitos distintos uns dos outros. Isso significa que a contribuição para inovar na rede varia entre os associados e que o conceito de comprometimento é distinto entre eles, conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

*“O comprometimento é o elemento mais importante para estar na rede! Se o associado não está comprometido a rede não funciona! E quando se diz comprometido que dizer que o associado tem que fazer tudo o que é proposto pelo grupo, como mudar fachada, comprar de forma conjunta, participar das reuniões, dar idéias, enfim ele tem que estar na rede!” (E-06)*

*“Eu sou comprometido com a rede! Mas tem coisas que não posso fazer, pois senão comprometo o meu negócio.” (E-07)*

Então, a contribuição das empresas associadas para a agregação de valor da CI2, está diretamente relacionada às motivações com que cada uma destas organizações possui em fazer parte da rede. O fato de uma associada dizer que tem comprometimento com a rede em determinado nível, está proporcionalmente relacionado ao que esta empresa se propõe a contribuir para agregar valor à rede.

Observa-se, diante de todos os quadros apresentados nesta seção, que as competências da rede Macsul apresentam diferentes níveis de agregação de valor e que esses níveis são distintos em função do que cada empresa associada entrega à rede. Verifica-se também, que a contribuição das empresas associadas nas competências da rede é distinta e que isso se reflete nos respectivos níveis de agregação de valor. Assim, o que cada uma dessas empresas agrega valor (entrega) à rede é que vai diferenciá-la no mercado, pois se todas as competências da rede fossem desempenhadas em níveis mais complexos a rede conseqüentemente atuaria em níveis mais complexos.

Por outro lado, muitas empresas ainda desempenham suas ações em níveis mais baixos, como é o caso das empresas E-01 e E-03 que, na maioria das competências, estavam atuando nos níveis 1 e 2. Verifica-se também que quanto maior a dispersão, mais difícil é o desenvolvimento e a manutenção das redes, pois a rede se beneficia com níveis de agregação superiores e equilibrados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma rede de cooperação define-se como um grupo de empresas que interagem mutuamente pela troca de competências para que sejam atendidas as necessidades que isoladamente seriam de difícil satisfação. Nesse caso as empresas com relações simétricas e recíprocas ao criarem uma aliança estratégica possuem competências complementares e a associação interorganizacional visa criar sinergias que alavanquem o potencial competitivo de ambas. Dessa forma, verifica-se que as competências de uma rede têm uma perspectiva de coordenação estratégica das ações das organizações participantes envolvendo um entrelaçamento entre: o conjunto de organizações que as compõem, níveis de confiança que permitam a realização de apostas individuais dos participantes no desenvolvimento de competências de forma coordenada com os demais, o incremento de seus graus de dependência mútua e, por fim, de uma abordagem que possa dar visibilidade e consistência à iniciativa.

A rede de cooperação interorganizacional deve ter como objetivo a construção de um conjunto confiável de competências, capazes de suportar o desenvolvimento da rede em cenários imaginados. As relações nas redes são dinâmicas e construídas ao longo do tempo e por isso pressupõe um desenvolvimento evolutivo. Verifica-se nesse sentido, o caráter coletivo no âmbito da competência organizacional ao perceber a organização como um resultado da atuação conjunta de vários elementos dispostos sistematicamente cujo esforço sinérgico é resultado da interação das distintas características de cada um dos recursos. Portanto, o resultado das interações de cada empresa é que estabelece a sinergia necessária ao movimento do sistema organizacional.

As temáticas competências organizacionais, níveis de complexidade e entrega, bem como redes de cooperação, em separado não mais são considerados instrumentos de gestão inovadores. Entretanto, a combinação desses elementos extrapola os assuntos que fazem parte da gestão de empresas da atualidade que, juntamente com outros temas, carregam consigo, articuladamente, aquilo que a organização efetivamente disponibiliza ao mercado.

Desta forma, a proposta apresentada neste estudo consistiu em identificar a contribuição das empresas associadas sob a perspectiva dos níveis agregação de valor das competências de uma rede de cooperação interorganizacional. Esse objetivo procurou

articular a noção de competências às redes de cooperação interorganizacionais, bem como aos níveis de agregação de valor (complexidade de entrega) das empresas que as compõem. Isso porque, entendeu-se que uma das formas de se identificar os vários níveis de agregação de valor das empresas associadas e a real contribuição das empresas à competitividade da rede, foi por meio da complexidade.

## 5.1 CONCLUSÕES

O aprofundamento na bibliografia da área possibilitou distinguir recursos, capacidades, competência, agregação de valor (complexidade de entrega), bem como oportunizou novos debates acerca desses elementos sob a perspectiva das redes de cooperação interorganizacionais. A revisão teórica também ampliou a percepção sobre a importância de não se tratar da mesma forma todas as empresas associadas a uma rede de cooperação, pois cada uma ocupa diferentes posições no mercado e possuem níveis distintos de agregação de valor (entrega) em relação às competências da rede que integram.

Outro aspecto que deve ser ressaltado neste trabalho é o fato da Macsul, objeto do estudo de caso da presente dissertação, se caracterizar como uma rede de cooperação que permaneceu no mercado, independentemente da permanência do programa governamental. Isso despertou a curiosidade desta pesquisadora para entender as peculiaridades que cercam este tipo de rede frente a outras que se extinguíram no mesmo período de tempo.

A pesquisadora também estabeleceu critérios que, alinhados à questão de pesquisa e aos objetivos propostos, possibilitaram outro ângulo de análise acerca da realidade das redes de cooperação. Isso se deve, principalmente, pela utilização de uma metodologia confiável durante todo o processo de coleta e análise de dados, como a reunião de várias fontes de evidências (triangulação) em cada fase da pesquisa.

As redes formam-se a partir de objetivos comuns a todas às empresas envolvidas, para que juntas possam alcançar benefícios conjuntamente. A partir daí, surge uma nova organização, a rede de cooperação, com competências próprias e requeridas pelos participantes envolvidos, qual sejam, as empresas que as compõem. Essas empresas, por sua vez, também são detentoras dessas competências requisitadas pela rede e também de outras inerentes a sua esfera de atuação cujas competências já carregavam consigo antes mesmo de ingressarem nesse arranjo interorganizacional.

Entretanto, e respeitando as especificidades de cada rede, a partir dos conceitos e práticas presentes nos estudos sobre rede de cooperação e competência se pode estabelecer algumas conclusões que expressam a complexidade das competências de uma rede de cooperação, tais como:

- a) as empresas contribuem para a agregação de valor das competências da rede de cooperação em que estão inseridas;
- b) a contribuição das empresas na agregação de valor das competências da rede ocorre em distintos níveis de complexidade;
- c) a contribuição das empresas associadas a uma rede de cooperação reflete os distintos níveis de agregação de valor das competências de uma rede;
- d) a agregação de valor das competências de uma rede é função do nível de complexidade das entregas das empresas a ela associada, ou seja, o aumento da competitividade da rede depende do nível de complexidade de entregas das empresas associadas;
- e) a agregação de valor das competências organizacionais de uma rede de cooperação é distinta da agregação de valor das competências das empresas individualmente;
- f) as competências que definem a competitividade de uma rede não ultrapassam a capacidade interna de desenvolver esta competência.

Isso significa que a elevação dos níveis de complexidade das competências de uma rede envolve a mobilização de um conjunto de recursos e capacidades intrínsecas que se caracterizam por um processo que tem por base o caráter coletivo. Essa peculiaridade é que vai dificultar a agregação de valor das competências organizacionais de uma rede de cooperação. Isso porque os níveis de complexidade das entregas de cada uma das empresas associadas à rede são distintas.

Observou-se que, embora os motivos que levem à formação de redes sejam o cooperativismo e os benefícios coletivos, o caráter individualista das empresas que participam de uma rede ainda está presente. Isso pode ser percebido, pois as empresas agregam valores às competências da rede em níveis distintos das competências que agregam em suas próprias empresas. Nesse sentido, algumas empresas apropriam-se de competências da rede e agregam valor em níveis elevados em suas empresas e, com isso, crescem. Ao passo que outras por já agregarem níveis mais elevados de competência em suas empresas não conseguem elevar os níveis de competência além do que possui e, portanto, estar participando da rede não aumenta a competitividade. E, como então, em uma mesma rede coexistem níveis de agregação de

valores de competências distintos entre as empresas, é o primeiro passo para que uma rede comece a atuar de forma desconectada com os seus propósitos e por isso começa a perder força no mercado até desaparecer. Esse aspecto aponta o limite do crescimento da rede e o desenvolvimento de suas competências. Isso no tocante a capacidade de seus associados e de seus profissionais de aprenderem e assimilarem que somente elevando o nível de agregação de valor (complexidade das entregas) nas competências da rede é que aumentará a competitividade dessa rede, e conseqüentemente, das empresas a ela associadas.

Assim sendo, este trabalho possibilitou a aplicabilidade do conceito de competências para compreender a competitividade das redes de cooperação, pois a bibliografia ainda apresenta poucos trabalhos em que se tenham níveis de agregação de valor (complexidade de entrega) das competências em redes interorganizacionais. Dessa maneira, os resultados obtidos demonstraram que a abordagem utilizada mostra-se adequada, bem como possibilita a identificação da contribuição das empresas associadas sob a perspectiva dos níveis agregação de valor das competências de uma rede de cooperação interorganizacional.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora se tenha utilizado o rigor metodológico como linha mestre para a condução e elaboração da presente pesquisa, deve-se considerar algumas limitações que este trabalho sugere.

A primeira limitação está no grau de subjetividade atribuído às pesquisas de caráter qualitativo que pode limitar os resultados da pesquisa mesmo que, para atenuar os efeitos, tenha-se utilizado a busca de evidências por várias fontes de dados.

A restrição dos resultados relacionada ao conjunto de empresas de uma única rede de cooperação estudada também impede realização de generalizações a outras realidades. Outro aspecto relevante está relacionado com o perfil dos entrevistados, tendo em vista que foram empresas associadas de uma rede que atuam na Região Sul do Estado do Rio Grande do Sul em que a cultura, o potencial de mercado e a forma de gerenciamento das empresas podem afetar as respostas.

Destaca-se também a utilização das técnicas de coleta de dados utilizadas, principalmente, no que tange ao *focus group*, cuja principal limitação foi estar sujeita à interferência da pesquisadora. Pois o fato da pesquisadora criar ou dirigir o grupo pode ter

influenciado os resultados alcançados. Além disso, o próprio grupo pode ter influenciado a natureza dos dados produzidos.

### 5.3 PESQUISAS FUTURAS

Como sugestões para pesquisas futuras destacam-se, entre outras:

- a) realização de uma pesquisa de caráter quantitativo para a avaliação da contribuição das empresas associadas sob a perspectiva dos níveis de agregação de valor (complexidade de entrega) das competências de uma rede de cooperação;
- b) comparar os níveis de agregação de valor das competências entre redes de cooperação.
- c) a influência das competências individuais dos gestores das empresas associadas na formação das competências de uma rede de cooperação;
- d) evolução do desenvolvimento de uma rede de cooperação sob a perspectiva das competências.

Este trabalho poderá servir de inspiração para estudos em outras redes de cooperação que almejam aumentar a competitividade e alcançar por meio das competências uma posição de destaque no mercado, bem como consigam pelas competências atingir o real propósito de integrar uma rede de cooperação e buscar atuar no nível máximo de complexidade.

## REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.
- BALESTRO, M.V. **Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2006.
- BECKER, G.V. **Trajétoria de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri linhas de montagem.** Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B. Cooperação enquanto estratégia, segundo diferentes perspectivas teóricas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ASSOCIAÇÕES DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- BELUSSI, F.; ARCANGELI, F. A typology of networks: flexible and evolutionary firms. **Research Policy**, v. 27, p. 415-428, 1998.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Co-opetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2002.
- BENNETT, R. J.; RAMSDEN, M. The contribution of business associations to SMEs. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 1, 49-76, 2007.
- BEST, M. H. The New Competition. **Institutions of industrial restructuring.** Cambridge UK: Polity Press, 1990.
- BETTIS, R. A.; HITT, M. A. The new competitive landscape. **Strategic Management Journal**, v. 16, p.7-9, 1995.
- BITENCOURT, C. C.; BARBOSA, A. C. Q. **Gestão de competências.** In: BITENCOURT C. (Org.). **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BITENCOURT, C.C.; MOURA, M.C.C. Articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE - eletrônica**, v. 5, n.1, jan.-jun., 2006.
- BLOOM, B.S. et al. **Taxionomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo.** Porto Alegre: Globo, 1973.
- BORINI, F.M.; SADZINSKI, A.L. Do grande ao pequeno: a nova dimensão da competitividade global. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

BRANDÃO, H.P. **Gestão baseadas nas competências:** um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

BOYATIZIS, R. **The competent manager:** a model of effective performance. Nova York: Wiley, 1982.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Fatores críticos de sucesso no processo de formação desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

CARVALHO, V. C.; ALVAREZ, R. R.; CAULLIRAUX, H. M. Gestão de competências em redes de organizações: discussões teóricas e metodológicas acerca da problemática envolvida em projetos de implantação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

CASAROTTO FILHO, N.; 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, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede - a era da informação:** economia, sociedade e cultura. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHANDLER, A. D., Jr. **Strategy and structure:** chapters in the history of american industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

\_\_\_\_\_. **Scale and scope:** the dynamics of industrial capitalism. Cambridge: Belknap Press of Harvard University, 1990.

