

Os Benefícios Percebidos pelos Principais Stakeholders de uma Rede de Empresas

The Benefits Observed by the Mains Stakeholders of a Network Company

Caroline Metzger¹
Cláudia Lunkes Schmitt²

RESUMO

O presente artigo retrata um estudo relacionado aos benefícios percebidos pelos principais *stakeholders* de uma rede de empresas. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica sobre a pequena empresa, os antecedentes históricos das redes de empresas, os conceitos relacionados, as tipologias e características estruturais, os benefícios proporcionados pelas redes e apresentou-se o Programa Redes de Cooperação no Estado do Rio Grande do Sul. Descreveram-se também os conceitos de *stakeholders*, as suas classificações e os benefícios do relacionamento destes grupos. Considerando este contexto, o objetivo deste artigo foi identificar e analisar os benefícios percebidos pelos principais *stakeholders* envolvidos com a rede de cooperação Hiperaletro. A metodologia utilizada foi o estudo de caso a partir dos dados coletados através da pesquisa de campo, por meio de um questionário aplicado a quatro grupos envolvidos com a Hiperaletro. Após a análise dos dados, identificaram-se os benefícios percebidos por cada *stakeholder*. Os associados perceberam benefícios nas ações de marketing, nas negociações em conjunto e no relacionamento entre as empresas, destacam-se as promoções realizadas pelo grupo, obtenção de melhores preços nas compras e troca de informações, conhecimentos e experiências. Já os funcionários apontaram a melhora na apresentação da empresa, realização de eventos e a troca de informações entre as lojas. Para os fornecedores, os primeiros reflexos da parceria com a rede foram o aumento das vendas, a garantia de pagamento e a fidelidade das empresas. E, quanto aos clientes, destacaram-se a percepção em relação à mudança da fachada da loja, as promoções e a diferença nos preços dos produtos. Pela pesquisa, concluiu-se que todos percebem benefícios ao se relacionarem com a

rede, alguns mais, outros menos. Porém, devido ao pouco tempo de existência da Hiperaletro, todos acreditam no fortalecimento dos relacionamentos e na obtenção de mais benefícios no futuro.

Palavras-chave: Redes de Empresa. *Stakeholders*. Rede Hiperaletro.

ABSTRACT

The present paper concerns a case study related to the benefits observed by the mains stakeholders of a network company. To develop this study a bibliographic research about a small enterprise was created, which was based on historic antecedents of this kind of network, typologies and the structure character and the benefits, besides the introduction of the Cooperative Networks program in *Rio Grande do Sul State*. Throughout this document, the concepts of the stakeholder and their classifications, as well as the benefits related with these groups, will be outlined. Considering this context, the objective of this document was identified and analysed the benefits noted by the mains stakeholders involved with this network called *Hiperaletro*. The methodology used was a case study from data collected from the research with the companies of this partnership, through a questionnaire applied to the parts involved. After analysing its results, the benefits were noted by the associated, as the marketing actions and group negotiation; and the relation between these companies is better prices on purchases, change of information, knowledge and experiences. Lots of other benefits were observed by the employees, customers and the suppliers of these companies, such as the shop standardisation, promotions, difference in prices, guaranteed payment and credibility of the stores. After

¹Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da Feevale. Bacharel em Administração de Empresas pela Feevale. E-mail: carol@feevale.br.

²Professora do curso de Administração de Empresas da Feevale. Bacharel em Administração pela UNISINOS. Mestre em Administração pela UFSM. E-mail: claudiatt@feevale.br.

this research, we came to the conclusion that everybody involved noted the benefits of getting involved with this kind of partnership, some more than others, but due to the short existence of the *Hipereleetro*, everybody believes in the fortification of the relations and the acquisitions of more benefits in the future.

Keywords: Network Companies. Stakeholders. *Hipereleetro* Network.

INTRODUÇÃO

As transformações, nos cenários econômico e empresarial, estão ocorrendo cada vez mais rápidas e com impacto significativo em toda a sociedade. A competitividade das empresas também sofre uma influência considerável dessas mudanças, principalmente pelo seu envolvimento com diversos grupos. E, neste panorama, surgem alternativas para o desenvolvimento e sucesso das organizações.

Ao analisar a realidade destas empresas, percebe-se que, na sua grande maioria, são micro e pequenas. Atualmente, existem aproximadamente 5 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil e, destas, 1 milhão encontram-se na região Sul. Contudo, é importante destacar que mesmo com esta grande quantidade, muitas empresas não sobrevivem, 49,9% delas encerram suas atividades com até 2 anos de existência; 56,4%, com até 3 anos e 59,9%, com até 4 anos (SEBRAE³, 2005a).

Isto justifica a diversidade de iniciativas criadas por diversos órgãos preocupados com estas empresas, a fim de apoiá-las e auxiliá-las no seu desenvolvimento. Podem-se citar, como exemplos, as incubadoras de empresas, os parques tecnológicos, as ações das entidades de classes, os cursos de capacitação, as consultorias específicas, os financiamentos e, além destes, existem as redes de cooperação, que serão o objeto de pesquisa deste trabalho.

As redes de empresas têm sido uma opção estratégica para muitas das micro e pequenas empresas do Estado do Rio Grande do Sul. Elas têm se fortalecido através da cooperação, proporcionando muitos benefícios aos *stakeholders* destas redes, visto que as ações das empresas, ou mesmo das redes, não envolvem apenas a empresa em si, mas muitos outros grupos.

O objeto de estudo desta pesquisa, portanto, foram as redes de empresas, ou, de uma maneira mais delimitada, a análise dos benefícios percebidos pelos *stakeholders* das empresas associadas na Rede *Hipereleetro*, que, para este trabalho, em virtude da abrangência do termo *stakeholders*, conforme será apresentado em capítulo específico, serão considerados os principais, que são os associados, funcionários, fornecedores e clientes.

Deste modo, estabeleceu-se como problema o seguinte questionamento: *os stakeholders percebem benefícios na formação da Rede Hipereleetro?*

A partir do problema de pesquisa, pôde ser estabelecido, também, o objetivo, que foi idealizado como identificar e analisar os benefícios percebidos pelos principais *stakeholders* (associado, funcionário, fornecedor e cliente) envolvidos com a rede de cooperação *Hipereleetro*.

Como suporte metodológico para a realização deste trabalho, utilizou-se o estudo descritivo quanto aos meios e, para atingir os fins, a pesquisa bibliográfica, de campo e o estudo de caso. A coleta dos dados foi realizada através de quatro questionários específicos, com quatro *stakeholders* da rede *Hipereleetro*.

A escolha da rede *Hipereleetro* como base para a pesquisa foi motivada pelo seu desenvolvimento, seguindo todas as etapas do processo de formação da rede e pelo seu destaque entre as demais, além da aceitação e interesse das empresas associadas. Para se buscar um resultado o mais fidedigno possível, entrevistaram-se todos os associados da rede (dezesseis empresários), quarenta funcionários, sete fornecedores com quem a rede tinha parceria até o momento e cento e quarenta e um clientes, selecionados aleatoriamente e que se dispuseram a responder a pesquisa no período de realização.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Redes de Empresas

Cada vez mais a capacidade da sociedade de cooperar vem se configurando como um diferencial competitivo. As empresas estão mudando a sua mentalidade, ao perceberem que, trabalhando em conjunto com outras organizações, resultados melhores podem ser obtidos. Desta forma, passam a aceitar seus concorrentes como parceiros quando compreendem os benefícios que envolvem a cooperação (INOVAÇÃO, 2005).