CHILD, J. **Trust and strategic international alliances: the case of sino-foreign joint ventures.** In: BACHMANN, R.; LANE, C. (org). Trust within and between organizations. Oxford: Oxford University Press, 1998.

CHUNG, Q. B.; LUO, W.; WAGNER, W. P. Strategic alliance of small firms in knowledge industries: a management consulting perspective. **Business Process Management Journal**, v.12, n. 2, p. 206-233, 2006.

COLLETIS, G.; WINTERHALTER, F. O exemplo alemão. **Ensaio FEE**, Porto Alegre. n.14, p.76-93, 1993.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 867-888, 1999.

CUNNINGHAM, M. J. **Parcerias inovadoras:** o novo código genético dos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAS, T. K.; TENG, B. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **The Academy of Management Review**, v.23, n.3, p.491-512, 1998.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual – métodos e aplicações práticas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, S; BOTKIN, J. The coming of knowledge-based business. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 5 p. 165-70, sep.-oct., 1994

DOSI, G.; TEECE, D.; WINTER, S. Toward a theory of corporate coherence: preliminary remarks. In: DOSI, G. et al. **Technology and Enterprise in a Historical Perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

DOZ, Y. L; HAMEL, G. **Alliance advantage: the art of creating value through partnering**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DROUVOT, H.; FENSTERSEIFER, J.E. O papel das redes de cooperação nas políticas de inovação tecnológica das pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

DURAND, T. Strategizing for innovation: competence analysis in assessing strategic change. In: **Competence-based strategic management**. Ron Sanchez and Aimé Heene (Ed.), Chichester: Wiley, 1997.

\_\_\_\_\_. **Forms of incompetence**. In: fourth international conference on competence-based management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

\_\_\_\_\_. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**. v. 2, n.127, janvier-février, p. 84-102, 2000.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In. DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas: 2004.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 1 ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas: 2008.

EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. In: EBERS, M. (Ed.). **The Formation of Interorganizational Networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

ERNST, D. **Inter-firm networks and market structure: driving forces, barriers and patterns of control**. Los Angeles: University of California, 1994.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

FERRAZ, J. C; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Construindo o conceito de competência. **RAC**, v. 5, p. 183-196, 2001a.

\_\_\_\_\_. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e Produção**, v. 10, n. 2, ago., 2003.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. C. C. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais. In: FLEURY, M. T. L; OLIVEIRA Jr., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001b.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. C. C. Em busca de metodologias para o estudo de cadeias de valor. In: GITAHY, L.; LEITE, M.P. (Org.) **Novas tramas produtivas: uma discussão teórico-metodológica.** São Paulo: SENAC, 2005.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Trad. Sandra Netz. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREITAS, J. B. **Formação e gerência de redes de empresas: requisitos para a adequação do planejamento e controle da produção - estudo de caso em obra de construção civil de grande porte.** Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade de São Carlos, São Carlos, 2005.

FRUIN, W.M. **The japanese system: competitive strategies and cooperative structures.** New York: Oxford University Press, 1992.

GAGNÉ, R. M; BRIGGS, L. J.; WAGER, W. **Principles of instructional design.** Orlando: Holt, Rinehart and Winston, 1988.

GEINDRE, S. Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique. **Revue Française de Gestion**, n. 154, p. 75-91, 2005.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5 ed., 8 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, C.M.; GOUVÊA M.A.; AMORIM, W.A.C. **Gestão de competências nas organizações: um enfoque estratégico e individual.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.1 CD-ROM.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n.2, p. 183-214, 1995.

GRANT, M. R. The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, 13, p. 135-144, 1992.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May-June, 1990.

\_\_\_\_\_. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 3, p. 187-200, 1989.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. "No Business Is An Island" 17 Years Later. **Scandinavian Journal of Management**, v.22, p. 271-274, 2006.

HOFFMANN, V.E.; MORALES, F.X.M.; FERNANDEZ, M.T.M. **Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. **Principles for promoting clusters e networks of smes**. United Nations Industrial Development Organization - UNIDO. Discussion Paper n.1. Vienna, 1995. Disponível em: <<http://www.unido.org/userfiles/PuffK/humphrey.pdf>> Acesso em: 17 jun. 2007.

INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. W. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. **The Academy of Management Review**, v .22, n. 1, p. 177-202, 1997.

JAQUES, E. **Requisite organization**. Arlington: Cason Hall, 1988.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

JAVIDAN, M. The core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KING, A. W.; FOWLER, S. W., ZEITYAML, C. P. Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle-management edge. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 2, p. 95-106, 2001.

KOCH, L.T.; KAUTONEN, T.; GRÜNHAGEN, M. Development of cooperation in new venture support networks: the role of key actors. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 1; p. 62-72, 2006.

KOH, J.; VENKATRAMAN, N. Joint venture formations and stock market reactions: an assessment in the information technology sector. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 869-892, 1991.

KOZA, M. P.; LEWIN, A.Y. Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. **European Management Journal**, v.18, n. 2, p.146-151, 2000.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995.

LADO, A.; BOYD, N.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, 1997.

LAGEMANN, L. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

LENZ, G. S.; VINHAS, A. P. L.C.; HANSEN, P.B. A influência dos mecanismos interorganizacionais de coordenação no desempenho de redes horizontais de cooperação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM

LE BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Le Editions d'Organisation, 1994.

\_\_\_\_\_. Construire la compétence collective de l'entreprise. **Gestion**, v. 22, n. 3, automne, 1997.

\_\_\_\_\_. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEVY, M., LOEBBECKE, C. e POWELL, P. Smes, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. **European Journal of Information Systems**, v. 12, p. 3-17, 2003.

LJUNGQUIST, U. Core competency beyond identification: presentation of a model. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 393-402, 2007

LORANGE, P. Interactive strategies: alliances and partnerships. **Long Range Planning**, v. 29, n. 4, 1996.

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

LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. Creating a strategic center to manage a web of partners. **California Management Review**, v. 37, p. 146-163, 1995.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2007.

- MANCIE, E. A. **A revolução das redes**. São Paulo: Vozes, 1999.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training e Development**, p. 40-47, may, 1997.
- MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: news concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, spring, 1986.
- \_\_\_\_\_. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**, v. 34, n. 4, p. 53-72, summer, 1992.
- MILLS, J. PLATTS; K. BOURNE; M. RICHARD, H. **Competing Through Competences**. Cambridge: University Press, 2002.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, D. L. **Focus group as qualitative research**. 2. ed, v. 16. London: Sage University Paper, 1997.
- MORRIS, J. A; FELDMAN, D. C. The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. **The Academy of Management Review**, v. 21, n .4, p. 986-1010, oct., 1996.
- MOUZAS, S., NAUDE, P. Network mobilizer. **Journal of Business e Industrial Marketing**, v. 22, n. 1, p. 62-71, 2007.
- NADVI, K. **Industrial clusters and networks: case studies of sme growth and innovation**. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 1995. Disponível em <http://www.unido.org/en/doc/3497>>. Acesso em: 12 jun. de 2007.
- NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1989.
- NERY JUNIOR, N.; NERY, R. M. A. **Código civil comentado e legislação extravagante: atualizado até 15 de junho de 2005**. 3 ed, São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.
- NIELSEN, R.P. Cooperative strategy. **Strategic Management Journal**, v. 9, 1988.
- NISEMBAUM, H. **A Competência Essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. **Networks and Organizations: structure, form, and action**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, 1990.

OLIVER, A. L. EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, 1998.

Oliveira, M. e Freitas, H. **Focus Group: instrumentalizando o seu planejamento**. In Godoi, C, Bandeira de Mello, R e Barbosa da Silva, A. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais – Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Edusp, 1999.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 261-278, 1997.

PARRY, S. B. The quest for competences. In: PERRENOUD, P. **Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs?** Training, v. 33, n. 7, p. 48-56, jul., 1996.

PEARCE, R.J. Toward understanding joint venture performance and survival: a bargaining and influence approach to transaction cost theory. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p.203-225, 1997.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Londres: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

PERROW, C. Small firm networks. In: NOHRIA, N., ECLLES, R., **Networks and Organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper e Row, 1978.

PIRES, J. A. G.; AMARAL, L.A. M. **As redes de cooperação na sociedade da informação – um estudo de caso (1999)**. Disponível em: <<http://www.dps.uminho.pt/projectos/sanpi>> Acesso em: 16 jun. 2007.

POLONIO, W. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. Clusters and the new economics competitions. **Harvard Business Review**, p.79-91, may-jun, 1998.

\_\_\_\_\_. STERN, S. Innovation: location matter. **MIT Sloan Management Review**, summer, p. 28-36, 2001.

POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new forms or transitional development? **California Management Review**, v. 19, n. 4, fall, 1987.

\_\_\_\_\_. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PREISS, K.; GOLDMAN, S. L.; NAGEL, R. N. **Cooperar para competir**: construindo parcerias eficazes. São Paulo: Futura, 1998.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H.G. Network Competence: Its Impact On Innovation Success And Its Antecedents. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 9, p.745-755, september, 2003.

ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS B. T. (Coord.) **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROWBOTTOM, R. W.; BILLIS, D. **Organizational design**: the work-levels approach. Cambridge: Gower 1987.

RUAS, R. Gestão por competências gerenciais: uma contribuição à estratégia das organizações. In. RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (org.) et al. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem: organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANCHEZ, R. Managing articulated knowledge in competence-based competition. **Strategic Learning and Knowledge Management**. Chichester: Wiley, 1997.

SEDAI, **Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul**. Departamento Empresarial, Manual de Orientação dos Consultores do Programa Redes de Cooperação, Porto Alegre, 2004. 1 CD-ROM.

SEDAI, **Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul**. Departamento Empresarial, Programa Redes de Cooperação, Top de Marketing ADVB. Porto Alegre, 2006. 1 CD-ROM.

SILVA, S. M. **A gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3ª geração (3g)**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SPARROW, P.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C. e LLES. P. (Ed.), **Managing Learning**. London: Routledge, 1994.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. Nova York: Wiley, 1993.

STAFFORD, E. R. Using co-oprative strategies to make alliances work. **Long Range Planning**, v. 27, n. 3, p. 64-74, 1994.

STAMP G.; STAMP C. Wellbeing at work: aligning purposes, people, strategies and structure. **The international journal of career management**, v. 5, n. 3, p. 2-36, 1993.

TÁLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p. 239-250, mai-ago, 2004.

TEECE, D. J; PISANO, G; SHUEN. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7, 1997.

THOMPSON, G.F. **Between hierarchies and markets: the logics and limits of network forms of organization**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

THORELLI, H.B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 37-51, 1986.

TIMM, L.B; SILVA, C.R. Aspectos legais do associativismo: uma abordagem jurídica ao programa redes de cooperação de empresas do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. In: VERSCHOORE, J.R. **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

TURETA, C.; PAÇO-CUNHA, E. Emergências e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: um estudo de caso no contexto brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2006, Porto Alegre. **Anais... Porto Alegre: ANPAD**, 2006. 1 CD-ROM.

UBEDA, C.L. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade de São Carlos, São Carlos, 2003.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

UNIDO, United Nations Industrial Development Organization. **Development Of Clusters And Networks Of SMEs**. The UNIDO Programme. Austria, Viena, 2001. Disponível em: <<http://www.unido.org>>. Acesso em 25 jun. 2007.

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **Revista de Administração da USP**, v. 41, n. 2, p. 136-146, abr/maio/jun, 2006.

VERSCHOORE, J.R. (org.) **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

VERSCHOORE, J.R. **Redes de cooperação interorganizacional: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VINHAS, A.P.L.C.; BECKER, G.V. Redes de cooperação interorganizacional: o caso da rede Macsul. **Revista Análise**, v. 17, n. 1, p. 167-184, jan.-jul. Porto Alegre, 2006

WEBSTERS-ONLINE-DICTIONARY. Disponível em: <<http://www.websters-online-dictionary.org/definition/competence>>. Acesso em: 25 maio 2007.