1.1.1 Pequena Empresa

As micro e pequenas empresas são o principal objeto das redes de empresas, por isso considera-se relevante a definição de micro e pequena empresa e a conceituação de alguns elementos relacionados.

Um negócio, ou uma empresa, pode ser definido de maneira simples e ampla como “um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço” (CHIAVENATO, 2004, p. 22). De acordo com o SEBRAE (2005b), as MPEs (Micro e Pequenas empresas) são classificadas baseando-se em dois critérios: a receita bruta anual da empresa ou de acordo com o número de funcionários, conforme apresenta o quadro 1.

³ SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

	Receita Bruta Anual (Estatuto de 1999)	Pessoas ocupadas (Sebrae)
Micro Empresa	receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14	I) na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços: até 09 pessoas ocupadas;
Empresa de Pequeno Porte	receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00	I) na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços: de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Quadro 1: Critérios para definição de Micro e Pequena Empresa.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2005b).

As micro e pequenas empresas enfrentam cada vez maiores desafios e mudanças no exercício de suas atividades, pois necessitam se adaptar a ambientes com um alto nível de exigência e, desta forma, buscam modelos de gestão diferenciados para os seus negócios.

1.1.2 Antecedentes Históricos

Os tipos de cooperação entre empresas são os mais variados possíveis, com diversas finalidades, e existem desde a década de 70. Amato Neto (2000) cita que, devido às transformações que ocorreram na organização industrial, algumas formas de cooperação desenvolvidas foram os distritos industriais da Terceira Itália, os sistemas produtivos locais na França, Alemanha e no Reino Unido, o Vale do Silício nos EUA e as redes de empresas no Japão, na Coreia e em Taiwan.

Dentre os exemplos acima mencionados, Casarotto Filho e Pires (1998) consideram a Terceira Itália (Emilia-Romagna, Vêneto e Lombardia) como o de maior sucesso na aplicação de mecanismos de integração, pois, mesmo com grandes empresas na região, tiveram uma posição consideravelmente avançada no mundo, em relação ao desenvolvimento local e a redes de pequenas empresas.

Amato Neto (2000) aborda ainda outras experiências internacionais, como no Japão, o *Keiretsu* e os sistemas de subcontratação, que são inovações institucionais que têm contribuído para o processo de desenvolvimento econômico no país. O sistema de subcontratação são empresas de médio ou até grande porte que fornecem sistemas ou subconjuntos mais complexos de peças ou componentes para uma determinada empresa.

Outra experiência bem sucedida que pode ser citada é o Vale do Silício, nos EUA. De acordo com Amato Neto (2000), foi a iniciativa da Universidade de Standford que colocou o Vale do Silício no mapa mundial, ao instalar um pólo de excelência industrial próximo à universidade. As principais características deste fenômeno foram a inovação de atrair a indústria para junto da universidade, a maioria das empresas era de pequeno porte e da área de tecnologia eletrônica e a formação de mão-de-obra técnica e especializada. de

alta qualificação, o que favoreceu o desenvolvimento destas empresas também.

1.1.3 Conceituação de Redes de Empresas

De todas as alternativas que foram estudadas para elevar a competitividade das empresas, muitas que se destacam são alianças estratégicas. Estas estratégias são adotadas por muitas organizações sempre com um objetivo em comum. Mintzberg e Quinn (2001) consideram que não existe uma definição única para estratégia, contudo pode ser conceituada como a maneira que a empresa define para realizar as suas ações com êxito, atingindo os melhores resultados possíveis.

Alguns tipos de alianças estratégicas citadas por Kanter (*apud* AMATO NETO, 2000) são consórcios, *joint ventures*, redes de empresas, entre outras. Contudo, será conceituado, somente, o tipo redes de empresas, por ser o tema deste trabalho.

Redes de empresas podem ser conceituadas como “aliança interorganizacional que possua um projeto coletivo para aumento da competitividade das empresas e que proporcione uma dinâmica específica às relações preexistentes entre elas” (FACHINELLI *et al. apud* SOUZA, 2005 p. 43). Cândido e Abreu (*apud* WEGNER, 2005) definem redes organizacionais como uma opção que buscam as empresas devido a barreiras estruturais e de seu tamanho visando a alavancarem o seu desenvolvimento.

Ceglie e Dini (*apud* WEGNER) corroboram ainda que

as redes de empresas são grupos de firmas que cooperam no desenvolvimento conjunto de um projeto, complementando-se umas às outras e especializando-se para superar problemas comuns, adquirir eficiência coletiva e penetrar em novos mercados (2005 p. 17).

Com base nos conceitos apresentados, podem-se destacar algumas características comuns em todas as idéias relativas a redes de empresas, como a participação de mais de uma empresa colaborando entre si e a utilização da eficiência coletiva para alcançarem objetivos comuns e superarem problemas.

Desta forma, percebe-se que as redes de empresas objetivam vantagem competitiva e desenvolvimento; têm sido muito utilizadas para que as micro e pequenas empresas sobrevivam e alcancem a competitividade, considerando o cenário em que se encontram inseridas.

1.1.4 Classificação das Redes de Empresas

No que diz respeito à tipologia de redes de empresas, Casarotto Filho e Pires (1998) estabelecem duas formas de classificá-las: redes *topdown* ou verticais e flexíveis ou horizontais.

Nas redes *topdown*, a pequena empresa pode ser a fornecedora de uma empresa-mãe, ou subfornecedora. Neste tipo de rede, a empresa fornecedora está diretamente ligada às estratégias da empresa-mãe, tornando-se dependente dela e não influenciando no destino da rede. Estas redes, que também são conhecidas como redes verticais, geralmente são formadas por parceiros comerciais, como produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviço (SANTOS *apud* AMATO NETO, 2000).

E nas redes flexíveis, as empresas se unem com objetivos comuns, que podem abranger desde formação do produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, exportação e até comercialização; um exemplo desta rede são os consórcios. Este tipo de rede tem sustentado muitas economias. As redes flexíveis são também definidas como horizontais, que, de acordo com Santos (*apud* AMATO NETO, 2000), são redes de relações de cooperação de empreendimentos que produzem ou oferecem produtos semelhantes, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação.

Já Grandori e Soda (*apud* AMATO NETO, 2000) afirmam que existem três tipos básicos de redes: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias. As redes sociais, ou *social network*, caracterizam-se fundamentalmente pela informalidade nas relações interempresariais, não há qualquer tipo de acordo ou contrato formal. Ao contrário das redes sociais, nas redes burocráticas, existem contratos formais, que têm como objetivo regularizar as especificações de fornecimento (de produtos e serviços) e também a organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. E as redes proprietárias se distinguem pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas.

Outros autores ainda citam diferentes tipos de classificação de redes de empresas, conforme quadro 2.

Autor (es)	Tipologia	Critério de Classificação
Ernst (1994)	Redes de fornecedores Redes de produtores Redes de clientes Redes de coalizão-padrão Redes de coop. tecnológica	Tipo de participante da rede de empresas.
Snow <i>et al</i> (1992)	Rede interna Rede estável Rede dinâmica	Grau de formalização da estrutura organizacional.
Wood Jr. e Zuffo (1998)	Estrutura modular Estrutura virtual Estrutura livre	Tipo de estrutura.
Corrêa (1999) e Verri (2000)	Rede estratégica Rede linear Rede dinâmica	Tipo de relacionamento entre as empresas.

Porter (1998)	Cluster	Concentração setorial e geográfica das empresas.
Bremer (1996) e Goldman <i>et al</i> (1995)	Empresa virtual Institucional Funcional	De acordo com as competências das empresas.

Quadro 2: Tipologias de redes de empresas e critérios de classificação utilizados.

Fonte: Adaptado de Wegner (2005) e Olave e Amato Neto (2005).

1.1.5 Benefícios das Redes de Empresas

Ao participar de uma rede de empresas, primeiramente as organizações devem afastar a cultura do individualismo e estar abertas para mudarem a sua mentalidade, pois a partir deste momento, empresas concorrentes passam a trabalhar juntas, a se ajudar com comprometimento e confiança (INOVAÇÃO..., 2005). Estas ações geram benefícios que são disseminados rapidamente, criando novas perspectivas para estas organizações.

Amato Neto (2000) aponta que a cooperação entre as empresas viabiliza a satisfação de necessidades das organizações, que, individualmente, não seria possível, como combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas, realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento, os conhecimentos adquiridos e os custos, reduzir riscos e custos ao explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto, proporcionar uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada, praticar uma pressão maior no mercado, aumentando a competitividade em benefício do cliente, compartilhar recursos, especialmente os que estão sendo subutilizados, fortalecer o poder de compra, obter mais força, inclusive para atuar nos mercados internacionais, entre outras.

Existem outras ações que podem beneficiar os envolvidos das redes de empresas. Casarotto Filho e Pires (1998) assinalam as seguintes: a difusão de informação, através de página na Internet, catálogos comuns, desenvolvimento de campanhas de marketing como forma de atratividade em relação ao setor de atuação, utilização conjunta de serviços financeiros, projetos comuns para serem financiados, participação em feiras nacionais e internacionais, contratação de consultorias para sanar problemas comuns ou específicos das empresas, convenções, encontros, cursos e palestras podem ser organizados pela rede com a finalidade de trocar informações e adquirir conhecimento.

Destacam-se ainda os resultados positivos que podem surgir através dos laços de parceria entre fornecedor-cliente. Como hoje não se concorre mais apenas em função de qualidade ou de preço, é

necessário estabelecer um relacionamento que agregue valor. Esta questão vem sendo constante preocupação das organizações atualmente, fazendo com que parcerias sejam estabelecidas através de processos de integração, a fim de tornar mais flexível e menos burocrático esse relacionamento. Os benefícios deixam de ser unilaterais e o foco é na obtenção de resultados positivos mútuos (ALVAREZ; QUEIROZ, 2003).

1.2 Stakeholders

As relações que os *stakeholders* têm com as organizações destacam-se pelo seu envolvimento com o todo, abrangendo o ambiente em que a empresa está inserida. Atualmente não se pode mais trabalhar as partes, é importante entender todo o sistema, para que seja possível uma análise dos impactos causados nas organizações. Neste tópico, será apresentado um estudo abordando as principais considerações sobre *stakeholders*, como conceitos, tipos e benefícios, facilitando o entendimento do assunto para a pesquisa.

1.2.1 Conceituação de Stakeholders

Stakeholders pode ser traduzido⁴ como “interessados”, ou seja, pessoas ou grupos que têm interesse pela organização. Podem ser funcionários, fornecedores, governo, comunidade, clientes, entre outros (KOTLER, 1998).

Kanter (*apud* AMATO NETO, 2000) aponta ainda que a relação entre os *stakeholders* pode ser considerada como uma aliança estratégica, na qual vários parceiros (fornecedores, consumidores, funcionários...) estão envolvidos no processo de negócio, a fim de criarem valor aos produtos e serviços em seus diferentes estágios. A organização depende de todos estes agentes.

Já Stoner e Freeman (1999, p. 47) conceituam *stakeholders* como “indivíduos ou grupos que são direta ou indiretamente afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte de uma organização”. Estes *stakeholders* podem ser separados em duas categorias: os internos, como, por exemplo, empregados, acionistas, proprietários; e externos, que são os sindicatos, fornecedores, concorrentes, consumidores, governo. Esta classificação ocorre de acordo com o ambiente no qual estão situados. A seguir, serão detalhadas estas duas categorias.

1.2.2 Stakeholders Externos

Um dos *stakeholders* externos, de acordo com Stoner e Freeman (1999), são os **consumidores**, que adquirem os produtos ou serviços das organizações, trocando por dinheiro na maioria das vezes. Estes

consumidores podem ser outras empresas ou um indivíduo.

Há também os **fornecedores**, que participam da realidade de todas as empresas, pois estas necessitam de insumos - matéria-prima, serviços, energia, equipamentos e mão-de-obra terceirizada para a realização de seu serviço ou fabricação do seu produto (STONER; FREEMAN, 1999).

Existem os **sindicatos de trabalhadores** e, conforme Stoner e Freeman (1999), estes geralmente afetam as fontes de mão-de-obra da empresa. As relações trabalhistas são muito influenciadas pelo processo de negociação coletiva realizada entre os sindicatos, representando os trabalhadores e as organizações.

As **instituições financeiras** também são um *stakeholder* externo, como, por exemplo, bancos comerciais, bancos de investimentos, entre outros, que são acionados para obter recursos, a fim de que as organizações mantenham ou expandam suas atividades.

Robbins (2000) considera também os **concorrentes** como um *stakeholder* externo; estes oferecem os mesmos produtos e serviços, com preços competitivos, modificam as suas estratégias freqüentemente, dificultando assim a administração da organização concorrente.

Há também o **governo** neste âmbito, sendo que as mudanças nas regulamentações, as maneiras com que são aplicadas e a possibilidade de provocar instabilidade econômica e política geram incerteza às organizações. Do mesmo modo, as leis que são instituídas podem alterar a realidade da organização; destacam-se também as contribuições das empresas para este *stakeholder* através dos impostos (ROBBINS, 2000).

Além da **mídia** que, de acordo com a sua repercussão, pode influenciar favorável ou desfavoravelmente no resultado da organização e dos **grupos de interesses especiais**, que utilizam movimentos, processos políticos, para reforçar a sua posição em relação a algum assunto que influencie diretamente na aceitação do produto ou serviço da empresa (ROBBINS, 2000).

1.2.3 Stakeholders Internos

Stoner e Freeman (1999) consideram os **empregados** como *stakeholders* internos. As organizações estão buscando cada vez mais empregados com melhor formação e mais flexíveis, além de adotarem programas de qualidade, grupos de trabalho com autogestão, com a finalidade de obterem resultados melhores, pois empregados envolvidos com a organização e satisfeitos tendem a atender as expectativas das empresas.

⁴ A tradução literal do termo para o português não existe.