WEGNER, D. **redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul**: um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p.171-180. apr-jun, 1984.

WILDEMAN, L. Alliances and networks: the next generation. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n. 1/2, 1998.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. Compétences et organization qualifiante em milieu industriel. In: MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, S. **La Compétence: mythe, construction ou réalité?** Paris: Liaisons, 1994.

\_\_\_\_\_. A gestão da e pela competência. In: SEMINÁRIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS, 1996, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Centro Internacional para a educação, trabalho e transferência de tecnologias, 1996a.

\_\_\_\_\_. Eventos, autonomia e “enjeux” na organização industrial. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO, 1996, Águas de Lindóia. **Anais...** Águas de Lindóia, 1996b.

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Trad. Eric Roland René Heneault. São Paulo: SENAC, 2003.

## APÊNDICE A – Protocolo do estudo de caso

### 1 VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

**QUESTÃO DE PESQUISA:** a questão que resume o problema que esta dissertação pretende responder é: **qual a contribuição das empresas associadas sob a perspectiva dos níveis de agregação de valor das competências de uma rede de cooperação interorganizacional?**

#### 1.2 OBJETIVOS:

**1.2.1 OBJETIVO GERAL:** objetivo geral deste estudo consiste em identificar a contribuição das empresas associadas sob a perspectiva dos níveis agregação de valor das competências de uma rede de cooperação interorganizacional.

#### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) caracterizar a rede de cooperação e as empresas que a compõem;
- b) identificar as competências da rede de cooperação;
- c) caracterizar as dimensões de complexidade que expressam os níveis de agregação de valor dos eixos estratégicos da rede de cooperação;
- d) caracterizar os parâmetros que compõem os níveis de agregação de valor das competências da rede de cooperação;
- e) identificar em que níveis de agregação de valor encontram-se as empresas associadas em relação às competências da rede de cooperação.

#### 1.3 LEITURAS APROPRIADAS:

- Conceitos e características de rede de cooperação, competências e níveis agregação de valor (complexidade de entrega).

#### 1.4 FONTES DE INFORMAÇÃO:

- Documentos existentes na SEDAI, UCPEL e MACSUL.
- Entrevista previamente agendada com os gestores de negócio e executiva da rede.
- *Focus group* com os associados da rede.
- Entrevistas previamente agendadas com os associados da rede.
- Observação.

### 1.5 ATIVIDADES:

- Realizar a pesquisa bibliográfica utilizando-se de coleta de artigos em revistas científicas, anais de eventos, livros, teses, dissertações etc.
- Elaborar e validar o conteúdo do roteiro por dois especialistas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Entrevistar o gestor de negócios e a gestora executiva da rede a fim de caracterizar a rede e as empresas que a compõem.
- Identificar a documentação existente na sede rede relacionada a sua respectiva caracterização e das empresas que a compõem.
- Análise de documentos (relatórios, estatuto, código de ética, regulamento interno, manuais etc.) encontrados na SEDAI, UCPEL e MACSUL.
- Registrar as observações realizadas.
- Transcrever e analisar os dados.
- Elaborar o roteiro de entrevista a partir do construto teórico.
- Validar o conteúdo do roteiro do *focus group* por dois especialistas.
- Realizar os ajustes necessários no roteiro de entrevistas.
- Agendar a reunião do *focus group*.
- Realizar e gravar a reunião do *focus group* na sede da rede.
- Registrar as observações realizadas.
- Transcrever a gravação da reunião do *focus group*.
- Analisar o conteúdo coletado no *focus group*.
- Elaborar o roteiro de entrevista a partir dos dados obtidos com o *focus group*.
- Validar o conteúdo do roteiro de entrevistas por dois especialistas.
- Realizar o pré-teste do roteiro de entrevista para a validação de face com os dois primeiros associados respondentes.
- Realizar os ajustes necessários no roteiro de entrevistas.
- Elaborar o cronograma de viagem às empresas.
- Agendar por telefone a entrevista com o gestor de cada empresa associada à rede.
- Realizar e gravar as entrevistas com o cada associado nas respectivas sedes das empresas, bem como observar e a analisar os documentos.
- Transcrever as gravações das entrevistas.
- Analisar os conteúdos coletados das entrevistas.
- Analisar os resultados.

## **2 PROCEDIMENTOS**

### **2.1 AGENDAR O *FOCUS GROUP* E AS ENTREVISTAS:**

- Identificar os respondentes de cada uma das fases.
- Explicar o objetivo do trabalho para os respectivos respondentes.
- Agendar previamente a entrevistas com s gestores executivos da rede, a reunião do *focus group* e as entrevistas com os associados da rede.

### **2.2 REALIZAR O *FOCUS GROUP* E AS ENTREVISTAS**

- Explicar o objetivo do trabalho e destacar que as informações obtidas são confidenciais e não serão associadas ao nome da empresa.
- Pedir autorização para gravar as entrevistas.
- Fazer anotações sobre os principais pontos destacados pelos entrevistados, bem como das observações realizadas.
- Utilizar roteiros como instrumento de coleta de dados para cada uma das fases.

### **2.3 ANALISAR OS DADOS**

- Transcrever a gravação das entrevistas de cada fase.
- Analisar os dados obtidos em cada fase do trabalho utilizando-se da técnica de análise de conteúdo.
- Analisar os dados gerais da pesquisa.
- Realizar a triangulação dos dados (documentos, entrevistas e observações).

## **3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Utilizar um roteiro para a realização da entrevista com a gestora executiva da rede e com o gestor de negócios, outro roteiro para o *focus group* e um terceiro para as entrevistas com os associados.

## **4 GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO**

- Revisar as referências bibliográficas.
- Revisar a metodologia.
- Redigir a minuta do relatório.

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 2007

Código da gravação: \_\_\_\_\_

Horário de início da entrevista: \_\_\_\_\_

Horário de término da entrevista: \_\_\_\_\_

### 1 Caracterização da rede de cooperação Macsul:

- a) Como se formou a Macsul?
- b) Qual o tempo de existência da rede?
- c) Como é a formalização jurídica da rede?
- d) Qual a missão, visão e princípios da rede?
- e) Como é a estrutura da rede?
- f) Quais são as equipes de trabalho da rede?
- g) Quais as funções dos associados, colaboradores e das equipes de trabalho da rede?
- h) Quais os principais conquistas da rede?
- i) Quantas empresas estão associadas à rede? Onde se localizam?
- j) Como é a participação dos associados da rede?

### 2 Caracterização das empresas que compõem a Macsul (estas questões foram realizadas em relação a cada uma das empresas associadas à rede):

- a) Código da empresa: \_\_\_\_\_
- b) Qual o tempo de existência da empresa em anos?
- c) Tempo que a empresa está associada à rede em anos?
- d) A empresa é sócio-fundadora da rede?
- e) Qual o número de funcionários da empresa antes de estar associada à rede?
- f) Qual o número de funcionários da empresa depois de estar associada à rede?
- g) Qual a área física da empresa antes de estar associada à rede em m<sup>2</sup>?
- h) Qual a área física da empresa depois de estar associada à rede m<sup>2</sup>?
- i) Qual o cargo que ocupa na rede (Diretoria ou Conselho)?
- j) Qual a equipe de trabalho que integra na rede?
- k) A empresa está com a fachada padrão da Rede?

## APÊNDICE C – Roteiro do *Focus Group*

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 2007 Código da gravação: \_\_\_\_\_

### **1 Competências da rede de cooperação:**

#### **1.1 Ganhos de Escala**

- a) Qual o conceito de ganhos de escala? Como? Por quê?
- b) Quais as ações (práticas) que realizam nesse sentido? Exemplos.

#### **1.2 Soluções em gestão**

- a) Qual o conceito de soluções em gestão? Como? Por quê?
- b) Quais as ações (práticas) que realizam nesse sentido? Exemplos.

#### **1.3 Aprendizagem e Inovação**

- a) Qual o conceito de aprendizagem e inovação? Como? Por quê?
- b) Quais as ações (práticas) que realizam nesse sentido? Exemplos.

#### **1.4 Redução de Custos e Riscos**

- a) Qual o conceito de redução de custos e de riscos? Como? Por quê?
- b) Quais as ações (práticas) que realizam nesse sentido? Exemplos.

#### **1.5 Relações Sociais**

- a) Qual o conceito relações sociais? Como? Por quê?
- b) Quais as ações (práticas) que realizam nesse sentido? Exemplos.

### **2 Dimensões de complexidade dos eixos estratégicos da rede**

Caracterizem cada um dos quatro eixos estratégicos da rede (marketing, negociação, inovação e expansão) considerando-se cada uma das dimensões a seguir em cinco níveis, sendo o nível 1 para o mais baixo grau de atuação e o nível 5 o de mais alto grau de atuação:

**2.1** nível de atuação da rede (operacional, tático e estratégico)

**2.2** abrangência de atuação da rede (local, regional, nacional e internacional)

**2.3** responsabilidade da rede (atividades, área unidade de negócio, várias unidades de negócio organização)

**2.4** estruturação das atividades da rede (alto nível de padronização, estruturação e rotina)

**2.5** tratamento da informação da rede (coleta, sistematiza/organiza, analisa e recomenda, participa das decisões, decide/responde)

**2.6** autonomia e grau de supervisão da rede (baixo nível de autonomia, alto nível de autonomia.

## **APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com os associados da rede de cooperação**

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 2007

Cidade: \_\_\_\_\_

Código da Empresa: \_\_\_\_\_

Código da gravação: \_\_\_\_\_

Horário de início da entrevista: \_\_\_\_\_

Horário de término da entrevista: \_\_\_\_\_

### **1 Caracterização da empresa associada à rede (confirmar dados obtidos com os gestores executivo e de negócios da rede):**

- a) Qual o tempo de existência da empresa em anos?
- b) Qual o tempo que a empresa está associada à rede?
- c) A empresa é sócio-fundadora da rede?
- d) Qual o número de funcionários da empresa antes de estar associada à rede?
- e) Qual o número de funcionários da empresa depois de estar associada à rede?
- f) Qual a área física da empresa antes de estar associada à rede em m<sup>2</sup>?
- g) Qual a área física da empresa depois de estar associada à rede em m<sup>2</sup>?
- h) Qual o cargo que ocupa na rede (Diretoria ou Conselho)?
- i) Qual a equipe de trabalho que integra na rede?
- j) A empresa está com a fachada padrão da Rede?

### **2 Verificação dos níveis de agregação de valor da empresa associada em relação às competências da rede de cooperação.**

**Marcar o nível em que a empresa se enquadra a partir da própria percepção como associado:**

<b>Competência da Rede</b>	<b>CM1 – Marketing Compartilhado</b>	<b>Nível de agregação de valor da empresa associada</b>
<b>Definição da Competência</b>	É a capacidade de a rede estabelecer <b>ações de marketing compartilhadas</b> para que a marca da rede seja percebida com identidade única pelos clientes e com isso adquira força de mercado frente aos concorrentes do mesmo segmento.	
<b>Nível</b>	<b>Agregação de valor</b>	
5	Compartilhamento das ações estratégicas de marketing definidas e apresentadas em assembléia focadas para fora do país onde a rede está presente.	
4	Delineamento as tendências e cenários específicos com foco em ações de marketing em outros estados do país onde a rede está presente.	
3	Estabelecimento das diretrizes mercadológicas da rede com foco em ações de marketing no estado onde a rede está presente, bem como integra a equipe de marketing definindo e delegando tarefas específicas, orientando e estruturando de processos mercadológicos.	
2	Articulação e consolidação das informações para os negócios de marketing por meio do planejamento tático da rede com foco nas ações de marketing nas cidades onde a rede está presente, participando e discutindo as necessidades da rede nas reuniões da equipe de marketing da rede.	
1	Participação nas reuniões e assembléias da rede por meio da coleta, troca e disseminação de informações sobre marketing.	
<b>Competência da Rede</b>	<b>CM2 – Orientação para o consumidor</b>	<b>Nível de agregação de valor da empresa associada</b>
<b>Definição da Competência</b>	É a capacidade da rede em <b>proporcionar ações orientadas ao consumidor e que sejam percebidas por esses clientes.</b>	
<b>Nível</b>	<b>Agregação de valor</b>	
5	Decisão conjunta das alternativas de marketing orientadas ao consumidor disseminando e organizando o conhecimento e representa a rede nas ações internas e externas.	
4	Supervisão das ações de marketing na rede e analisa as demandas apresentadas, sugerindo, coordenando os projetos e recomendando as alternativas propostas.	
3	Direcionamento das ações de marketing de acordo com as necessidades do consumidor.	
2	Sistematização, estruturação e organização das informações coletadas com o consumidor, bem como as necessidades mercadológicas da rede.	
1	Participação nas reuniões e assembléias da rede por meio da coleta e da troca de informações sobre marketing.	
<b>Competência da Rede</b>	<b>CN1 – Comprometimento das empresas na negociação</b>	<b>Nível de agregação de valor da empresa associada</b>
<b>Definição da Competência</b>	É a capacidade de a rede estabelecer <b>credibilidade</b> junto aos fornecedores para que com isso consiga poder de barganha.	
<b>Nível</b>	<b>Agregação de valor</b>	
5	Coordenação da equipe de negociação da rede, apresentando, em assembléia, para a definição conjunta das alternativas e atividades de negociação.	
4	Delineamento das tendências e cenários específicos, bem como análise, recomendação das demandas e alternativas apresentadas pela equipe de negociação da rede e também supervisão das ações de negociação na rede.	
3	Integração da equipe de negociação da rede com definição e delegação de tarefas específicas na equipe de negociação, bem como a orientação e estrutura os processos e negócios da rede.	
2	Participação das reuniões da equipe de negociação da rede com discussão	