Há também os **acionistas**, principais interessados no retorno de seus investimentos. Muitos estão administrando as empresas de que são sócios, desta forma, as decisões tomadas refletem nos resultados da organização, um dos motivos por sempre estarem buscando as melhores opções para o seu desenvolvimento e crescimento (STONER; FREEMAN, 1999).

As organizações devem satisfazer as expectativas de seus *stakeholders* para que possam atingir os seus objetivos, entre eles, a maximização dos lucros. Pois, se funcionários, fornecedores, clientes, entre outros, estiverem satisfeitos, todos farão o seu melhor para que os resultados sejam alcançados. Este processo é cíclico, se os funcionários atendem melhor, os consumidores compram mais e, conseqüentemente, há necessidade de mais produtos/serviços na loja, com isso, os fornecedores saem ganhando também (KOTLER, 1998).

1.2.4 Benefícios da Relação entre os *Stakeholders*

Ao ser um *stakeholder*, ao estar envolvido com alguma organização, é possível que se beneficie. Uma vantagem pode ser o desenvolvimento de uma complexa rede de relacionamentos, que liga os *stakeholders* entre si, bem como estes à organização.

Kotler (1998, p.30) considera que “uma rede é formada pelas empresas e por todos os interessados que a apóiam: consumidores, funcionários, fornecedores, entre outros com quem constrói relacionamentos mutuamente satisfatórios”. De acordo com Lèbre (1999), rede de relacionamentos ou *networking* é a criação de uma rede de relações que proporciona a oportunidade para troca de idéias, conselhos, informações, referências, contatos e sugestões, onde os recursos, habilidades e talentos são compartilhados e agregados, conseqüentemente, tornam-se públicos.

Kotler (1998) considera essencial a construção de uma boa rede de relacionamentos com *stakeholders*-chave, pois parte do princípio de que os lucros acompanharão. Assim, as organizações podem desenvolver a confiança e relacionamentos de ganhos mútuos em longo prazo. Putnam (1996) menciona que as relações de confiança fazem com que o interesse comum prevaleça, ao invés de o indivíduo agir isolada e não coletivamente por desconfiança; desta forma, se existir confiança entre os *stakeholders*, as ações conjuntas e os objetivos comuns serão privilegiados.

Destaca-se ainda a importância de um relacionamento de ganhos mútuos, pois, segundo Long e Reck (1990), uma organização ajuda a outra a atingir as suas metas enquanto ela, por sua vez, a ajuda a atingir as suas próprias. Este processo deve ser contínuo a fim de se obter sempre os melhores resultados e manter o relacionamento.

2. METODOLOGIA

2.1 Tipo de Pesquisa

Para a realização deste trabalho, estabeleceram-se critérios quanto aos fins da pesquisa e aos meios de atingi-los. Quanto aos fins, a pesquisa deste trabalho caracteriza-se como descritiva. Quanto aos meios, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica de campo, e o estudo de caso, para atingir os fins.

Para a pesquisa de campo, utilizou-se um questionário, que será apresentado mais detalhadamente a seguir, com a finalidade de buscar informações para questões que auxiliaram no alcance do objetivo deste trabalho. E o estudo de caso limitou-se à Rede Hipereletro.

2.2 Universo e Amostra

Segundo Malhotra (2001), universo ou população pesquisada é o agregado ou a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema de pesquisa. A amostra, por sua vez, é um subgrupo da população, selecionado para participação no estudo.

Para esta pesquisa, os *stakeholders* que foram considerados são os associados, os funcionários, os clientes e os fornecedores da Rede Hipereletro, considerando que são os principais contatos da rede, contudo, não são os únicos.

A população de associados constituiu-se por 16 empresários (representando os 16 pontos de vendas das 14 lojas participantes da rede), todo o universo foi pesquisado através de questionário específico.

Já a população dos funcionários foi composta por 63 empregados que trabalham nas empresas associadas à Rede Hipereletro; neste caso, 40 funcionários responderam à pesquisa, por meio de questionário específico desenvolvido para este grupo. O questionário foi entregue pelos associados aos funcionários, para que respondessem, no mesmo período em que foi aplicado aos associados.

As sete empresas com que a rede possuía parceria estabelecida até o dia 24 de abril de 2006 representam a população dos fornecedores. Os questionários desenvolvidos especialmente para este grupo foram aplicados pelas próprias autoras, através de contato telefônico com todos os representantes.

E a população de clientes foi representada por todos os consumidores dessas lojas. Porém, pela dificuldade na aplicação da pesquisa com todos os clientes da rede, passou-se a utilizar uma amostragem por conveniência. Desta forma, a seleção dos clientes entrevistados foi deixada a cargo do entrevistador, que, neste caso, foram os funcionários e os empresários das lojas, que entregaram, de forma aleatória, aos clientes que se dispuseram a responder ao questionário. Esse questionário foi aplicado a 141 clientes e foi elaborado especificamente para este *stakeholder* considerando as suas peculiaridades.

2.3 Levantamento, Coleta e Análise dos Dados

Para a realização da coleta dos dados, foi utilizado o questionário, com questões não-estruturadas e estruturadas. Os formatos de respostas utilizados foram múltipla escolha, onde era apresentado um elenco de respostas para o respondente escolher uma ou mais opções das alternativas oferecidas, e questões dicotômicas, com apenas duas alternativas de resposta “sim” e “não” (MALHOTRA, 2001).

A coleta de dados contou com quatro instrumentos diferentes de pesquisa, abordando ao todo trinta e nove questões, que questionaram a opinião dos entrevistados quanto ao assunto tratado nesta pesquisa. Estes questionários foram elaborados baseados nas informações coletadas na pesquisa bibliográfica e nos fenômenos empíricos a respeito deste assunto, a fim de averiguar a sua veracidade.

Como meio de coleta dos dados, utilizou-se também a observação participante que, de acordo com Vergara (1997), é quando o pesquisador está engajado na vida do grupo que está sendo estudado. Desde o mês de fevereiro de 2006, as autoras participaram das reuniões semanais da Rede Hipereletro, o que possibilitou a coleta de alguns dados empíricos, que foram utilizados para a descrição da rede e que possibilitaram o melhor entendimento do processo.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise e a interpretação dos dados significam agrupá-los, sintetizando-os, para que sejam ordenados de forma lógica e possam dar as respostas desejadas de forma clara e objetiva. O objetivo dessa etapa é responder da melhor forma ao problema de investigação formulado e verificar a hipótese elaborada (PRODANOV, 2003). Seguem a análise e a interpretação dos dados coletados para este estudo.

3.1 O Programa Redes de Cooperação no Estado do Rio Grande do Sul

A capacidade de cooperação das empresas tem se tornado cada vez mais um diferencial competitivo, promovendo, com isso, o desenvolvimento da sociedade, possibilitando, também, a sustentabilidade e o crescimento das micro e pequenas empresas (INOVAÇÃO, 2005).

O Programa Redes de Cooperação iniciou formalmente suas atividades em agosto de 2000. A primeira instituição conveniada foi o Centro Universitário Feevale, em Novo Hamburgo (SEDAI, 2005). O Programa tem como objetivo central “[...] fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer o suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento das redes” (VERSCHOORE, 2004, p. 6).

Os números do Programa Redes de Cooperação

indicam o apoio a mais de 120 redes constituídas. Estas redes representam aproximadamente 3 mil empresas atuando de maneira cooperada, responsáveis pela manutenção de cerca de 30 mil postos de trabalho (INOVAÇÃO..., 2005). Por todos estes resultados obtidos, a SEDAÍ continua articulando esforços, buscando forças com os agentes regionais e estimulando a participação das instituições para que cada vez mais novos desafios possam ser enfrentados e mais empresas beneficiadas (VERSCHOORE, 2004).

3.2 Descrição da Rede Hipereletro

A Rede Hipereletro teve o início das suas atividades em julho de 2004, quando iniciaram as reuniões de sensibilização e a conscientização dos empresários de diferentes cidades para entenderem e adotarem esta nova visão de cooperação. Após inúmeras reuniões, debates, trocas de idéias e, principalmente, depois de muito trabalho, no dia 09 de junho de 2005, a rede Hipereletro foi lançada. Na época, com 12 empresários e 14 pontos comerciais, atingindo o Vale dos Sinos, Paranhana e Caí. Hoje participam da rede 14 associados, que respondem por 16 pontos comerciais, gerando aproximadamente 70 empregos diretos.

A rede tem como instrumentos jurídicos o regimento interno, o estatuto social e o código de ética. Para a sua organização, tem definida uma diretoria e conselhos de ética, administração e fiscal. Para o melhor desempenho das atividades da rede, os empresários estão divididos em quatro grupos de trabalho: expansão, inovação, negociação e marketing.

Atualmente, as empresas associadas são: B.S Comercial e Instaladora (Parobé), Centro Elétrico (Novo Hamburgo), Cia das Lâmpadas (Novo Hamburgo), Comercial Elétrica Pioner (Campo Bom), Darca Materiais Elétricos (Novo Hamburgo), Dimar Elétrica (Novo Hamburgo), Eletro Comercial K2 (Novo Hamburgo), Eletro Comercial Seixas (São Leopoldo), Eletromont (Montenegro), Eletrotel Comércio de Materiais Elétricos e Telefônicos (São Francisco de Paula), Energisul (Novo Hamburgo), Ferragem Metz (Estância Velha), Q'Luz (Canoas) e Zini Serviços e Materiais Elétricos (Campo Bom).

E as empresas com as quais a rede estabeleceu parceria até o dia 24 de abril de 2006, para fins de negociação de produtos, são: Eletrocal Indústria e Comércio de Materiais Elétricos S.A. (Fios e Cabos), Eletromatic Controle e Proteção Ltda. (Reatores Eletrônicos), Exatron Indústria Eletrônica Ltda. (Mix de produtos da Exatron - Relés, Sensores, Timers...), Indústria e Comércio de Plásticos Ibirá Ltda. (Conduítes), Lumibrás Indústria Metalúrgica Ltda. (Luminárias e Componentes Elétricos), Metalúrgica Matri Metal Ltda. (Ferragens Elétricas) e Soprano Eletrometalúrgica e Hidráulica Ltda. (Disjuntores com 14 Relés).

As atividades da equipe de marketing

possibilitaram à rede a criação da sua marca própria, fôlderes, padronização dos materiais de expediente, as fachadas das lojas foram modificadas, a construção de um *site* próprio (www.hipereleetro.com.br), realização de promoções em conjunto, entre outras ações. A equipe de expansão já trouxe ao grupo 2 associados novos após a sua constituição. Já a equipe de inovação está em constante alerta para apresentar aos associados o que está acontecendo de novo no mercado, como a realização de feiras, a captação de produtos inovadores, organização de treinamentos aos funcionários.

A rede tem expectativas positivas para o futuro, como a consolidação de sua marca no mercado, o aumento do número de associados, o estabelecimento de parcerias com um número maior de fornecedores, funcionários mais qualificados e satisfeitos, assim, proporcionando a todos os *stakeholders* cada vez mais benefícios.

3.3 Pesquisa Aplicada aos Associados

O processo de envolvimento dos empresários com o assunto “redes” teve início há aproximadamente dois anos, quando a consultora do Programa Redes de Cooperação entrou em contato com eles para apresentar a proposta. Atualmente, já é possível identificar a percepção deste *stakeholder* em relação à formação da rede.

Inicialmente, os empresários foram questionados sobre há quanto tempo participam da Hipereleetro, pois, mesmo que o processo de formação tenha iniciado há dois anos, alguns foram convidados após a estruturação da rede, e muitos outros ainda serão convidados para integrar o grupo. Contudo, dos dezesseis associados, 75% deles são sócios fundadores, 6% participam há mais de um ano, 13%, até um ano e 6%, há menos de seis meses.

A reunião dos empresários foi motivada por diferentes meios, 63% dos associados à rede Hipereleetro foram convidados pela consultora do Programa Redes de Cooperação, no período em que realizava a prospecção das empresas. Ainda, 25% dos empresários foram convidados pelos associados, que já haviam apostado na idéia e estavam procurando outros interessados para compartilhar essa oportunidade, e 13% se interessaram pela rede, buscaram informações a respeito e, como estavam de acordo com o perfil do grupo, foram aceitos.

Destaca-se o comprometimento dos associados para com o grupo, pois 94% dos empresários são os sócios das empresas que freqüentam a reunião representando a loja e apenas 6% são representados pelos funcionários, sendo que 94% participam da reunião semanalmente e 6%, quinzenalmente.

Em relação às ações de marketing, os associados citaram ter percebido benefícios na realização das propagandas em jornais e das promoções em conjunto; 13 consideraram os brindes e o folder de divulgação

como benefício; 11 associados destacaram as fachadas padronizadas; nove, a construção da página da rede na Internet; quatro, a realização de pesquisas em conjunto e um empresário acrescentou ainda a aparição da rede em matérias de jornais e em programas de TV.

Considerando a negociação em conjunto de todas estas empresas, proporcionada pela formação da rede, os empresários destacaram a obtenção de muitos benefícios, como a participação da empresa fornecedora com verba de mídia e os melhores preços nas compras, em virtude da quantidade adquirida; esses foram benefícios apontados por 15 empresários; 13 citaram conseguir descontos nas compras, que antes não possuíam; 11 indicaram os prazos diferenciados de pagamento; sete associados reduziram os custos da sua empresa, três puderam oferecer aos seus clientes uma linha de produtos com qualidade superior e diversificada, e um teve o nome da sua empresa fortalecido após o vínculo com a rede. Estes benefícios vão ao encontro do que menciona Amato Neto (2000) em relação ao assunto, conforme apresentado no tópico 1.1.4 deste estudo.

No que se refere ao relacionamento entre os associados, que antes se enfrentavam como concorrentes, e agora são parceiros, os benefícios são inúmeros também. Todos associados foram unânimes em destacar a troca de conhecimentos, informações e experiências como o principal benefício neste âmbito; além desse benefício, 13 empresários citaram a flexibilidade nos estoques (a possibilidade de troca de materiais entre as empresas): 12 destacaram a oportunidade de ter uma visão diferente do concorrente; o desenvolvimento da confiança em outras empresas do segmento foi mencionado por dez entrevistados: quatro apontaram também a realização de cursos e palestras, e um fez referência à confiança no associado e na associação e à possibilidade do planejamento em conjunto.