	das respectivas necessidades, sistematizando as informações coletadas e estruturando as necessidades de negociação da rede.	
1	Participação nas reuniões e assembleias da rede por meio da coleta e da troca de informações sobre negociação.	
<b>Competência da Rede</b>	<b>CN2 - Articulação de Relacionamentos</b>	<b>Nível de agregação de valor da empresa associada</b>
<b>Definição da Competência</b>	É a capacidade da rede em <b>estabelecer relacionamentos e alianças externas consolidando parcerias com novos fornecedores</b> e com isso obter ampliação das relações comerciais, representatividade, conectividade e garantia ao crédito, bem como facilidade transacional e legitimidade no ambiente onde a rede está inserida.	
<b>Nível</b>	<b>Agregação de valor</b>	
5	Definição das ações estratégicas de negociação da rede com foco para fora do país onde a rede está presente, representando a rede em ações internas e externas.	
4	Atuação em negociações em outros estados do país onde a rede está presente, integração da equipe de negociação da rede com sugestões e coordenação de projetos.	
3	Estabelecimento de diretrizes e definição das ações de negociação com foco no estado onde a rede está presente.	
2	Articulação e consolidação das informações para a negociação e planejamento tático da rede com ações de negociação voltadas para as cidades onde a rede está presente.	
1	Participação nas reuniões e assembleias da rede por meio da coleta e da troca de informações sobre negociação.	
<b>Competência da Rede</b>	<b>CE1 – Ampliação da área de atuação</b>	<b>Nível de agregação de valor da empresa associada</b>
<b>Definição da Competência</b>	É a capacidade da rede em <b>identificar oportunidades de expandir</b> e de se fixar em novos mercados posicionando-se frente a eles.	
<b>Nível</b>	<b>Agregação de valor</b>	
5	Apresentação em assembleia para a definição das atividades de expansão da rede para fora do país onde a rede está presente, bem como coordena a equipe de expansão e representa a rede em ações internas e externas.	
4	Integração da equipe de expansão da rede com sugestões e coordenação de projetos, análise das demandas apresentadas pela equipe de expansão, recomendação das alternativas propostas e supervisão das ações de expansão da rede com foco em ações de expansão em outros estados do país onde a rede está presente.	
3	Integração da equipe de expansão da rede com delegação e definição de tarefas específicas da rede orientando e estruturando processos de expansão da rede.	
2	Participação das reuniões da equipe de expansão da rede, discussão das necessidades da rede, sistematização das informações coletadas e estruturação das necessidades de expansão da rede.	
1	Participação das reuniões e assembleias da rede por meio da coleta e da troca de informações sobre expansão da rede.	
<b>Competência da Rede</b>	<b>CE2 - Direcionamento Estratégico</b>	<b>Nível de agregação de valor da empresa associada</b>
<b>Definição da Competência</b>	É a capacidade da rede de <b>ter a visão global e de futuro de gerar novos diferenciais</b> a partir da definição de estratégias coletivas.	
<b>Nível</b>	<b>Agregação de valor</b>	
5	Definição conjunta das alternativas e das ações estratégicas de expansão da rede.	
4	Delineamento das tendências e cenários específicos de expansão da rede.	
3	Estabelecimento de diretrizes de expansão da rede com foco no estado onde a rede está presente.	

2	Articulação e consolidação das informações para a expansão e planejamento tático da rede e ações de expansão voltadas para as cidades onde a rede está presente.	
1	Participação nas reuniões e assembleias da rede por meio da coleta e da troca de informações sobre a expansão da rede.	
<b>Competência da Rede</b>	<b>CI1 – Aprendizagem</b>	<b>Nível de agregação de valor da empresa associada</b>
<b>Definição da Competência</b>	É a capacidade de <b>disseminar, aprender, incorporar e aplicar</b> os conhecimentos adquiridos que gerem diferenciais competitivos à rede e que sejam percebidos pelo cliente.	
<b>Nível</b>	<b>Agregação de valor</b>	
5	Definição de ações estratégicas de inovação da rede e inovação com ações para fora do país onde a rede está presente.	
4	Delineamento de tendências e cenários específicos de inovação da rede e definição de ações de inovação em outros estados do país onde a rede está presente.	
3	Estabelecimento de diretrizes de inovação da rede e ações de expansão com foco no estado onde a rede está presente.	
2	Articulação e consolidação das informações para a inovação e planejamento tático da rede com ações voltadas para as cidades onde a rede está presente, bem como estruturação das necessidades de inovação da rede.	
1	Participação das reuniões e assembleias da rede por meio da coleta e da troca de informações sobre inovação.	
<b>Competência da Rede</b>	<b>CI2 - Comprometimento do associado com a rede</b>	<b>Nível de agregação de valor da empresa associada</b>
<b>Definição da Competência</b>	É a capacidade da rede de <b>manter e promover a coesão interna</b> entre as empresas associadas para que a rede possa se fortalecer e inovar no mercado.	
<b>Nível</b>	<b>Agregação de valor</b>	
5	Coordenação da equipe de inovação da rede, apresentação em assembleia para a definição das atividades de inovação, participação da decisão conjunta das alternativas e representação da rede em ações internas e externas.	
4	Integração da equipe de inovação da rede com sugestões e coordenação de projetos, análise e recomendação das demandas e alternativas apresentadas pela equipe de inovação e supervisão das ações de inovação da rede.	
3	Integração na equipe de inovação da rede com delegação e definição de tarefas específicas e orientação e estruturação de processos de inovação da rede.	
2	Participação das reuniões, discussão das necessidades da rede da equipe de inovação e sistematização das informações coletadas.	

## **ANEXO A – Estatuto Social da ALMAC**

2.009 *ALMAC*3490 *ALMAC*

## ESTATUTO SOCIAL DA ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

### TÍTULO I

#### DA DENOMINAÇÃO, SEDE E FINS

**ARTIGO 1º** - A ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, a qual utilizará a sigla ALMAC, associação civil, sem fins econômicos e duração indeterminada, com sede e Foro na cidade de Pelotas, Estado do Rio Grande do Sul, na Av. José Domingos de Almeida, Nº 756, Bairro Areal, constitui-se de pessoas jurídicas e rege-se pelo presente estatuto.

**ARTIGO 2º** - A ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC, tem por finalidade assistir, orientar, instruir e estimular a cooperação das Associadas, no que diz respeito às atividades de comércio de materiais de construção.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - A Associação terá finalidade social de congregar *micro e pequenas empresas do ramo de negócios especificado no caput deste artigo, com o fim de dar-lhes competitividade, suporte e subsistência dentro do mercado em que elas estão inseridas, contribuindo para o combate da informalidade na economia, o aumento de empregos e a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Estado, tudo nos termos da política econômica formulada pelos Poderes Executivo, estadual e federal.*

**PARÁGRAFO SEGUNDO** - Para a realização de seus fins, a ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC usará dos seguintes meios:

- a) gerenciar e assessorar negócios e serviços às Associadas;
- b) prestar serviços de natureza jurídica, técnica, informativa, econômica, fiscal e social de interesse comum das Associadas;
- c) planejar e orientar na execução e adequação das empresas Associadas em entidades homogêneas, no que diz respeito a aspectos visuais, metodologia de serviços, etc.;
- d) através de pessoas físicas ou jurídicas, prestar serviços específicos de necessidades às Associadas, especialmente de consultoria;
- e) oferecer treinamentos operacionais e desenvolvimento de habilidades às Associadas e seus empregados;
- f) ~~negociar, em favor das Associadas, com seus clientes, consumidores e fornecedores, com o fim aumentar o poder de barganha no mercado;~~ e
- g) defender, amparar, orientar e coligar os interesses de suas Associadas, em consonância com as leis vigentes no País, podendo, para tanto, representá-las ou assisti-las, individual ou coletivamente, judicial ou extrajudicialmente, desde que

*[Assinatura]*  
1



R. 010  
5/11/073490  
5/11/07

devidamente autorizada por 2/3 de sua Diretoria.

## TÍTULO II

### DO QUADRO SOCIAL

**ARTIGO 3º** - Poderão ser admitidas como Associadas somente as empresas ligadas ao ramo de comércio de materiais de construção.

**ARTIGO 4º** - O quadro social será composto por um número ilimitado de Associadas, e será formado por duas categorias de Associadas:

- a) Associadas Fundadoras; e
- b) Associadas Admitidas.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - São Associadas Fundadoras as que assinaram a ata de fundação da ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC, ou seja, aquelas que participaram efetivamente para a criação da entidade.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** - São Associadas Admitidas as pessoas jurídicas, individuais ou coletivas, legalmente estabelecidas no ramo comércio de materiais de construção, que venham a se filiar à ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC, como previsto neste estatuto.

**PARÁGRAFO TERCEIRO** - São direitos das Associadas Fundadoras:

- a) aprovar a inclusão de novas Associadas na categoria de Admitidas;
- b) reabilitar direitos, quando em atraso não superior a 60 (sessenta) dias, pagando as mensalidades com valores atualizados e encargos de mora;
- c) votar e ser votado, observadas as restrições de ordem legal e estatutária, sendo que o voto será por Associada e não por estabelecimento; e
- d) apresentar à Diretoria Executiva qualquer proposta que julgarem de interesse das Associadas da ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC.

**PARÁGRAFO QUARTO** - São direitos das Associadas Admitidas os mesmos das Associadas Fundadoras, 90 (noventa dias) depois de sua admissão, período de adaptação com o Programa de apoio e colaboração desenvolvido no seio da Associação.

**ARTIGO 5º** - Todas as Associadas Fundadoras e Admitidas terão, sem distinção, a categoria de Associadas Contribuintes, e a admissão ao quadro social implicará na adesão a todas as disposições deste Estatuto.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - São Associadas Fundadoras e Admitidas Contribuintes as que pagarem as cotas fixadas em Assembléia Geral



*[Handwritten signature]*

No. 011  
5/16/073490  
5/16/07

## CAPÍTULO I

**DOS DEVERES E DIREITOS DAS  
ASSOCIADAS FUNDADORAS E ADMITIDAS****ARTIGO 6º** - São deveres e obrigações das Associadas Fundadoras e Admitidas:

- a) pagar com pontualidade as contribuições que lhes competirem;
- b) auxiliar a Associação na realização de seus fins;
- c) não prejudicar moralmente ou economicamente Associação, nem as Associadas;
- d) desempenhar com zelo, cargos, atribuições ou serviços que lhes forem confiados;
- e) respeitar escrupulosamente as normas deste Estatuto, complementadas no Regulamento Interno e no Código de Ética, bem como as decisões tomadas pela Diretoria e Assembléias Gerais no âmbito de suas responsabilidades e competência; e
- f) comparecer às Assembléias Gerais, fazendo representar-se dentro dos direitos e deveres de sua categoria social.

**ARTIGO 7º** - As Associadas da ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC não responderão solidariamente nem subsidiariamente pelas dívidas e obrigações sociais da mesma.**ARTIGO 8º** - As Associadas Fundadoras e Admitidas que estiverem em dia com as obrigações poderão:

- a) utilizar-se de todos os serviços da Associação nas condições estabelecidas no Regulamento Interno;
- b) votar e ser votado a cargos eletivos, fazendo-se representar dentro dos direitos e deveres de sua categoria social; e
- c) gozar de outros direitos e regalias que a Associação proporcionar nas condições previstas neste Estatuto.