Quando se fala em benefícios, nem sempre é tão fácil o caminho para alcançá-los, muitas vezes existem obstáculos que dificultam o processo. Quando questionados se existia alguma dificuldade inibindo a obtenção de benefícios, 44% dos associados mencionaram que sim. E as dificuldades citadas foram em relação à negociação com alguns fornecedores quanto à emissão de notas fiscais individuais para cada loja; muitos fornecedores disseram também não acreditar no ideal de cooperação, que o processo de desenvolvimento da rede ainda é um pouco lento em virtude da demora nas respostas das questões levantadas, principalmente quando esta resposta depende de terceiros; o número de associados é muito pequeno, o volume de compra também não é representativo, além do próprio mercado impor suas dificuldades.

Contudo, com as informações apresentadas acima, foi possível identificar que os associados percebem benefícios ao participar da rede Hipereleetro, mesmo porque, se não existissem vantagens, eles não

levariam adiante esta idéia. Parece claro existir um longo caminho a ser trilhado, muitas ações para serem desenvolvidas, mas o importante mesmo é a cooperação, com isso, esta rede terá uma vida longa.

3.4 Pesquisa Aplicada aos Funcionários

Trabalhando nas empresas que são associadas à Hipereletro, os funcionários estão diretamente relacionados com a rede, visto que são um *stakeholder* destas organizações, conforme apresentado no tópico 1.2.1 deste trabalho. Os funcionários, estando incluídos neste processo, têm interesse também nos benefícios proporcionados pela rede.

Dos 40 funcionários que responderam ao questionário aplicado para a coleta dos dados, referente à percepção deste *stakeholder* em relação à formação da rede, 28 responderam perceber uma maior troca de informações entre as lojas, os funcionários e associados; 23 consideraram um benefício a alteração da fachada da loja; 11 citaram a possibilidade de participar de eventos sobre redes de cooperação; nove notaram uma melhoria no ambiente de trabalho; sete destacaram a utilização de uniformes; seis consideraram a padronização do atendimento; quatro apontaram treinamentos; e três citaram ainda a utilização de crachás para a identificação e a integração de todos.

Trabalhando nas lojas associadas à Hipereletro, os funcionários ainda afirmaram que esperam⁵ receber muitos benefícios com o desenvolvimento da rede, alguns que foram mencionados são: convênios médicos, descontos para os funcionários (nas mercadorias), utilização de uniformes, treinamentos, cursos de atendimento e vendas, eventos sobre redes, palestras com os fornecedores, entre outros. Os funcionários não pensam apenas neles e citaram que esperam que a rede cresça, conseqüentemente, as empresas também, conseguindo, assim, mais vantagens para os clientes, como preços melhores e promoções.

Este pensamento demonstra a conscientização dos funcionários quanto à relação de ganhos mútuos entre todos os *stakeholders* envolvidos com a rede Hipereletro, pois, se a rede ganha, as empresas se beneficiarão e poderão repassar estes benefícios para os seus funcionários e clientes. Isso refletirá nos fornecedores, de quem os associados comprarão mais para atender as necessidades dos clientes, que freqüentarão mais as lojas.

3.5 Pesquisa Aplicada aos Fornecedores

Em pesquisa realizada com os sete fornecedores com que a Rede Hipereletro tem parceria até o momento, foi possível coletar informações sobre a percepção deles a respeito deste processo de negociação, ação que representa o envolvimento direto destas duas partes.

As negociações da rede Hipereletro iniciaram há aproximadamente um ano, depois da estruturação da rede e de seu lançamento para o público. Dos fornecedores entrevistados, 14% iniciaram o processo de negociação com a rede há um mês; 29% deles, há seis meses, e 43%, há um ano. Os contratos de negociação têm um tempo estabelecido, podendo ou não ser renovados.

É importante destacar que 100% dos fornecedores já atendiam alguma das empresas associadas à Hipereletro antes de estabelecerem contratos de negociação em grupo. Em média, atendiam sete empresas antes da formação da rede, e apenas um fornecedor atendia a todas as empresas.

Em virtude das negociações em grupo, as empresas estão tendo benefícios que antes não tinham, em alguns casos, o fornecedor oferece mais de um. Todos os fornecedores incluíram, em suas propostas, descontos diferenciados, seis estão oferecendo prazos maiores para o pagamento das compras, quatro flexibilizaram as quantidades, possibilitando às empresas trabalharem com estoques menores, e este mesmo número de empresas repassa um percentual em relação ao valor comprado para verba de mídia⁶. Outros dois fornecedores ainda unificaram o preço dos seus produtos para todas as lojas associadas, e um deles beneficia a associação com uma bonificação⁷ de acordo com o valor das compras.

O questionário aplicado demonstrou também os benefícios percebidos pelos fornecedores ao negociarem com uma rede de empresas. Dos sete entrevistados, quatro fornecedores identificaram um aumento na quantidade vendida; três destacaram a garantia de pagamento e a fidelidade dos clientes. Apenas um fornecedor apontou uma maior divulgação dos seus produtos, e outro indicou que novos clientes foram captados com este processo de negociação.

Alguns fornecedores ainda enfatizaram que acreditam nesta nova forma de organização de empresas, que estão apostando nesta parceria e esperam que, com o tempo e com a divulgação da Hipereletro na mídia, os benefícios para ambos

⁵As empresas participantes da rede encontram-se em diferentes estágios, pois muitas recém se associaram e outras participam desde a sua fundação. Desta forma, algumas empresas já oferecem alguns benefícios a seus funcionários que outras ainda não estão proporcionando, além da rede estar em constante desenvolvimento.

⁶Verba de mídia é um valor repassado pelos fornecedores para a rede, de acordo com a quantidade comprada, para ser investido na divulgação da rede.

⁷A bonificação para a associação também é um valor repassado pelos fornecedores para a rede, de acordo com o valor das compras, porém onde será investido é decidido pela rede. Não é obrigatório o investimento em mídia.

umentem. Estas palavras sobre a importância do relacionamento das empresas com os fornecedores corroboram o que Alvarez e Queiroz (2003) mencionam a respeito, no sentido de que esse envolvimento possibilita melhorar o desempenho dos resultados, aumentar os lucros e trazer benefícios mútuos para ambas as partes, que devem abrir mão dos interesses pessoais em busca de uma aliança satisfatória.

3.6 Pesquisa Aplicada aos Clientes

Através de cento e quarenta e um questionários aplicados aos clientes que freqüentaram as lojas no período da pesquisa e se dispuseram a respondê-la, foi possível identificar a percepção deste *stakeholder* em relação à formação da rede Hipereletro. Este grupo é de extrema importância para a rede, pois pode ser considerado como o ponto de partida de todo o envolvimento existente com os demais *stakeholders*.

Dos clientes que tinham conhecimento de que a loja participava de uma rede, 3% deles ficaram sabendo através de um evento; 8%, por um folder; 15%, por meio de propagandas; 48%, no contato com os vendedores; 20%, em virtude da mudança da fachada, e 6% foram informados pelos proprietários. Ainda, dos clientes que não sabiam que a loja participava de uma rede, 47% apontaram que gostariam de ser informados, principalmente no contato com os vendedores; 24% citaram as propagandas como meio desta comunicação; 18% mencionaram a realização de um evento; e 12% a confecção e distribuição de um folder informativo. Estes números apresentados apontaram os funcionários e vendedores como peças fundamentais no processo de divulgação da rede.

Nas últimas compras que esses clientes realizaram nas lojas associadas à Hipereletro, houve percepção de alguns benefícios e mudanças devido à formação da rede. A principal diferença notada pelos clientes foi a alteração nas fachadas das lojas, citada por 91 consumidores; 70 perceberam a realização de promoções; 40 notaram uma diferença nos preços; e 35 clientes apontaram uma maior variedade de produtos na loja. Alguns notaram ainda a utilização de uniformes e crachás pelos funcionários, mudanças no atendimento e a concessão de descontos.

Contudo, os clientes ainda disseram que esperam obter outros benefícios ou mais benefícios além dos que já têm recebido; 73 clientes citaram esperar mais promoções; 65 mencionaram descontos; 45 gostariam de uma maior variedade de produtos; 39 apontaram a criação de um cartão fidelidade; 36 destacaram a possibilidade de um prazo maior para o pagamento das compras; 21 assinalaram financiamentos para as compras, e outros sugeriram a opção de compras no cartão de crédito.

Algumas sugestões sempre podem ser aproveitadas para que se proporcionem mais benefícios aos consumidores, pois melhorias contínuas, manutenção e visão do futuro são essenciais para o

sucesso dos empreendimentos. A sugestão que apareceu freqüentemente foi em relação à realização de palestras, encontros com fornecedores para a apresentação dos produtos e atualização técnica. Foi mencionado também a utilização de uniformes pelos atendentes, além de descontos, maior variedade de produtos, promoções, entre outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme mencionado na introdução deste trabalho, as organizações devem adaptar-se e buscar alternativas para as mudanças, que são provocadas em virtude das transformações no cenário econômico e empresarial, principalmente as micro e pequenas empresas, considerando que está cada vez mais complexo o processo para as organizações manterem-se competitivas.

Uma das alternativas que muitas empresas estão encontrando e considerando como opção de sobrevivência são as redes de empresas, pois é através desta nova forma de organização, que reúne empresas com objetivos comuns, que se possibilita a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas e viabilizando novas oportunidades. Um grande ganho que pode ser destacado é a mudança da mentalidade dos empresários, os quais passam a ver seus concorrentes como parceiros.

Através desta pesquisa, buscou-se identificar e analisar os benefícios percebidos pelos principais *stakeholders* envolvidos com a rede de cooperação Hipereletro. Para atingir os objetivos propostos inicialmente e responder à problemática deste trabalho, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica, de campo, além do estudo de caso. Para a coleta dos dados, foram utilizados quatro questionários distintos, um para cada grupo, com questões estruturadas e não-estruturadas. Optou-se em verificar a opinião de quatro *stakeholders* envolvidos com a rede Hipereletro, que foram os associados, funcionários, fornecedores e clientes. Adotou-se, devido às circunstâncias, um critério de definição da amostragem para cada grupo pesquisado.

Na análise do referencial teórico, pode-se perceber que os autores consideram relevantes as ações de associativismo que as empresas estão adotando para obterem mais benefícios para si próprias e para os demais envolvidos com elas. Destaca-se também que o relacionamento entre a empresa e os demais grupos interessados é inerente ao processo, a organização não existiria, se não se envolvesse com os seus *stakeholders*.

Evidenciou-se também que as redes de empresas proporcionam benefícios aos seus envolvidos, podendo ser de uma forma direta ou indireta. Esses benefícios têm a sua quantidade definida de acordo com o tempo de existência da rede e com o comprometimento dos associados.

Contudo, os autores pesquisados não apresentaram teoria sustentável referente a benefícios

desse relacionamento para alguns *stakeholders*, como, por exemplo, para os funcionários e os clientes, o que possibilitou então analisar a conformidade dos benefícios proporcionados pelas redes de empresas identificados no referencial teórico com os percebidos pelos *stakeholders*.

O estudo de caso deste trabalho foi realizado com a Hipereletro, uma rede de empresas do segmento de materiais elétricos. A pesquisa de campo foi realizada com os principais *stakeholders* desta rede, a fim de identificar os benefícios percebidos por eles em relação à Hipereletro.

Após a análise dos dados, identificaram-se os benefícios percebidos por cada *stakeholder*. Os associados perceberam benefícios nas ações de marketing, nas negociações em conjunto e no relacionamento entre as empresas, destacaram-se as promoções realizadas pelo grupo, obtenção de melhores preços nas compras e troca de informações, conhecimentos e experiências. Já os funcionários apontaram a melhora na apresentação da empresa, realização de eventos e a troca de informações entre as lojas. Para os fornecedores, os primeiros reflexos da parceria com a rede foi o aumento das vendas, a garantia de pagamento e a fidelidade das empresas. E, quanto aos clientes, destacaram-se a percepção em relação à mudança da fachada da loja, as promoções e a diferença nos preços dos produtos.

Através das informações obtidas com a análise dos dados coletados, pode-se afirmar que os quatro *stakeholders* entrevistados já perceberam algum benefício com a formação da rede. Na literatura pesquisada, não havia referência sobre os benefícios que as redes de empresas proporcionam aos funcionários e clientes. Mas os funcionários e os clientes também perceberam benefícios na loja onde compram suas mercadorias, após a participação desta na rede.

As reflexões acerca dos benefícios percebidos pelos *stakeholders* da rede Hipereletro podem ser muitas. A principal é que eles existem e são percebidos, mesmo com o pouco tempo de existência da rede, desta forma, a seqüência lógica seria aumentar os benefícios para serem percebidos cada vez mais. O aprofundamento do tema rede de empresas, em especial dos benefícios obtidos ao estar envolvido com uma, permite concluir que é imperativo que as micro e pequenas empresas, na atual conjuntura, busquem alternativas e que considerem as redes de empresas como uma boa opção para o seu desenvolvimento, crescimento e sucesso.

Desta forma, finaliza-se o presente estudo com a expectativa inicial da pesquisa e os objetivos atendidos. E, considerando a relevância do assunto, espera-se que novos estudos sejam realizados com a finalidade de disseminar o conhecimento sobre redes de empresas, auxiliando assim o desenvolvimento e a sustentação de muitas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, Marisol Parra. QUEIROZ, Abelardo Alves de. Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade. In: XXII ENEGEP, Ouro Preto, MG, 22 a 24 de outubro de 2003.
- AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Saraiva, 2004.
- INOVAÇÃO e expansão no futuro do programa. **União garante competitividade para pequenas empresas.** Porto Alegre, p. 9, set.2005.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LÈBRE, Andréa. **Networking: como criar, manter e usufruir de sua rede de contatos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- LONG, Brian G.; RECK, Ross R. **A negociação ganha-ganha: como negociar acordos favoráveis e duradouros.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLAVE, Maria Elena Leon. AMATO NETO, João. A formação de redes de cooperação e *clusters* em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, João (org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional.** São Paulo : Atlas, 2005. p. 67 - 93
- PRODANOV, Cleber Cristiano. **Manual de metodologia científica.** 3. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.
- PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2000.
- SEBRAE. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <<http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE04>

85DB219CDE0325701B004CBD01/\$File/NT000A8E66.pdf>. Acesso em: 12 out. 2005a.