## CAPÍTULO II

**DA EXCLUSÃO DAS ASSOCIADAS****ARTIGO 9º** - A exclusão de qualquer das Associadas se dará por justa causa, configurando esta hipótese quando a Associada infringir ou este Estatuto, ou o Regulamento Interno, ou o Código de Ética, ou as deliberações da Assembléia Geral e da Diretoria.**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - A exclusão ocorrerá mediante a instauração de processo administrativo, iniciado por despacho da Diretoria ou do Conselho de Ética, de ofício ou por solicitação por escrito de Associada Fundadora ou Admitida, que garanta o direito de defesa ao acusado. Da decisão da Diretoria, caberá recurso para Assembléia Geral, nos termos do parágrafo único do artigo 57 do Novo Código Civil.**PARÁGRAFO SEGUNDO** - A exclusão poderá também ocorrer diretamente por deliberação fundamentada, por maioria absoluta, da Assembléia Geral especialmente convocada para esta finalidade, por indicação da Diretoria.


012

SALVO

3490

SALVO

## TÍTULO III

## DA ORGANIZAÇÃO

**ARTIGO 10** - A receita da ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC será constituída de:

- a) contribuições fixadas pela Assembléia Geral;
- b) rendimentos de capital;
- c) doações de terceiros; e
- d) produtos e serviços.

**ARTIGO 11** - A despesa da Associação atenderá às necessidades administrativas a juízo da Diretoria.

**ARTIGO 12** - Anualmente, a Diretoria elaborará uma proposta orçamentária, que será submetida à apreciação do Conselho de Administração que após enviara às associadas para apreciação prévia, num prazo de 15 dias antes da Assembléia Geral, onde finalmente será aprovada.

ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC  
 Conselho de Administração  
 Rua... nº...  
 CEP...  
 São Paulo, SP

## TÍTULO IV

## DOS ÓRGÃOS DE DIREÇÃO

**ARTIGO 13** - A direção da ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC será exercida por uma Diretoria, um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e um Conselho de Ética cujos membros desempenharão suas funções gratuitamente.

**OBS:O Parágrafo único foi retirado.**

**ARTIGO 14** - A duração do mandato dos órgãos da Direção será de 2 (dois) anos.

**ARTIGO 15** - Todos os Diretores e Conselheiros terão direito ao voto nas reuniões nos Órgãos aos quais tenham assento.

**ARTIGO 16** - Perderá automaticamente o mandato o Diretor ou Conselheiro que, sem motivo justificável previamente comunicado ao Presidente, deixar de comparecer em cada ano sucessivamente a três ou, alternadamente, a cinco reuniões ordinárias ou extraordinárias dos órgãos da Direção.

## CAPÍTULO I

## DA DIRETORIA

**ARTIGO 17** - A ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC será administrada por uma Diretoria constituída de: um Presidente, um Vice-Presidente, 1º Secretário, 2º Secretário, 1º Tesoureiro e 2º Tesoureiro, todos representantes legais das Associadas Fundadoras e Admitidas, sendo obrigatório, ao término de cada mandato, a renovação de 50% (cinquenta por cento) de seus membros, sendo permitida apenas uma reeleição do presidente, ficando vetada a sua participação, em qualquer posição, na

4

013 3490  
 5/16/07 8/16/07

próxima Diretoria; e aos demais membros da Diretoria será permitida uma reeleição ao mesmo cargo.

**ARTIGO 18** - A Diretoria reunir-se-á, obrigatoriamente, uma vez por mês, e extraordinariamente, sempre que necessário por convocação do Presidente, da maioria da própria Diretoria, ou, ainda, por solicitação do Conselho Fiscal, sendo que seu quorum para deliberação será de metade mais um dos Diretores presentes.

**PARÁGRAFO ÚNICO** - As deliberações da Diretoria, nas reuniões que trata este artigo, deverão constar em Ata, lavrada no livro próprio, lida e aprovada ao final dos trabalhos em cada reunião, pelos Diretores presentes.

**ARTIGO 19** - Compete à Diretoria:

- a) cumprir e fazer cumprir as disposições deste Estatuto e as decisões das Assembléias, bem como tomar as providências necessárias a uma boa administração;
- b) elaborar e readequar o regulamento interno e zelar pelo seu cumprimento, sempre com a aprovação em Assembléia Geral;
- c) resolver os casos omissos neste Estatuto e as dúvidas que suscitarem;
- d) indicar a admissão ou exclusão de Associadas;
- e) elaborar orçamento do exercício anual;
- f) organizar os serviços administrativos internos, fixar condições de provimento de cargo, vencimentos, funções, regalias e deveres, bem como nomear e admitir o respectivo pessoal;
- g) designar os estabelecimentos bancários a que devem ser recolhidos o numerário e valores recebidos;
- h) contrair obrigações, adquirir, alienar e onerar bens móveis da Associação, ceder direitos e constituir mandatários;
- i) contrair obrigações, adquirir, alienar e onerar bens imóveis da Associação com autorização da Assembléia Geral;
- j) apresentar à Assembléia Geral Ordinária os relatórios e contas de sua gestão;
- l) colaborar com o Conselho Fiscal, fornecendo-lhes os dados necessários, para o bom desempenho de suas funções; e
- m) colaborar com o Conselho de Administração fornecendo-lhe os dados necessários para o bom desempenho de suas funções;
- n) elaborar o plano de atividades da Associação.

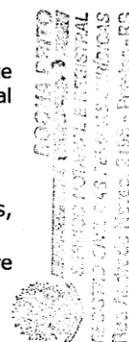
**ARTIGO 20** - São atribuições do Presidente:

- a) supervisionar todas as atividades da Associação;
- b) acompanhar freqüentemente o saldo de caixa;
- c) assinar cheques bancários conjuntamente com o Diretor-Tesoureiro em exercício;
- d) assinar conjuntamente com o Diretor-Secretário, contratos e demais documentos constitutivos de obrigações;
- e) representar ativa e passivamente a Associação, judicial e extrajudicialmente.

**ARTIGO 21** - O Presidente será substituído em suas faltas e impedimentos pelo Vice-Presidente e, na falta desse, pelo Secretário e pelo Tesoureiro, sucessivamente.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - Havendo vacância de algum membro da Diretoria, esse deverá ser substituído por outro, cujo nome será sugerido pela Diretoria, sujeitando-se à aprovação da Assembléia Geral.

*[Handwritten signatures]*



Fls. 014  
5/1/07

3490  
5/1/07

**PARÁGRAFO SEGUNDO** - Na hipótese de vacância simultânea, vindo a dificultar ou impossibilitar o exercício administrativo regular da Diretoria, deverão ser convocadas Eleições Extraordinárias para nomeação de novos membros para os cargos vagos, conforme procedimentos eleitorais constantes no Regulamento Interno.

**ARTIGO 22** - Compete ao Vice-Presidente assumir e exercer as funções da Presidência nos casos de ausência do Presidente ou vacância de cargo.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - No período em que o Vice-Presidente exercer a Presidência, as substituições se farão de acordo com o disposto no artigo anterior.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** - Ocorrendo a hipótese prevista no *caput* deste artigo pelo período de 1/3 do mandato, o Vice-Presidente se sujeitará ao disposto no artigo 17 deste Estatuto Social.

**ARTIGO 23** - Ao 1º Secretário, compete:

- a) secretariar e lavrar as Atas de Reuniões da Diretoria e Assembléias Gerais, responsabilizando-se pelos livros, documentos e arquivos referentes;
- b) zelar pela correspondência da Associação e pelas responsabilidades delegadas pela Diretoria; e
- c) assinar, juntamente com o Presidente, contratos e demais documentos constitutivos de obrigações.

**ARTIGO 24** - Ao 2º Secretário, compete:

- a) Substituir o 1º Secretário sempre que se fizer necessário.

**ARTIGO 25** - Ao 1º Tesoureiro, compete:

- a) superintender os serviços de Tesouraria, movimentando as contas da Associação, emitindo e endossando cheques, juntamente com o Presidente em exercício;
- b) ter sob sua guarda e responsabilidade, todos os valores pertencentes à Associação;
- c) assinar, com o Presidente em exercício, quaisquer outros documentos ou títulos de créditos, pelos quais resulte responsabilidade pecuniária para a Associação; e
- d) substituir o Secretário em suas faltas ou impedimentos.

**ARTIGO 26** - Ao 2º Tesoureiro, compete:

- a) Substituir o 1º Tesoureiro sempre que se fizer necessário.

## CAPÍTULO II

### DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**ARTIGO 27** - A Diretoria da ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC será assessorada por um Conselho de Administração constituído de 05 (cinco) a 7 (sete) membros, cujas reuniões serão presididas por quaisquer de seus membros, escolhido pelos demais a cada ocorrência, sendo que:

- a) um membro será o Presidente da ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC;
- b) um membro será o Presidente da gestão imediatamente anterior, o qual terá direito a



Handwritten signatures and initials, including a circled number '6'.

Fls. 015

3490

- exercer opção de participação no Conselho de Administração, caso não esteja exercendo novo mandato de Diretor- Presidente por reeleição; e
- c) Três (3) membros serão representantes da região da Associação.

**ARTIGO 28** - Ao Conselho de Administração compete:

- a) apreciar e aprovar o orçamento anual da ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC, antes da Assembléia Geral;
- b) estudar e emitir pareceres sobre questões pertinentes à Associação;
- c) resolver juntamente com a Diretoria, quando convocado, os casos omissos deste Estatuto;
- d) assessorar os demais órgão de direção, quando por estes solicitados;
- e) recomendar à Diretoria em exercício as providências para melhoria dos serviços;
- f) estabelecer parcerias entre fornecedores, privilegiando, sempre que possível, parcerias com outras Associações integrantes das Redes.

**ARTIGO 29** - O Conselho de Administração reúne-se, ordinariamente, uma vez a cada 02 (dois) meses, e, extraordinariamente, sempre que necessário, com a participação de, 05 (cinco) de seus membros.

**ARTIGO 30** - As deliberações do Conselho de Administração serão aprovadas por maioria simples de voto, e constarão em ata lavrada em livro próprio lida e aprovada no final dos trabalhos, em cada reunião, pelos membros presentes.

### CAPÍTULO III

#### DO CONSELHO FISCAL

**ARTIGO 31** - A administração da Associação será fiscalizada por um Conselho Fiscal constituído de 3 (três) a 5 (cinco) membros, eleitos pela Assembléia Geral Ordinária, sendo permitida a reeleição de apenas um terço de seus componentes.

**PARÁGRAFO ÚNICO:** O número de representantes do Conselho Fiscal será proporcional ao número de regiões da Associação.

**ARTIGO 32** - Compete ao Conselho Fiscal:

- a) apreciar as contas, balancetes e outros documentos demonstrativos mensais, e balanço geral e relatório anual da Diretoria, emitindo parecer sobre esses para a Assembléia Geral;
- b) recomendar à Diretoria em exercício as providências necessárias para sanar as irregularidades que encontrar ou para melhoria dos serviços; e
- c) decidir sobre assuntos que a Diretoria submeter à sua apreciação.

**ARTIGO 33** - O Conselho Fiscal reúne-se, ordinariamente, 1 (uma) vez por semestre, e, extraordinariamente, sempre que necessário, com a participação de, pelo menos, 3 (três) de seus membros.

**ARTIGO 34** - As deliberações do Conselho Fiscal serão tomadas por maioria simples de voto e constará em ata lavrada em livro próprio, lida, aprovada e assinada no final dos trabalhos, em cada reunião, pelos Conselheiros presentes.

ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC  
 Rua Antônio Neves, 2115 - Fátima-113

*[Handwritten signatures]*

Ms. 016  
5/11/07

3490  
5/11/07

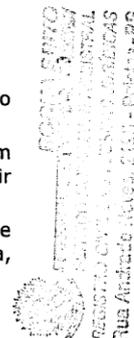
#### CAPÍTULO IV

##### DO CONSELHO DE ÉTICA

**ARTIGO 35** - A fiel observância dos instrumentos reguladores das ações das Associadas será realizada por um Conselho de Ética constituído de 03 (três) membros, todos representantes das Associadas Fundadoras e Admitidas, eleitos pela Assembléia Geral Ordinária, sendo permitida a reeleição de apenas um terço de seus membros.

**ARTIGO 36** - Compete ao Conselho de Ética:

- garantir a plena implementação do Estatuto, Código de Ética e do Regulamento Interno da Associação, no âmbito de todas as Associadas;
- instaurar Processo Ético para apuração de denúncias ou fatos que representem violação do Estatuto Social, Código de Ética e Regulamento Interno, buscando instruir recomendações à Diretoria quanto às medidas e penalidades a serem aplicadas;
- as deliberações do Conselho de Ética serão tomadas por maioria simples de voto e serão lavradas em ata registrada em livro próprio devendo ser, após lida e aprovada, assinada pelos presentes; e
- promover reuniões sistemáticas entre seus membros, sempre que necessárias.



#### TÍTULO V

##### DA ASSEMBLÉIA GERAL

**ARTIGO 37** - A Assembléia Geral, Ordinária ou Extraordinária, composta pelas Associadas Fundadoras e Admitidas quites, no pleno gozo de seus direitos, é o órgão supremo da ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC, e, dentro dos limites deste Estatuto, tomará toda e qualquer decisão de interesse da Associação; suas deliberações vinculam todas as Associadas, ainda que ausentes ou discordantes, sem que estas possam invocar direitos posteriores.

**ARTIGO 38** - A Assembléia Geral será convocada pelo Presidente, podendo também ser convocada pelo Conselho Fiscal, se ocorrerem motivos graves e urgentes, garantido ainda a um quinto das Associadas o direito de promovê-la.

**ARTIGO 39** - Em qualquer das hipóteses referidas no artigo anterior, as Assembléias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 15 (quinze) dias úteis para a primeira reunião e de 1 (uma) hora para a segunda reunião.

**PARÁGRAFO ÚNICO** - As duas convocações poderão ser feitas num único edital, desde que nele constem, expressamente, os prazos para cada uma delas.

**ARTIGO 40** - Dos editais de convocação das Assembléias Gerais deverão constar:

- a denominação da Associação, seguida da expressão "Convocação da Assembléia Geral" - ordinária ou extraordinária, conforme o caso;
- o dia e a hora da reunião, assim como o endereço do local da sua realização;
- a seqüência ordinal das convocações;
- a ordem do dia dos trabalhos;
- o número de Associadas na data de sua expedição para efeito de cálculo do "quorum" de instalação;

R. 017  
SALVO3490  
SALVO

- f) a assinatura do responsável pela convocação; e  
g) nos casos de alteração estatutária, os itens que poderão ser alterados.

**PARÁGRAFO ÚNICO** - Os editais de convocação serão fixados em locais visíveis, nas dependências mais comumente freqüentadas pelos representantes das Associadas, publicadas em jornal e comunicados por circulares às Associadas.

**ARTIGO 41** - O "quorum" para instalação das Assembléias Gerais é o seguinte:

- a) dois terços do número das Associadas em condições de votar na primeira convocação;  
b) mínimo de 40% (quarenta por cento) das Associadas, em segunda convocação.

**PARÁGRAFO ÚNICO** - Para efeito de verificação do "quorum" de que trata este artigo, o número de Associadas presentes em cada convocação se fará por suas assinaturas no Livro de Presença.

**ARTIGO 42** - Os trabalhos das Assembléias Gerais serão dirigidos pelo Presidente, auxiliado pelo Secretário da Associação, sendo por ele convidados a participar da mesa, os ocupantes de cargos sociais presentes.

**PARÁGRAFO ÚNICO** - Na ausência do Secretário e de seus substitutos, o Presidente convidará outra Associada para secretariar os trabalhos e lavrar a respectiva ata.

**ARTIGO 43** - Nas Assembléias Gerais em que forem discutidos os Balanços das contas, o Presidente da Associação, logo após a leitura do Relatório da Diretoria, das peças contábeis e do parecer do Conselho Fiscal, solicitará ao Plenário que indique uma Associada para coordenar os trabalhos e a votação da matéria.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - Transmitida a direção do trabalho, o Presidente, Diretores e Fiscais deixarão a mesa, porém permanecerão no recinto, à disposição da Assembléia para os esclarecimentos que lhes forem solicitados.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** - O coordenador indicado escolherá, entre os Associadas, um Secretário "ad-hoc", para o auxiliar na redação das decisões a serem incluídas na ata, pelo Secretário da Assembléia.

**PARÁGRAFO TERCEIRO** - Em regra, a votação será por aclamação, mas a Assembléia poderá optar pelo voto secreto, atendendo-se, então, às normas usuais.

**PARÁGRAFO QUARTO** - O que ocorrer nas Assembléias Gerais deverá constar na ata circunstanciada, lavrada no livro próprio, aprovada e assinada ao final dos trabalhos, pelos Diretores e fiscais presentes, por uma comissão de Associadas designadas pela Assembléia e por quantos o queiram fazer.

**PARÁGRAFO QUINTO** - As deliberações nas Assembléias Gerais serão tomadas por maioria simples de voto das Associadas presentes com direito de votar, tendo cada Associada presente direito a um voto, permitido o voto por procuração, sendo que o procurador poderá representar 1 voto por procuração, sendo apenas permitida uma procuração por pessoa.

**PARÁGRAFO SEXTO** - As deliberações para a destituição dos administradores e



018  
S/1693490  
S/169

para alteração do Estatuto serão tomadas pelo voto concorde de 2/3 (dois terços) dos presentes na Assembléia Geral convocada para esse fim, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta das Associadas, ou com menos de 1/3 (um terço) nas convocações seguintes.

## CAPÍTULO I

## DA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA

**ARTIGO 44** - A Assembléia Geral Ordinária, que se realizará obrigatoriamente duas vezes por ano, deliberará, privativamente, sobre os seguintes assuntos, que deverão constar da ORDEM DO DIA:

- a) aprovação de contas da Diretoria acompanhada do parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:
- relatório da gestão,
  - balanço geral,
  - plano de atividades da Associação para exercício seguinte,
  - outros assuntos de interesse da Associação.
- b) eleição dos componentes da Diretoria, do Conselho Fiscal e outros, quando for o caso;
- c) destituição dos administradores;
- d) alteração do estatuto;
- e) quaisquer assuntos de interesse da Associação.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - A aprovação do relatório, balanço e contas da Diretoria desonera seus componentes de responsabilidade, ressalvados os casos de erros, dolo, fraude ou simulação, bem como de infração deste Estatuto.

**PARAGRAFO SEGUNDO** - Nos casos correspondentes a alínea b) supra, realizar-se-á Assembléia Geral ordinária, num período que será compreendido de quinze dias antes do término do mandato da atual gestão.

## CAPÍTULO II

## DA ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

**ARTIGO 45** - A Assembléia Geral Extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da Associação, constantes do edital de convocação, excluídos os enumerados no artigo anterior.

## CAPÍTULO III

## DO PROCESSO ELEITORAL

**ARTIGO 46** - Até o dia 10 do mês de junho que antecede a Assembléia Geral Ordinária em que se realizarão eleições, a Diretoria aceitará as inscrições de nomes de Associadas que sejam candidatas aos cargos de Diretores e Conselheiros cujo mandato finde, e, até cinco dias do mês seguinte, divulgará os nomes dos inscritos.

019      3490  
SALVO      SALVO

CAPÍTULO IV

**DOS LIVROS**

**ARTIGO 47** - A Associação deverá ter os seguintes livros:

a) Livro de Matrículas;	f) Livro de Atas das Assembléias Gerais;
b) Livro de Atas das Reuniões da Diretoria;	g) Livro de Atas das Reuniões do Conselho Fiscal;
c) Livro de Atas das Reuniões do Conselho de Administração;	h) Livro de Atas das Reuniões do Conselho de Ética
d) livro de Presença das Associadas nas Assembléias Gerais;	i) Livro de Presença das Reuniões da Diretoria; e
e) Outros, Fiscais, Contábeis e Obrigatórios;	j) Livro de Atas de Eleições.

CAPÍTULO V

**DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS**

**ARTIGO 48-** A dissolução da Associação fora dos casos previstos em lei somente será decidida mediante deliberação de duas Assembléias Gerais Extraordinárias, convocadas especialmente para esse fim, com intervalo mínimo de trinta dias e pelo voto de, no mínimo, dois terços das Associadas.

**ARTIGO 49-** Deliberada a extinção da Associação, a mesma Assembléia que a decidiu nomeará um liquidante com poderes idênticos aos da Diretoria e um conselho fiscal composto por três integrantes.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** – Competirá ao liquidante proceder ao levantamento contábil da Associação, pontuando os bens e direitos e apurando, os débitos e obrigações.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** – O liquidante convocará uma Reunião Plenária com a finalidade de ratificar a avaliação do patrimônio e certificar-se dos débitos e obrigações, ficando, então, autorizado a efetuar a alienação dos bens e direitos, e satisfazer as obrigações.

**PARÁGRAFO TERCEIRO** – Dissolvida a Associação, o remanescente do seu patrimônio líquido será dividido entre as Associadas Contribuintes de forma proporcional à sua contribuição à Associação, nos termos do artigo 61, *caput* e parágrafo único, do Novo Código Civil.

**ARTIGO 50-** Este Estatuto será reformado, em quaisquer das suas disposições, na forma do artigo 43, parágrafo 6º, supra.

**ARTIGO 51** - Os casos omissos serão resolvidos pela Assembléia Geral, ouvidas as entidades ou órgãos competentes, ou de acordo com o Novo Código Civil, quando a capacidade de seus órgãos sociais for insuficiente para tanto.



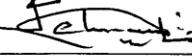
No. 020 5169 3490 5169

**ARTIGO 52** - O prazo de duração da Associação é indeterminado, e o ano social coincidirá com o ano civil.

**ARTIGO 53** - O mandato da Diretoria e dos Conselhos desta gestão terá a duração de 2 anos.

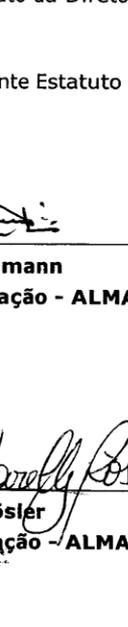
**ARTIGO 54** - O presente Estatuto tem vigência desde 12/06/04.

2º TABELIONATO  
FIRMA RECONHECIDA  
BAGÉ - RS

  
\_\_\_\_\_  
**Otto Lehmann**  
Presidente da Associação - ALMAC

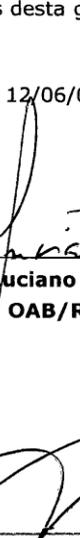
  
\_\_\_\_\_  
**Luciano Benetti Timm**  
OAB/RS nº 37.400

TABELIONATO  
MORRO REDONDO

  
\_\_\_\_\_  
**Viviane Cantarelli Rösler**  
Secretária da Associação - ALMAC

FOUNDAÇÃO  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS  
ACADÊMICAS E CULTURAIS  
RUA ANDRÉ DE NEVES, 2155 - FELTAS - RS

2º Tabelionato de Notas de Bagé - RS  
R. Dr. Penna, 127 - EBagé - RS - CEP 96400-300 - Fones: (51) 242-4662/4643/4371  
Reconheço a firma e a assinatura de **Luciano Benetti Timm**, indicado  
com a seta do lado deste tabelionato, dou fé.  
Bagé, 14 de agosto de 2004. 24449-129282-10:07:11  
Em testemunho da verdade. Escr.: R\$ 1,90  
( ) Heitor M. de P. Rosa Tabelião Substituto da Silva Cuba-Substituto

OFÍCIO DE SEDE MUNICIPAL  
MORRO REDONDO  
RECONHEÇO a firma verdadeira de **Viviane Cantarelli Rösler**  
\_\_\_\_\_  
Dou fé.  
Morro Redondo, 26.08.2004  
Em testemunho da verdade.  
  
\_\_\_\_\_  
EIVALDO AFRÂNIO PEREIRA DA SILVA

SERVIÇO NOTARIAL E REGISTRAL  
MORRO REDONDO  
Eivaldo Afrânio Pereira da Silva  
REGISTRADOR - TABELIÃO  
CIC 198.526.300-91  
Vilmar Penha da Conceição  
OFICIAL AJUDANTE  
Aline Bohn Martins  
ESCREVENTE AUTORIZADA

## **ANEXO B – Código de Ética da ALMAC**

## **CÓDIGO DE ÉTICA DA ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

O presente Código de Ética é norma complementar e regulamentar do Estatuto Social da Associação dos lojistas de Materiais de Construção - ALMAC e do seu Regulamento Interno, servindo para orientar a conduta e os procedimentos das associadas, dos administradores, e de terceiros que, eventualmente, tenham contato ou relacionamento com a Associação. Os dispositivos deste Código não poderão ser contrariados, podendo ser alterados em qualquer época, devendo toda proposta de alteração constar da Ordem do Dia da Reunião da Diretoria Executiva da Associação para posterior homologação pela Assembléia Geral.

### **CAPÍTULO I**

#### **DOS PRINCÍPIOS GERAIS**

**ARTIGO 1º** - As associadas submeter-se-ão às normas do presente Código.

**PARÁGRAFO ÚNICO** - O(s) representante(s) legal(is) da(s) associada(s) será(ão) responsável(is) também por atitudes de seus funcionários no que diz respeito ao cumprimento deste Código, bem como de todas as demais normas estabelecidas pela Associação.

**ARTIGO 2º** - É vedado à associada, filiar-se simultaneamente à ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC e à outra rede similar.

### **CAPÍTULO II**

#### **DOS DEVERES DAS ASSOCIADAS**

**ARTIGO 3º** - São deveres das associadas:

1. cumprir todas as Leis vigentes no País, especificamente aquelas relacionadas com aspectos sanitários e de exercício profissional, aplicáveis às associadas;
2. cumprir os compromissos financeiros firmados com fornecedores, visando fortalecer e preservar a credibilidade conquistada pela Rede;
3. acatar as determinações das Assembléias Gerais, especificamente aquelas relacionadas à padronização de procedimentos, preços, condições de venda, uniformes e outras que favoreçam a uniformização da Rede (marca/layout de loja/etc.);
4. abster-se de veicular publicidade e/ou fazer pronunciamento público envolvendo o nome da Rede, de forma isolada sem consulta prévia à Diretoria ou à Assembléia Geral;
5. acatar as convocações do Conselho de Ética e cumprir suas determinações; e
6. participar efetivamente das Assembléias Gerais realizadas pela associação.

### **CAPÍTULO III**

#### **DAS RELAÇÕES ENTRE AS ASSOCIADAS**

**ARTIGO 4º** - Nas relações entre associadas, estas comprometem-se em:

- 1- manter conduta compatível com as disposições deste instrumento ético nas relações comerciais, prestando colaboração, apoio e assistência às associadas que delas necessitarem, visando garantir a unidade e prestígio da Rede;
- 2- fiscalizar e denunciar atos que contrariem as normas do Estatuto, Regulamento Interno e do presente Código de Ética;
- 3- não emitir juízo de valor sobre associadas ou concorrentes publicamente por razões comerciais e/ou profissionais; e
- 4- empenhar-se em aprimorar a qualidade dos serviços prestados pelo estabelecimento em benefício do cliente e do engrandecimento do bom nome da Rede.

#### CAPÍTULO IV DAS RELAÇÕES COM A DIRETORIA

**ARTIGO 5º** - Nas relações com a Diretoria a associada obriga-se a:

- 1- acatar fiel e integralmente as determinações da Diretoria;
- 2- cumprir as obrigações assumidas, desempenhando com zelo e critério as tarefas propostas e aceitas perante a Diretoria e a Assembléia Geral; e
- 3- tratar com respeito os representantes da Associação, quando no exercício de suas funções e fornecer fielmente informações de interesse da Associação que lhe forem solicitadas.

#### NORMA PARA INSTAURAÇÃO E CONDUÇÃO DO PROCESSO ÉTICO

1º - O Conselho de Ética acatará toda a denúncia formulada por escrito, emanadas da Diretoria ou de Associadas.

2º - A denúncia deverá ser instruída com documentos comprobatórios que estiverem na posse do denunciante e deverá indicar as supostas infrações cometidas pela denunciada.

3º - Recebida a denúncia, o Conselho de Ética notificará a associada denunciada para, em um prazo de 10 (dez) dias, a partir do recebimento, apresentar suas alegações e defesa.

4º - Instaurado o Processo Ético, caberá ao Conselho de Ética, caso julgar necessário, requisitar documentos e a oitiva de qualquer Diretor ou Associada, conduzindo o processo até o seu final.

5º - Não havendo requisições na forma do item acima pelo Conselho de Ética e apresentada defesa tempestivamente pela associada denunciada, o Conselho de Ética apresentará decisão final, a qual deverá conter a narração dos fatos, a fundamentação e a conclusão.

6º - Quando necessário, a Diretoria será comunicada pelo Conselho de Ética da decisão final para tomar as devidas providências, cumprindo os mandamentos executórios da decisão.

7º - O Processo Ético será instaurado e terá feição sigilosa até o seu final, seja com arquivamento ou com a definição de penalidades.

8º - Salvo quando da tomada de declarações do convocado, este poderá fazer-se representar por terceiros, regularmente constituído, mediante procuração, em todas as demais fases do Processo.

9º - Os comprovantes da aplicação e cumprimento de penalidade serão arquivados no Processo Ético.

10º - Caso o Conselho de Ética decidir pela exclusão da associada denunciada, é-lhe garantido o direito de recurso à Assembléia Geral.

11º - Em todas as fases processuais será observada a garantida de ampla defesa do acusado.

#### **DA APLICAÇÃO DE PENALIDADES**

As penalidades que poderão ser recomendadas pelo Conselho de Ética para execução pela Diretoria são aquelas previstas nos Art. 19 e seguintes do Regulamento Interno.

Pelotas, 12 de junho de 2004.

---

Otto Lehmann  
Presidente

---

Viviane Cantarelli Rösler  
1º Secretária

## **ANEXO C - Regimento Interno da ALMAC**

## **REGIMENTO INTERNO DA ASSOCIAÇÃO DOS LOJISTAS DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO - ALMAC**

O presente Regimento Interno é norma complementar e regulamentar do Estatuto Social da (ALMAC), doravante denominada simplesmente ASSOCIAÇÃO, servindo para orientar a conduta e os procedimentos das Associadas, dos administradores e de terceiros que, eventualmente, tenham contato ou relacionamento com a ASSOCIAÇÃO e o uso da marca da rede. Os dispositivos deste Regimento poderão ser alterados em qualquer tempo pela Diretoria, que sempre observará o disposto no Estatuto da ASSOCIAÇÃO, devendo ainda toda proposta de alteração constar da Ordem do Dia da Reunião da Diretoria Executiva e ser aprovada pela maioria dos presentes.

### **DAS PARCERIAS**

**ARTIGO 1º** - A política de compras, vendas e atendimento dos membros da ASSOCIAÇÃO será definida pelo Conselho Administrativo da ASSOCIAÇÃO, que, quando possível, privilegiará o estabelecimento de parcerias com empresas integrantes do Projeto Redes de Cooperação do Governo do Estado, ou com as próprias Associações integrantes do projeto.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - As parcerias estabelecidas pelo Conselho Administrativo deverão ser fielmente observadas pelos Diretores da ASSOCIAÇÃO e pelas Associadas.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** - As aquisições de produtos e serviços pelas Associadas serão realizadas somente de fornecedores previamente credenciados pela ASSOCIAÇÃO como parceiros fornecedores.

**PARÁGRAFO TERCEIRO** - Toda e qualquer proposta de negociação recebida por uma Associada individualmente, seja de fornecedor credenciado ou não, deverá ser encaminhada ao Conselho de Administração da ASSOCIAÇÃO para análise, que deliberará, por maioria, até a reunião seguinte, sendo que a deliberação constará em ata de reunião.

**PARÁGRAFO QUARTO** - Toda a Associada, para ter direito às condições de compra formalizadas pela ASSOCIAÇÃO, deverá ter atendido todos os quesitos de documentação, conforme 16, Parágrafo 1º, e estar em dia com os pagamentos das mensalidades descritas no Art. 13.

**PARÁGRAFO QUINTO** - Qualquer administrador ou sócio de Associada que participar de empresa de distribuição ou similar somente poderá fazer parceria com a ASSOCIAÇÃO mediante aprovação da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração.

### DAS POLÍTICAS DE PROMOÇÕES

**ARTIGO 2º** - O Conselho Administrativo deverá regular a política de promoções comuns de produtos e serviços das empresas integrantes da ASSOCIAÇÃO.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - As políticas de promoções comuns deverão ser fielmente cumpridas pelas Associadas.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** - As promoções comuns de produtos e serviços da ASSOCIAÇÃO não impedirão que as empresas Associadas realizem suas próprias promoções individuais, desde que estas não colida com aquela.

### DAS COMPRAS EM CONJUNTO

**ARTIGO 3º** - A operacionalização das compras conjuntas far-se-á, quando possível, diretamente às Associadas (faturamento, entrega das mercadorias, cobrança), sendo a ASSOCIAÇÃO apenas a agente intermediadora dos negócios, colhendo pedidos das Associadas e acompanhando o atendimento, devendo as Associadas comprar apenas dos fornecedores da Rede para evitar concorrência desleal.

**PARÁGRAFO ÚNICO** - Em casos excepcionais poderá a ASSOCIAÇÃO comprar em favor da coletividade, promovendo a sua distribuição, se necessário for.

**ARTIGO 4º** - As Associadas deverão encaminhar à ASSOCIAÇÃO seus pedidos de mercadorias nos prazos e meios determinados pela ASSOCIAÇÃO, sob pena de seus respectivos pedidos serem atendidos apenas na rodada de negociações seguinte.

**ARTIGO 5º** - As compras que, por qualquer impossibilidade de faturamento direto às Associadas, forem efetuadas em nome da ASSOCIAÇÃO terão os acréscimos dos custos adicionais, tais como: frete, IPI, PIS, COFINS, ICMS e/ou outros impostos ou taxas que venham a ser criados ou modificados.

**ARTIGO 6º** - A retirada das mercadorias, na hipótese do Art. 5º, deverá ser efetuada pelas Associadas, ou por quem estas autorizarem, correndo o ônus de retirada e transporte das mercadorias por conta e risco das Associadas envolvidas na operação. *de*

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - A retirada das mercadorias pelas Associadas na hipótese do caput deverá ser realizada nos prazos infra-mencionados, após a comunicação do faturamento:

- a) 48 (vinte e quatro) horas úteis no horário comercial para as Associadas localizadas na região metropolitana da cidade de Pelotas.
- b) 72 (quarenta e oito) horas úteis no horário comercial para as Associadas de outras localidades da região.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** - As Associadas de outras localidades poderão optar pelo redespacho, caso em que terá o frete pago pela Associada.

**PARÁGRAFO TERCEIRO** - Nos casos em que a Associada optar pelo redespacho, esta deverá manifestar a sua escolha no ato da comunicação do refaturamento.

**PARÁGRAFO QUARTO** - O não cumprimento dos prazos estabelecidos neste artigo implicará em multa de 1 % (percentual) sobre o valor da fatura da

Associada por dia de permanência no depósito da ASSOCIAÇÃO, além de perdas e danos, se for o caso.

**ARTIGO 7º** - As Associadas ressarcirão à ASSOCIAÇÃO, no caso do Art. 5º, no momento da retirada das mercadorias, através de cheques pré-datados ou via DOC bancário, os quais, obrigatoriamente, terão vencimentos 02 (dois) dias antes das respectivas faturas das mercadorias.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - Na ocorrência do parágrafo 1º do Art. 6º, o redespacho ficará condicionado ao pagamento pela Associada, mediante envio prévio de cheque nominal à ASSOCIAÇÃO, correspondente ao valor dos custos que a ASSOCIAÇÃO teve para a aquisição da mercadoria.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** - Nas compras à vista, o pagamento deverá ser efetuado, em qualquer das hipóteses, no mesmo dia do faturamento.

**ARTIGO 8º** - As eventuais sobras de mercadorias verificadas e apuradas pela ASSOCIAÇÃO destinar-se-ão ao seu fundo de reserva, podendo ser adquiridas pelas Associadas interessadas, através de rateios de quantidade e obedecendo aos respectivos prazos de pagamentos.

**PARÁGRAFO ÚNICO** - Na hipótese de haver interessados na aquisição em número superior das eventuais sobras e não havendo acordo entre esses, o rateio de tais sobras será sorteado dentre os interessados.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** - As sobras previstas no caput deste artigo serão vendidas às Associadas pelo mesmo preço de aquisição das mesmas, acrescidos dos respectivos custos de aquisição, se for o caso.

**ARTIGO 9º** - Nos casos em que as mercadorias compradas pela ASSOCIAÇÃO para as Associadas, por qualquer motivo, forem extraviadas ou prejudicadas, o prejuízo será suportado entre todas as Associadas.

**PARÁGRAFO ÚNICO** - A ASSOCIAÇÃO poderá realizar um seguro para o transporte das mercadorias adquiridas, caso em que dependerá de prévia autorização do Conselho de Administração, que deliberará sempre por maioria nestes casos.

**ARTIGO 10** - O não cumprimento ou atraso nos vencimentos dos respectivos pagamentos das Associadas à ASSOCIAÇÃO nas operações de compras realizadas em nome desta, serão passíveis das seguintes penalidades:

- a) juros e correção monetária diária de acordo com índice IGP-M da FGV sobre o valor proporcional da aquisição pela Associada na operação, na primeira ocorrência;
- b) juros, correção monetária diária de acordo com índice GP-M da FGV e multa de 10% (dez por cento) sobre o valor proporcional da aquisição pela Associada na operação, na segunda ocorrência;
- c) caso o não cumprimento ou atraso se verificar por 02 (duas) vezes seguidas ou 03 (três) vezes intercaladas, além da cobrança de juros, correção monetária e multa de 10% (dez por cento) sobre o valor proporcional da aquisição pela Associada na operação, será aberto um processo pela Diretoria, que decidirá sobre a exclusão da(s) Associada(s) inadimplente(s), de acordo com as disposições do Estatuto Social, ficando garantida à Associada o direito de recurso à Assembléia Geral, na forma do Estatuto.

**ARTIGO 11** - As hipóteses de inadimplência e atraso no pagamento das Associadas aos fornecedores nas operações de compras intermediadas pela ASSOCIAÇÃO serão apreciadas pela Diretoria, podendo haver punição para essas hipóteses, as quais

deverão ser determinadas por este órgão, não sendo descartada a possibilidade de exclusão, de acordo com as disposições do Estatuto Social.

#### **DAS MENSALIDADES**

**ARTIGO 12** - As despesas mensais fixas ou variáveis da ASSOCIAÇÃO estabelecidas, se possível, no orçamento anual a ser votado em Assembléia, serão distribuídas e suportadas pelas Associadas, sob forma de simples rateio de mensalidade.

**ARTIGO 13** - As mensalidades ou contribuições a que se refere o artigo acima serão apuradas mensalmente até o dia 10 (dez) de cada mês e deverão ser pagas pelas Associadas na forma determinada pela ASSOCIAÇÃO, até o dia 15 (quinze) de cada mês.

**PARÁGRAFO ÚNICO** - Para as Associadas Admitidas, as mensalidades ou contribuições serão definidas pela Diretoria.

**ARTIGO 14** - Os atrasos nos pagamentos das mensalidades, as quais estão descritas nos Arts. 12 e 13 serão passíveis das seguintes penalidades:

- a) multa de 10% (dez por cento) sobre o valor da contribuição, mais juros de mora de 6% ao ano para atrasos esporádicos, ou seja, não superior a 10 (dez) dias;
- b) multa de 20% (vinte por cento) sobre o valor da contribuição, mais juros de mora de 6% ao ano para a reincidência, ou atrasos superiores a 10 (dez) dias.

#### **DAS ADMISSÕES**

**ARTIGO 15** - A admissão de nova Associada será definida pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Ética da ASSOCIAÇÃO e será submetida à votação em Assembléia Geral para aprovação ou recusa da admissão da proponente ao quadro social da Associação.

**ARTIGO 16** - A Assembléia deliberará e aprovará, na mesma oportunidade referida no Art. 15, os valores da taxa de adesão previamente fixada pela Diretoria Executiva a ser paga pela proponente, caso seja admitida como Associada.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - Toda candidata à Associada deverá encaminhar à Diretoria um formulário de manifestação de interesse de ingresso na ASSOCIAÇÃO, juntamente com os seguintes documentos autenticados:

**Para a empresa:**

- a) Contrato Social e todas as alterações;
- b) documento de Inscrição no Estado;
- c) Certidão Negativa de Débito Federal;
- d) Certidão Negativa de Débito do INSS;
- e) foto interna e externa da loja;
- f) cartão de inscrição no CNPJ;
- g) cópia da última declaração I.R.P.J.;
- h) Certidão Negativa de Débito Estadual;
- i) Certidão Negativa de Débito do FGTS.

**Para os sócios:**

- a) cópia CPF e RG do(s) titular(es) e cônjuge;
- b) cópia da última declaração I.R.P.F. ou comprovante de entrega; e
- c) Certidão de casamento.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** - Será considerada aprovada a proposta que obtiver, no mínimo, a metade mais um dos votos das Associadas presentes à Assembléia.

**ARTIGO 17** - A abertura de novos estabelecimentos por qualquer uma das Associadas e a admissão de novas Associadas ficam condicionadas ao critério de zoneamento da Rede, sendo que a distância entre estabelecimentos será num raio de 3 KM nas grandes cidades e de 1 estabelecimento por população de 50.000 habitantes.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - A adesão de nova Associada estabelecida em local cuja distância fere o disposto neste Artigo ficará condicionada à anuência, por escrito, da(s) Associada(s) envolvida(s) no zoneamento em questão.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** - Toda a Associada que adquirir novo(s) estabelecimento(s) deverá providenciar a vinculação deste(s) à ASSOCIAÇÃO, sob pena de exclusão, nos termos do Estatuto Social, salvo a hipótese de já existir naquela zona, uma empresa Associada.

**ARTIGO 18** - A nova Associada terá que se adequar ao padrão de identidade da Rede em tempo determinado pela Diretoria desta Rede.

#### DAS PENALIDADES

**ARTIGO 19** - Serão consideradas infrações às normas previstas neste Regimento Interno, as quais serão apuradas em conjunto pelos órgãos executivos e o Conselho de Ética da ASSOCIAÇÃO:

- I - não acompanhar o processo de negociação de compras da Rede;
- II - não respeitar a política de promoções da ASSOCIAÇÃO e de descontos padronizados pela Rede, quando previamente definidos pela Diretoria;
- III - divulgar promoções elaboradas por marketing que não sejam da ASSOCIAÇÃO, bem como promoções individuais fora da área física da respectiva loja;
- IV - não respeitar o zoneamento previsto no Art. 17 deste Regimento, para os serviços de divulgação de tele-entrega, de marketing externo, de entrega de panfletos ou de qualquer outro material promocional padronizado;
- V - faltar por 2 vezes consecutivas, sem apresentar justificativa, a Assembléias Gerais;
- VI - não se disponibilizar por mais de 2 (dois) mandatos a compor as equipes de trabalho e, quando escalado em equipes, não comparecer por mais de 03 (três) reuniões consecutivas ou 05 (cinco) alternadas;
- VII - não respeitar a Padronização de Identidade da ASSOCIAÇÃO;
- VIII - outros casos previstos neste Regimento, no Estatuto Social, no Código de Ética e em decisões Assembleares.

**ARTIGO 20** - A incidência da Associada nas hipóteses previstas no artigo anterior implicará as seguintes penalidades:

- I - multa no valor de uma mensalidade, quando a mesma infração não tiver sido cometida anteriormente;
- II - multa no valor de duas mensalidades, nos casos de reincidência da mesma infração no período de seis (06) meses;
- III - o cometimento, pela Associada da mesma infração, por mais de duas vezes no período de 06 (seis) meses, implicará a sua exclusão, na forma do artigo 09º do Estatuto Social.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - Antes da aplicação das penalidades previstas neste artigo, a Associada será notificada, por escrito, para pagar nos casos do inciso I e II.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** - A Associada poderá apresentar defesa, conforme previsto no Código de Ética, no prazo de 10 (dez) dias a contar do recebimento da notificação.

#### **DAS EXCLUSÕES**

**ARTIGO 21** - Os casos de exclusões ou desistências de Associadas serão realizados na forma do Art. 9º do Estatuto Social.

**ARTIGO 22** - A exclusão ou desistência de empresa Associada implicará a obrigatoriedade de imediata cessação do uso da marca da ASSOCIAÇÃO e dos direitos como Associada, independente de interpelação judicial ou extrajudicial.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** - A obrigatoriedade de deixar de usar a marca e qualquer material de identificação da ASSOCIAÇÃO deverá ocorrer no prazo máximo de 15 (quinze) dias, a partir da data de exclusão ou desistência.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** - De imediato, a Associada excluída perderá todos os demais benefícios da ASSOCIAÇÃO, devendo promover o recolhimento de todo o material em que conste o nome desta e restituí-lo à ASSOCIAÇÃO.

**PARÁGRAFO TERCEIRO** - A Associada tem total ciência e concorda plenamente que a marca, nome, logotipos e quaisquer sinais publicitários são de propriedade exclusiva da ASSOCIAÇÃO, não implicando o seu uso, por qualquer modo, e por mais prolongado que seja, no reconhecimento por parte da ASSOCIAÇÃO de qualquer direito de propriedade ou domínio da marca em favor da Associada.

#### **DAS TRANSFERÊNCIAS E SUCESSÕES**

**ARTIGO 23** - A transferência do controle societário da empresa Associada implicará a revisão da documentação do(s) novo(s) titular(es) por parte da Diretoria Executiva da ASSOCIAÇÃO, com respaldo do Conselho de Ética, que definirá quanto à continuidade ou não como Associada.

**PARÁGRAFO ÚNICO** - Obriga-se a Associada a comunicar de modo expresso e inequívoco, à ASSOCIAÇÃO, quaisquer alterações no seu contrato social, no prazo máximo de 15 (quinze) dias a contar do seu arquivamento na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul.

**ARTIGO 24** - A Associada, quando da venda do estabelecimento, não terá direito de transferir ao novo proprietário o uso automático da marca da ASSOCIAÇÃO, reservando-se a ASSOCIAÇÃO o direito de fazer avaliação do novo proprietário e definir posterior homologação do uso da marca.

**ARTIGO 25** - O falecimento do representante legal da Associada não implicará a exclusão desta, desde que seus herdeiros demonstrem interesse na continuidade e permanência na ASSOCIAÇÃO.

**PARÁGRAFO ÚNICO** - Na hipótese prevista no caput deste artigo, deverão os herdeiros manifestar o interesse de continuidade como Associada, ratificando o termo de adesão no prazo de 60 (sessenta) dias a contar do óbito.

### AS NORMAS GERAIS

**ARTIGO 26** - As Associadas terão o direito de nomear um representante, através de procuração, para os fins e previstos no Art. 41, parágrafo quinto, do Estatuto Social.

**ARTIGO 27** - Será destinada ao Fundo de Caixa da ASSOCIAÇÃO uma parte da sua receita (contribuição mensal das Associadas etc.), cujos valores serão definidos pela Diretoria da ASSOCIAÇÃO e destinar-se-ão à cobertura de despesas não previstas no orçamento anual.

**ARTIGO 28** - As Associadas e seus representantes legais serão responsáveis, individualmente, por todos os atos que incorrerem em infração à legislação que regulamenta as atividades das empresas do comércio de materiais de construção no Brasil, tais como obrigações fiscais, trabalhistas, sanitárias, consumeristas etc., caso em que não terão direito à assistência.

**ARTIGO 29** - Não será permitida a contratação de funcionários para a ASSOCIAÇÃO com laços de parentesco, colaterais, em linha reta ou afins, até 3º grau, com os sócios das Associadas.

**ARTIGO 30** - Os prejuízos causados intencionalmente por Associada a qualquer outra ou à ASSOCIAÇÃO deverão ser ressarcidos pela infratora com juros, correção monetária e demais despesas, sem prejuízo das demais medidas cabíveis.

**ARTIGO 31** - A Associada que utilizar o nome da ASSOCIAÇÃO, em benefício próprio ou de seus dirigentes individualmente, será submetida à apreciação da Diretoria da ASSOCIAÇÃO e do Conselho de Ética, e passível de penalidades por ela determinada.

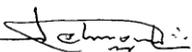
**ARTIGO 32** - Todos os associados, de acordo com os padrões definidos em assembléia, poderão fazer uso da marca criada pela associação.

**ARTIGO 33** - A Associada que se utilizar do direito de exclusividade dentro do zoneamento, o qual é definido pelo Art. 17 deste Regimento, para obter vantagem pessoal, será excluída da ASSOCIAÇÃO, nos termos do Art. 9º do Estatuto Social.

**ARTIGO 34** - Os casos omissos serão solucionados pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Ética da ASSOCIAÇÃO, que terá a competência para fazer normas complementares deste Regimento Interno, através de Ordem de Serviço, Avisos ou Circulares, dando a esses atos divulgação recomendável conforme sua natureza.

**ARTIGO 35** - A ASSOCIAÇÃO não distribuirá, em hipótese alguma, lucros entre as Associadas, e todas as sobras que eventualmente tiver serão redirecionadas às finalidades da ASSOCIAÇÃO previstas no Art. 2º do Estatuto Social, sendo todas as Associadas vinculadas a este dispositivo.

2º TABELIONATO  
FIRMA RECONHECIDA  
BAGÉ - RS  
Pelotas 12/ 06/ 2004.

  
Carlos Otto Gomes Lehmann  
Presidente da ALMAC

2º Tabelionato de Notas de Bagé - RS  
Rua Dr. Ferno, 127 - E/Bagé - RS - CEP 96400-300 - Fones: (53) 242-4663 / 242-4377  
Heli Heitor Wagner de Paula Rosa - Tabelião

Reconheço AUTÊNTICA a firma de Carlos Otto Gomes Lehmann, indicada com a seta de um deste Tabelionato, dou fé.  
Bagé, 05 de Junho de 2004.  
Em testemunha da verdade. 2542-138540-10.20101  
Emol. R\$ 2,00

( ) Heitor M. de P. Rosa Tabelião e V. Samuel da Silva Cuba-Substituto