SEBRAE. **Legislação Básica da Micro e Pequena Empresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em: 18 out. 2005b.

SECRETARIA do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul - SEDAI. Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br>>. Acesso em: 01 de nov. de 2005.

SOUZA, Camille Magalhães. Perspectivas teóricas para o estudo das redes de cooperação interempresariais. In: TEIXEIRA, Francisco (org.) **Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e inovação**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2005. p. 41 - 57.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

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

VERSCHOORE, Jorge Renato S. **Redes de Cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas**. In: VERSCHOORE, Jorge Renato S. (org.) **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 15 - 46.

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

APÊNDICE A
PESQUISA COM O ASSOCIADO DA REDE HIPERELETRO

1. Empresa: _____

2. Nome: _____

3. Há quanto tempo participa da rede?

- É sócio fundador
- Há mais de um ano
- Até um ano
- Menos de seis meses

4. Como iniciou a sua participação na rede?

- Foi convidado pelo consultor do Programa Redes de Cooperação
- Foi convidado por um associado
- Interessou-se pela rede e a procurou
- Outro: _____

5. Quem frequenta a reunião da rede?

- Funcionário
- Sócio
- Cônjuge
- Filho
- Outro: _____

6. Qual a frequência com que participa das reuniões?

- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Outro: _____

7. Considerando as ações de marketing da sua empresa, quais os benefícios já alcançados por participar da rede? (Mais de uma opção pode ser selecionada)

- Realização de pesquisas em conjunto
- Página na Internet
- Folder de divulgação
- Fachadas padronizadas
- Propagandas em jornais
- Promoções em conjunto
- Brindes
- Outro: _____

8. Analisando a negociação em conjunto, proporcionada pela rede, pode observar que a empresa: (Mais de uma opção pode ser selecionada)

- Obteve melhores preços nas compras devido à quantidade total adquirida
- Conseguiu prazos diferenciados para o pagamento
- Possui descontos que antes não tinha
- A empresa fornecedora participa com verba de mídia
- Foi possível oferecer aos clientes uma linha de produtos com qualidade superior e diversificada
- Possibilitou a redução de custos da empresa
- Outro: _____

9. O que o relacionamento com as outras empresas associadas à rede proporcionou para a sua: (Mais de uma opção pode ser selecionada)

- Troca de conhecimentos, informações e experiências
- Realização de cursos e palestras

- () Ter uma visão diferente do seu concorrente
- () Desenvolver a confiança em outras empresas do segmento
- () Flexibilidade do estoque (possibilidade de empréstimos dos produtos entre as lojas)
- () Outro: _____

10. Existe alguma dificuldade que está inibindo a obtenção de benefícios?

- () Sim. Qual? _____
- () Não

11. Quais benefícios você ainda espera que a empresa obtenha participando da rede?

12. Comentários e sugestões:

APÊNDICE B

PESQUISA COM O FUNCIONÁRIO DAS EMPRESAS ASSOCIADAS DA REDE HIPERELETRO

1. Empresa: _____

2. Você sabe que a empresa onde você trabalha participa de uma rede?

() Sim

() Não (Pule para a questão 4)

3. Como você soube que a empresa onde você trabalha participa de uma rede?

() Através de um evento (como, por exemplo, participou do lançamento da rede, palestra,...)

() Foi informado pelo proprietário

() Através de um manual

() Outro: _____

4. Se você respondeu “não” na questão 2, como você gostaria de ser informado de que a empresa onde trabalha participa de uma rede?

() Através de um evento

() Pelo proprietário

() Através de um manual

() Outro: _____

5. Como funcionário de uma empresa participante de uma rede, você percebeu alguma mudança neste último ano? (Mais de uma opção pode ser selecionada)

() Utilização de uniforme da rede

() Padronização do atendimento

() Treinamentos

() Eventos sobre redes de cooperação

() Melhoria no ambiente de trabalho

() Troca de informações

() Fachada

() Outro: _____

6. Você acha que a empresa em que você trabalha, participando de uma rede, está beneficiando o cliente?

() Sim

() Não

7. Quais benefícios você observa que estão chamando mais a atenção dos clientes? (Mais de uma opção pode ser selecionada)

() Padronização da fachada

() Variedade de produtos

() Promoções

() Melhorias no atendimento

() Preços

() Outro: _____

8. Quais benefícios você ainda espera que a empresa, participando da rede, proporcione para você?

9. Comentários e sugestões:

APÊNDICE C
PESQUISA COM O FORNECEDOR DA REDE HIPERELETRO

1. Fornecedor: _____

2. Qual é o produto que fornece: _____

3. Há quanto tempo a empresa negocia com a rede?

() Há um mês

() Há seis meses

() Há um ano

() Mais de um ano

() Outro: _____

4. Alguma das empresas que participa da rede já comprava os seus produtos anteriormente (antes da formação da rede)

() Sim. Quantas? ____

() Não

5. Como iniciou este relacionamento?

() A rede procurou

() A empresa fornecedora procurou

() Outro: _____

6. Nestas negociações, quais os benefícios que as empresas estão recebendo, que antes não tinham na negociação individual? (Mais de uma opção pode ser selecionada)

() Verba de mídia

() Descontos

() Flexibilidade nas quantidades

() Prazos diferenciados

() Outro: _____

7. Você, como fornecedor, percebeu algum benefício ao negociar com uma rede? (Mais de uma opção pode ser selecionada)

() Aumento da quantidade vendida

() Divulgação dos produtos

() Garantia de pagamento

() Fidelidade dos clientes

() Outro: _____

8. Comentários e sugestões:

APÊNDICE D
PESQUISA COM O CLIENTE DA REDE HIPERELETRO**1. Com que frequência você compra nesta loja?**

- Primeira vez que compro
 Diariamente
 Semanalmente
 Mensalmente
 Outro: _____

2. Você é:

- Eletricista
 Consumidor final (pessoa física)
 Empresa (pessoa jurídica)
 Outro: _____

3. Você sabe o que é uma rede de empresas ou uma rede de cooperação?

- Sim
 Não

4. Você sabia que esta empresa participa de uma rede de empresas?

- Sim
 Não (Pule para questão 6)

5. De que forma você soube que esta empresa participa de uma rede?

- Através de um evento
 Através de um folder
 Através de propagandas
 Através dos vendedores
 Pela mudança na fachada
 Outro: _____

6. Se você respondeu “não” na questão 4, de que forma esta empresa poderia apresentar a rede a você?

- Através de um evento
 Através de um folder
 Através de propagandas
 Através dos vendedores
 Outro: _____

7. Nas últimas compras, você tem notado alguma diferença na loja? (Mais de uma opção pode ser selecionada)

- A fachada está diferente
 Os funcionários estão uniformizados
 Mudanças no atendimento
 Diferença nos preços dos produtos
 A variedade de produtos
 Promoções
 Descontos
 Outro: _____

8. Analisando os concorrentes deste segmento, você consegue identificar vantagens ao frequentar esta loja?

- Sim
 Não

9. O que você gostaria que esta loja oferecesse? (Mais de uma opção pode ser selecionada)

- Cartão fidelidade
 Descontos
 Promoções

- () Maior variedade de produtos
- () Prazos nas compras
- () Financiamentos para as compras
- () Outro: _____

10. Comentários e sugestões:
