

A operacionalização da expansão de associados em um caso de rede interorganizacional

The operationalization of member expansion in an interorganizational network case

Denise Rossato Quatrin

dequatrin@gmail.com

Estudiante de Maestría en Administración, Universidad Federal de Santa María. Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de Santa María.

Breno Augusto Diniz Pereira

brenodpereira@gmail.com

Doctorado en Administración de Empresas – Universidad Federal de Rio Grande do Sul. Profesor Asociado de La Universidad Federal de Santa María y del Programa de Posgrado en Administración (PPGA/CCSH/UFSM).

Dirección de correpondencia: Rua Venâncio Aires, 1269, Santa María-RS CEP: 97010-001.

Resumo

As redes interorganizacionais buscam constantemente ampliar os benefícios que proporcionam aos associados, o que leva muitas delas a buscarem a expansão do número de associados. Nesse sentido, esse estudo tem o objetivo de estruturar um plano para a expansão do número de associados de uma rede interorganizacional, que orienta para a seleção de parceiros com características alinhadas à rede. Realizou-se primeiramente uma pesquisa descritiva, fundamental para dar sustentação ao trabalho. Após, foi realizado um estudo de caso em uma rede de cooperação através da aplicação e análise das fases do processo para captação de associados, proposto por Filipe (2011), adaptado de Futrell (2001, pp. 252-264), Kotler e Keller (2006, pp. 627-629). A análise deste processo possibilitou o alcance do objetivo proposto, além de permitir a verificação de lacunas em temas relacionados à expansão no contexto de redes interorganizacionais.

Palabras clave: *plano de expansão; rede de cooperação; artigos esportivos.*



Abstract

The interorganizational networks constantly seek to expand the benefits they provide to members, which leads many of them to seek to expand the number of members. Thus, this study aims to design a plan for expanding the number of members of an inter-organizational network, which guides the selection of partners with features aligned to the network. Held primarily a descriptive, critical to sustain the work. After, a case study was conducted in a cooperative network through the application and analysis of process steps for attracting members, proposed by Philip (2011), adapted from Futrell (2001, pp.252-264), Kotler and Keller (2006, pp. 627 - 629). The analysis of this process has enabled the achievement of proposed goals, and allows verification of gaps on issues related to the expansion in the context of interorganizational networks.

Keywords: *expansion plan; cooperation network; sporting goods.*

1. INTRODUÇÃO

As organizações vivenciam um ambiente de desafios e concorrência. Nesse contexto, principalmente pequenas e médias empresas têm buscado alternativas para diferenciarem-se no mercado e manterem-se competitivas. Nessa perspectiva, uma das alternativas que desponta como forma estratégica para as empresas superarem a concorrência é a cooperação interorganizacional, meio pelo qual as empresas buscam unir forças, aumentar o poder de barganha, diminuir custos, organizando-se em redes de cooperação.

O desenvolvimento de redes interorganizacionais é uma forma de atuação estratégica de mercado que, segundo Lorange e Roos (1996), possibilitam maior acesso a novas tecnologias, economia de escala, superação de barreiras alfandegárias e legais, além de ser uma forma de as empresas se prevenirem contra concorrentes. É, portanto, uma forma que as empresas encontram para permanecerem no mercado de forma competitiva.

Os benefícios alcançados pelas empresas por intermédio de redes de cooperação são vários e diversificados, porém, uma cooperação pode não superar as expectativas dos associados, quando, dentre outros motivos, não alcança um número significativo de sócios. Nesse caso, os custos de permanecer em rede superam as vantagens obtidas. Segundo Waarden (1992), a rede que tem maior número de sócios consegue maior poder de barganha, melhorias nas relações comerciais, maior representatividade, credibilidade, legitimidade e força de mercado.

Buscando essas vantagens, muitas redes decidem ampliar o número de associados, e têm de superar barreiras para isso pois, além de muitas empresas optarem por não participar de processos cooperativos, existem aspectos que devem ser observados na seleção dos associados para que a cooperação continue a ser benéfica, diminuindo assim o número de empresas consideradas adequadas para fazerem parte de cooperações.

Dessa forma, este trabalho configura-se como um estudo de caso em uma rede de cooperação (Rede X), que é composta por empresas de comércio de materiais e artigos esportivos, e busca-se com este, traçar um plano

de expansão do número de associados, especificando fases e aspectos que devem ser observados para a ampliação do número de associados. Considerando-se o contexto onde está inserida a Rede X e o conhecimento, baseado na literatura, este trabalho se justifica pelo fato de que, com a estruturação de um plano de expansão do número de associados, a rede poderá mais facilmente e com maior assertividade, ampliar o número de associados e melhor satisfazer as necessidades e expectativas dos mesmos. Estudos realizados por Campbell e Goold (1999) e Böhe e Silva (2004) encontraram que quanto maior o número de empresas em uma rede, maior sua capacidade em obter ganhos de escala e poder de mercado. Assim, os resultados deste estudo podem contribuir para o fortalecimento da rede perante fornecedores, clientes e associados, além de servir para que outras redes de cooperação possam basear-se quando da necessidade de expansão.

Este trabalho apresenta primeiramente o referencial teórico, que traz conceitos relativos ao tema redes de cooperação, além de vantagens auferidas por meio dessas, salientadas em estudos científicos. Trata-se ainda da dificuldade que as redes de cooperação têm para ampliar o número de associados, uma tipologia de empresas quanto ao vínculo estabelecido com a rede e um levantamento de dados relacionado ao plano de expansão. Apresentam-se, após, os procedimentos metodológicos utilizados no estudo e, por fim, os resultados, sendo primeiramente identificada a rede onde o estudo de caso foi realizado. Após, apresentam-se a análise dos processos e resultados obtidos junto a cada empresa convidada a fazer parte da rede, nas diferentes fases e, por fim, o plano proposto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Redes de cooperação e as vantagens auferidas pelas empresas através delas

A formação de redes interorganizacionais é um tema de análise de importância relevante, uma vez que proporciona aos envolvidos, vantagens sociais e econômicas. É notável o crescente número de redes de cooperação e outras formas de estratégias interorganizacionais. Porém, para estas, não existe uma uniformização de conceito. Para Gulati (2007), as redes interorganizacionais podem ser definidas como acordos duradouros entre

duas ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços. Apesar de haver diversos conceitos, há a concordância na literatura de que a operacionalização das redes de cooperação se dá através da colaboração dos envolvidos. Gray e Wood (1991) afirmam que “colaboração é um processo através do qual, diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar suas diferenças e, procurar limitadas visões”. O conceito de redes de cooperação, no entanto, vem sendo trabalhado e adequado às mudanças que vem ocorrendo no mercado. As formas de configurações estruturais mais modernas podem ser definidas como acordos duradouros entre duas ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços (GULATI, 2007).

De modo geral, um objetivo das redes de cooperação entre empresas é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo, por meio de uma estrutura dinâmica, que utilize ações uniformizadas, descentralizadas, e que evitem que as empresas envolvidas percam sua flexibilidade (Balestrin, Vershoore e Reyes Jr., 2010).

Sendo assim, as empresas decidem fazer parte de redes de cooperação a fim de aumentar sua competitividade frente aos concorrentes, o que conseguem pela troca de informações com os demais participantes, pelo aumento do poder de barganha e melhora da reputação frente a fornecedores e clientes. Pesämaa (2007) ressaltou como benefícios de atuar em redes, o desenvolvimento da legitimidade e aumento da reputação das empresas, fazer parte de um grupo especializado, maior facilidade de obter financiamentos e o fato de se poder compartilhar e complementar recursos e competências.

Nota-se que as redes interorganizacionais são configurações que permitem as empresas nos diversos âmbitos, em atividades corriqueiras ou estratégicas, além de possibilitarem vantagens que facilitam o êxito, considerando-se a importância das inovações em um mercado competitivo.

2.2 Dificuldades para ampliação do número de associados

Muitas são as vantagens conseguidas pelas empresas por meio de cooperações interorganizacionais. Porém, as redes de cooperação ainda enfrentam dificuldades para aumentar o número de associados, fator importante para que as mesmas possam ampliar sua atuação e contribuir de forma efetiva para a competitividade das empresas associadas.

A importância para uma rede de cooperação de ter um número satisfatório de associados foi um dos resultados encontrados no estudo realizado por Vershoore e Balestrin (2008), que apontou para o fato de que “a geração de ganhos competitivos das redes de cooperação está fortemente condicionada a seu tamanho e a seu tempo de atuação”. Quanto maior o número de associados, maiores os ganhos de escala, poder de mercado e acesso a soluções.

Os fatores que interferem para a não obtenção de um número satisfatório de associados diferem em cada rede de cooperação. Dentre eles, um aspecto frequentemente citado na literatura é que os representantes das empresas não conhecem essa forma estratégica de atuação ou não acreditam que poderão ter benefícios superiores aos investimentos necessários, considerando elevados os custos para permanecerem na rede.

Além disso, muitas empresas têm seus objetivos voltados aos ganhos de curto prazo, o que nem sempre é conseguido em uma rede de cooperação. Na sua maioria, as redes objetivam a manutenção das empresas no mercado, de forma competitiva e esse objetivo só é conseguido com investimentos em diferentes setores das empresas, além de necessitar da atuação conjunta das empresas. Porter (1992) afirmou que o posicionamento de uma empresa ao fazer parte de uma rede deve estar apoiado, dentre outros fatores, na continuidade, que para ele é “o estabelecimento da confiança e cooperação entre os elos da cadeia, pois a implantação de uma estratégia conjunta requer paciência e cooperação para obter um retorno maior numa perspectiva de longo prazo”.

Vershore (2004) evidencia como principais dificuldades encontradas para induzir o crescimento de redes a cultura individualista do meio empresarial e a falta de capital social.

Estes fatores também foram citados em um estudo realizado por Wittmann, Dotto e Wegner (2008), que concluiu que a principal dificuldade enfrentada pelas empresas é conquistar novos associados. Para os autores, isso demonstra que:

Apesar dos resultados alcançados pelas redes, ainda é difícil convencer muitos empresários a superar a perspectiva individualista e aderir à estratégia coletiva. De certa forma, a rede enfrenta um paradoxo: ela precisa gerar resultados positivos para atrair novos associados, mas depende da conquista de novos associados e mudanças culturais relativas à cooperação.

Em um caso específico, as redes não conseguem expandir o número de associados quando, na sua fundação, possuem poucas empresas participantes, e por isso não conseguiram benefícios consideráveis para que outras empresas percebessem que, fazendo parte da rede, conseguiriam vantagens superiores aos investimentos feitos.

Mesmo quando as empresas, então denominadas clientes, interessam-se em fazer parte de uma rede, há de se observar se possui o perfil desejado pela rede, importante aspecto para que haja sintonia entre as empresas participantes e a busca por objetivos semelhantes. Luo (1998) salientou três categorias de aspectos que devem ser analisados em uma empresa que poderá se tornar associada de uma rede: fatores relacionados à dimensão da tarefa (estratégica), relacionados aos parceiros (organizacional) e relacionados à estrutura de capital, que mede o ajuste financeiro dos parceiros.

Quando uma empresa participante de uma rede, ou um pequeno grupo delas, têm objetivos discrepantes das demais, a participação na rede resume-se a um jogo de interesses e forças, e a rede começa a não proporcionar vantagens. O estudo de Wittmann, Dotto e Wegner (2008) salientou que um dos maiores problemas apontados pelas redes é exatamente a existê-

cia de interesses conflitantes entre os associados e este apresenta-se como mais uma dificuldade enfrentada pelas redes para conseguir ampliar o número de associados.

2.3 Tipos de empresas quanto ao vínculo e o conhecimento que seus responsáveis possuem em relação à rede

Dentre as empresas, também consideradas como clientes pelas redes, quando a participação na rede deve ser “vendida”, existem algumas tipologias. Conhecer em qual tipologia a empresa se encontra, no momento da prospecção, contribui para a definição da forma de abordagem. Assim, de acordo com Kossen (1989), podem ser identificados três tipos de potenciais clientes, são eles: *suspect*, *prospect* e *prospect* qualificado. Segundo o autor, *suspect* é o conjunto de entidades ou indivíduos cujo perfil encaixa nos potenciais clientes, mas que ainda não efetuaram qualquer relação comercial com a empresa. Também podem ser entendidos como empresas que não tiveram nenhum contato com a rede, e que são consideradas alvos.

O segundo tipo de potenciais clientes, *prospect*, assim como o anterior, apresenta o perfil desejado para um futuro cliente, e ainda possue uma razável capacidade financeira e é detentor de poder de decisão de compra.

O terceiro tipo de potenciais clientes, *prospect* qualificado, comprehende clientes com os quais já houve contato entre a força de venda e o possível cliente e o mesmo já demonstrou interesse pelo produto ou serviço, podendo ter solicitado catálogos, informações referentes aos produtos, preços, dentre outras. Nesse caso, refere-se às empresas que já tiveram algum contato com a rede, demonstrando interesse em conhecê-la.

2.4 Plano de expansão

As empresas estão constantemente inovando em suas estratégias de crescimento, de forma a superarem as dificuldades impostas pelo mercado e manterem-se à frente dos concorrentes em relação às tecnologias.

A criação de redes de cooperação é, portanto, uma forma estratégica que visa o crescimento das organizações. Porém, não é suficiente que essas alianças sejam criadas, sendo necessário um número considerável de associados para que ela traga resultados.

Um aspecto que deve ser observado para que haja o sucesso nos investimentos feitos para a ampliação do número de associados é o Plano de expansão. O Plano de expansão nada mais é do que uma estratégia, que foca as ações em um determinado ramo específico, podendo ser expansão de vendas, de participação de mercado, ou então expansão do número de associados de uma rede. Para Porter e Montgomery (2004), hoje a definição de uma estratégia bem fundamentada é necessidade, pois para enfrentar um ambiente mais competitivo há necessidade de uma análise mais aprofundada e rápida na transformação do planejamento em ação.

Dessa forma, as organizações necessitam desenvolver uma estratégia, estabelecida através de um plano de expansão que garante, quando das oportunidades ou quando dos desafios, a tomada de decisão mais rápida, a superação das dificuldades impostas pelo mercado e decorrente manutenção da competitividade.

Segundo Alday (2000), para o desenvolvimento da estratégia, é fundamental o estabelecimento de um plano, este se formaliza em um processo que ocorre através de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas e envolve um conjunto de critérios objetivos baseados na racionalidade econômica para auxiliar os gestores na análise das alternativas estratégicas e tomadas de decisão.

Na visualização empírica, observa-se que as redes, de modo geral, estabelecem meios de buscar a expansão desde sua fundação. Isso ficou evidenciado em um estudo realizado por Fedrizzi, Roldan, Lenz e Hansen (2004), que constatou que todas as redes pesquisadas tinham, dentre outras equipes de trabalho, a de expansão.

Apesar de existir a compreensão por muitos de que uma rede que expandir o número de associados poderá prejudicar a coesão interna dos associados, Verschoore (2006) encontrou que, tanto em redes com menos

de 15 associados quanto em redes com mais de 30, os índices da importância das relações sociais são muito parecidos, apontando para o fato de que a coesão entre as empresas associadas não diminui pela expansão delas. Considera-se aqui, que para isso deve-se ter um perfil adequado de empresas para que não sejam criados grupos com diferentes interesses na rede, de modo a cada um buscar diferentes aspectos.

Observa-se que, de modo geral, as redes de cooperação buscam expandir através do aumento do número de associados, conseguindo assim, aumentar a área de atuação e o poder de mercado, além dos outros benefícios conseguidos por meio da expansão, já citados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo teve como primeira etapa a análise documental, visando um melhor entendimento quanto à forma de organização e tomada de decisões na rede, bem como a compreensão dos seus objetivos e regras gerais e específicas. Nesse sentido, este estudo caracteriza-se, num primeiro momento, como descritivo, uma vez que, de acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas objetivam principalmente a descrição das características de uma população ou fenômeno, ou o relacionamento entre variáveis.

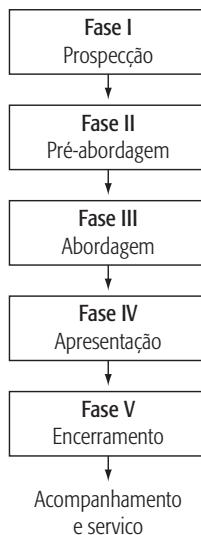
Nessa etapa, foi analisado o Estatuto Social e o Código de Ética da Rede X, assim como atas de reuniões realizadas com os sócios, desde sua fundação. Com essas informações e a participação em reuniões da rede, foi possível traçar um perfil dos atuais associados. E através de conversas informais e questionário enviado aos sócios, foi então possível descrever as características das empresas que a rede deseja ter como associada. Essa etapa é importante para que exista coesão, e os objetivos individuais das empresas se assemelhem aos da rede.

Tendo esse perfil traçado, buscou-se junto a fornecedores da rede, potenciais associados. Houve então a necessidade de construir um banco de dados dos potenciais associados. E seguindo o indicado por Ziglar e Hayes (2001), o banco de dados foi utilizado para monitorar as informações de nome, endereço para correspondência, endereço de *e-mail*, telefone

e observações sobre conversas anteriores. Além disso, seguindo o que foi exposto pelos mesmos autores, foram armazenadas, no banco de dados, informações da fonte para se chegar às empresas.

Nessa etapa, a participação em reuniões mensais dos associados foi fundamental para compreender o perfil destes e suas expectativas quanto à rede e futuros membros.

Num segundo momento, o estudo configura-se como multicasos, uma vez que foi feita uma análise detalhada dos procedimentos realizados com cada empresa convidada a fazer parte da rede, verificando-se a efetividade de cada ferramenta e formas de abordagem. Os processos descritos após cada empresa convidada a fazer parte da rede fazem parte do modelo proposto por Filipe (2011), adaptado de Futrell (2001, pp.252-264), Kotler e Keller (2006, pp. 627-629), o qual divide o processo em cinco fases, que são: prospecção, pré-abordagem, abordagem, apresentação, encerramento e acompanhamento e serviço, conforme ilustração 1.



Fonte: Adaptado de Futrell (2001, pp.252-264), Kotler e Keller (2006, pp. 627-629) apud Filipe (2011).

Ilustração 1: Processo para captação de associados

Na primeira fase foi realizada a prospecção de empresas, tendo como fonte documentos onde constam empresas já convidadas a fazer parte da rede no passado e que na ocasião não aceitaram; além de fornecedores, com um banco de dados de empresas que, segundo a percepção deles, têm interesse em participar da rede e teriam um perfil adequado.

A pré-abordagem foi feita por telefone, fase que constou de uma breve apresentação da rede ao responsável pela empresa e apresentação do propósito da abordagem. Se essa fase foi considerada satisfatória, foi enviado *e-mail* com maiores informações acerca da Rede X e vantagens conseguidas pelos associados por meio dela, além de outras informações, dependendo do interesse do representante da empresa. Em alguns casos, foi enviado material com as condições especiais de negociações que a rede possui com marcas parceiras. Essa etapa configura a fase de abordagem. Sendo a abordagem desempenhada com sucesso, procedeu-se à fase de apresentação, que caracteriza-se pela demonstração, por parte da empresa, em fazer parte da rede, seguido do repasse das informações acerca dos investimentos necessários, ou então detalhes específicos da rede. Se, com essas informações, o responsável pela empresa decidiu fazer parte da Rede X, procedeu-se ao cumprimento legal para que isso se efetuasse, sendo a fase de encerramento. Após, para o acompanhamento e serviço, será finalizada a questão legal e o então associado passará a conhecer e participar das atividades da rede.

Ao final, com as informações dos documentos pesquisados e utilizados e a descrição e análise dos processos desenvolvidos junto a cada empresa convidada a fazer parte da rede, será estruturado um plano com regras, orientações e documentos que devem ser utilizados para futuras expansões no número de associados à rede.

4. RESULTADOS

Neste item, apresentam-se os resultados desse estudo, tratando primeiramente da apresentação e caracterização da Rede X. Após serão descritos os processos e resultados obtidos junto a cada empresa convidada a fazer parte da rede, nas diferentes fases da abordagem. Como resultado final, é apresentado o plano de expansão do número de associados da Rede X.

4.1 A Rede X

A Rede X, com sede na cidade de Santa Maria, estado do Rio Grande do Sul, foi fundada em quinze de agosto de 2004, inicialmente com onze associados de diferentes cidades do Rio Grande do Sul, então denominados Associados Fundadores.

A Rede X é composta por empresas do ramo do comércio de artigos esportivos e, conforme seu Estatuto Social, “tem por finalidade assistir, orientar, instruir e estimular a cooperação das associadas, no que diz respeito às atividades de comércio varejista de materiais esportivos; importação e exportação de materiais esportivos”.

Hoje a Rede X possui 25 sócios e 59 lojas associadas, nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, e busca sua expansão, com foco em regiões onde ainda não possuem associados, como a região metropolitana do estado do Rio Grande do Sul. A necessidade de ampliar o número de associados surgiu pelo interesse que os associados têm em diversificar as operações realizadas por intermédio da rede, aumentando assim o custo-benefício de fazer parte da mesma. Atualmente, a rede atua como interceptora de compras entre fornecedores e associados, proporciona mídia conjunta em televisão e rádio, organiza promoções em datas comemorativas e eventos, dentre eles uma feira, que tem abrangência nacional e ocorre anualmente, sendo voltada aos comerciantes de artigos esportivos.

Esses objetivos da Rede X configuram uma das estratégias de crescimento de rede proposta por Groß (2003) *apud* Wegner e Padula (2010), que é a penetração de mercado. Essa estratégia caracteriza-se pela captação de novos associados e otimização dos resultados com os associados atuais, buscando aumentar a fidelidade destes com a rede, desenvolver marcas próprias, conquistar novos fornecedores e melhorar o *portfólio* de serviços oferecidos pela rede aos associados.

As empresas participantes da Rede X atuam em um ramo de atividade com grande concorrência, tendo de competir inclusive com o comércio eletrônico. Por isso, a rede busca maior participação de mercado através do aumento do número de associados, para então conseguir aumentar o

poder de barganha junto aos fornecedores, ampliar os serviços prestados, aumentar sua linha de produtos com marca própria e aumentar a satisfação dos interesses dos associados.

4.2 Análise dos processos e resultados obtidos junto a cada empresa convidada a fazer parte da rede, nas diferentes fases

Esse item está estruturado de forma a permitir uma análise detalhada das fases realizadas com cada uma das empresas convidadas a fazer parte da Rede X. Permite, então, a visualização do processo, salientando as respostas obtidas e ainda as dificuldades encontradas.

4.2.1 Análise da primeira fase, prospecção.

A prospecção de associados, conforme descrito no método do trabalho, foi realizada considerando-se documentos da Rede X, com empresas que já foram convidadas a fazer parte da rede e que no momento não tiveram interesse, além de empresas indicadas por fornecedores da Rede X, ou então encontradas por meio de pesquisas na internet. Considera-se ainda que, dentre as empresas convidadas a fazer parte da Rede X, houve as que nunca tiveram contato com a rede, mas que, pelas informações obtidas, possuem condições de ingressar como associadas à rede e outras que já haviam sido contatadas no passado, conhecendo então alguns aspectos da rede. As primeiras são classificadas como *prospect* e as últimas como *prospect qualificado* (KOSSEN, 1989).

Essas empresas convidadas a fazer parte da Rede X, de forma a garantir a confidencialidade, serão identificadas por letras no decorrer do trabalho. Descreve-se na sequência cada uma delas, evidenciando informações básicas de forma a melhor compreender as individualidades, o que pode ser decisivo para a obtenção dos resultados desejados.

Salienta-se que do total de nove empresas prospectadas, uma já havia sido convidadas a fazer parte da rede anteriormente (Empresa G) e, pelas informações obtidas acerca das mesmas, foram identificadas como *prospect qualificado*. Já, oito empresas foram convidadas a fazer parte da rede pela primeira vez, conhecendo a rede nessa ocasião. Esses aspectos são impor-

tantes para definir quais as estratégias para as próximas fases, uma vez que existem responsáveis de empresas com diferentes graus de conhecimento em relação à Rede X.

Além disso, observa-se que seis empresas foram prospectadas por meio de indicações feitas por representantes de marcas parceiras da rede (Empresas A, B, C, D, F e I). Isso demonstra a importância das relações entre os diversos níveis de organizações que interagem de forma a alcançarem seus objetivos individuais através do coletivo.

O fato de a grande parte das empresas prospectadas terem sido por indicação de algum representante de marcas parceiras justifica-se pela facilidade para conseguirem as informações necessárias a respeito das empresas, e, claro, ao fato de existir a confiança entre os parceiros, sejam esses associados ou representantes de marcas parceiras.

4.2.2 Análise da segunda fase, pré-abordagem

Nesse item será feita uma análise da fase de pré-abordagem, salientando aspectos determinantes para as análises que cabem. Além disso, cada uma das empresas que passa pela fase de pré-abordagem teve classificada essa fase considerando-se o *status* satisfatório ou insatisfatório. Essa análise está descrita na ilustração 2.

Na fase de pré-abordagem, feita por telefone, observa-se que a maioria dos responsáveis pelas empresas mostrou-se interessada por pelo menos uma vantagem que a rede oferece. Nesse aspecto, salienta-se ainda que os que pediram mais informações nessa fase estavam interessados em saber os benefícios financeiros que conseguiriam, através de melhores condições de negociações junto às marcas parceiras.

Empresa	Análise da Fase II - Pré-abordagem	Status
A	O responsável já conhecia a Rede X por nome e já havia acessado o site, mas não sabia particularidades da rede. Mostrou-se bastante interessado, questionando principalmente sobre as parcerias que a Rede X possui com marcas.	Satisfatória
B	O responsável não conhecia a Rede X, pedindo informações, inclusive de investimentos para se fazer parte, além do site para poder conhecer a Rede.	Satisfatória
C	O responsável não conhecia a Rede, mas mostrou-se interessado em conhecer as vantagens, principalmente financeiras, pedindo exemplos de casos práticos de vantagens já conseguidas em negociações. Comentou que já entrou em contato com outra rede, mas que não gostou de alguns aspectos desta.	Satisfatória
D	O responsável não conhecia a Rede, pediu para receber informações por e-mail, mas não demonstrou muito interesse nessa pré-abordagem.	Satisfatória
E	O responsável não mostrou interesse em participar da rede. Ficou evidenciado que, sem conhecer os benefícios que poderiam ser conseguidos, considerou o investimento a ser feito muito elevado.	Insatisfatória
F	O responsável já conhecia a Rede por nome. Não demonstrou muito interesse, mas mesmo assim pediu pelo envio de informações por e-mail.	Satisfatória
G	Responsável pela empresa já havia entrado em contato com Rede há cerca de um ano, com interesse de associar-se. Na ocasião, não houve por parte de alguns sócios, interesse de que isso ocorresse.	Satisfatória
H	O representante já conhecia a rede, mostrou-se bastante interessado e passaria as informações ao proprietário.	Satisfatória
I	Responsável já conhecia alguns aspectos da Rede por ter conversado com um vendedor de marca parceira, mostrando-se interessado.	Satisfatória

Fonte: elaborada pelos autores.

Ilustração 2: Análise da fase de pré-abordagem

Evidencia-se, mesmo na pequena amostra, o fato de empresas considerarem o custo para associar-se à uma rede de cooperação elevado. Esse aspecto é evidenciado na literatura, conforme exposto no referencial teórico.

Mesmo que, em alguns casos, o interesse em conhecer a Rede ou fazer parte desta não tenha sido demonstrado pelos representantes das empresas, quase a totalidade delas interessou-se em proceder à fase de abordagem, realizada por *e-mail*.

4.2.3 Análise da terceira fase, abordagem

A fase de abordagem foi realizada por *e-mail* com todas as empresas prospectadas nesse estudo. Essa fase representa um primeiro interesse das empresas quanto ao fato de conhecer a Rede X, primeiro requisito para que surja a intenção de associar-se. Nesse aspecto, essa fase foi considerada satisfatória quase na totalidade dos casos estudados, uma vez que apenas um dos responsáveis pelas empresas prospectadas não demonstrou interesse em receber informações acerca da Rede X.

Além disso, diferentes materiais foram enviados para as empresas. Os mesmos foram definidos a partir da análise feita na abordagem, na qual os responsáveis pelas empresas, em alguns casos, já conheciam a Rede X, em outros não sabiam de sua existência; além disso, demonstrou, por vezes, interesse nas vantagens financeiras, ou nas ações conjuntas de Marketing, outras, ainda, interessou-se por saber quem são os atuais associados. Ainda, observa-se que mesmo para a empresa “G”, que é uma *prospect* qualificada, foram enviadas informações referentes à Rede X. Isso porque não há registros nos documentos da rede em relação a como foi feita a abordagem com essa empresa e também, porque os materiais utilizados foram todos formulados na ocasião deste estágio.

Para cada um dos interesses apresentados pelos responsáveis pelas empresas convidadas a fazer parte da Rede X, têm-se uma resposta diferenciada, de forma a suprir as dúvidas e mostrar o que a Rede X pode oferecer, no âmbito de cada empresa. Sendo assim, a próxima fase ocorre de acordo com particularidades de cada empresa.

4.2.4 Análise da quarta fase, apresentação

A fase de apresentação, que ocorre após o responsável pela empresa conhecer características básicas da Rede X e interessar-se por alguns aspectos, caracteriza-se por um contato mais personalizado entre rede e empresa, uma vez que cada empresa possui dúvidas e interesses diferentes. A análise dessa fase permitiu perceber que foi realizada com particularidades em cada empresa estudada, sendo de acordo com as dúvidas e características das mesmas. Observou-se que para muitas empresas não foi aplicada o que consta a fase de apresentação, o que pode demonstrar desinteresse das empresas em participar de uma rede de cooperação, já que estas não tiveram subsídios suficientes para visualizar o custo-benefício de tornar-se associado. Elas apenas receberam informações gerais e alguns benefícios oferecidos aos associados, não tendo conhecimento, na maioria dos casos, do investimento necessário.

Quanto às empresas que tiveram a etapa de apresentação satisfatória, observou-se que o interesse em participar da rede está ligado aos benefícios que receberão em relação a oportunidades de Marketing, sendo os custos envolvidos em ações de marketing, considerados elevados por pequenas e micro empresas, as quais muitas vezes abrem mão dessa ferramenta por não ter como arcar com os custos. Essa preocupação das empresas foi explicada em um estudo realizado por Vershoore (2004), que apontou para o fato de que a união entre empresas gerou a diminuição de diversos custos, além de viabilizar a diluição de risco nas ações de marketing e de criação de marca.

Outro aspecto relacionado a essa fase é a preocupação das empresas quanto aos custos despendidos para associar-se a uma rede de cooperação, fator que muitas vezes acarreta a decisão por parte dos responsáveis pelas empresas de não fazer parte de uma rede.

As empresas que tiveram essa fase satisfatória receberam as demais informações solicitadas pelos seus responsáveis e deu-se prosseguimento ao processo.

4.2.5 Análise da quinta fase, encerramento e acompanhamento e serviço

Essa última fase ocorre quando os responsáveis pelas empresas prospectadas decidem associarem-se à rede e então procede-se à formalização legal para a inclusão destes.

No presente estudo, não houve os procedimentos da quinta fase com nenhuma empresa prospectada. Os motivos para tal podem ser diversos, mas algumas evidências observadas sugerem que muitos responsáveis pelas empresas não têm interesse de fazer parte de redes de cooperação, outros, ainda consideram os custos muito elevados frente aos benefícios que conhecem. Esse resultado comprova aspectos já mencionados no referencial teórico quanto à dificuldade de captação de novos associados.

Nesse caso específico, há de se acrescentar uma variável ao resultado, referente ao curto espaço de tempo para a finalização dos resultados. Desta forma, pode-se considerar que algumas dessas empresas prospectadas ainda poderão vir a ser sócias em curto espaço de tempo. Ressalta-se, nesse caso, a empresa “C”, que não retornou após a fase de apresentação, mas que demonstrou interesse por vários aspectos da Rede X e pode-se considerar que ainda esteja avaliando informações. Além desta, acredita-se que também o proprietário da empresa “H” poderá entrar em contato posteriormente, uma vez que está viajando e o então responsável pela empresa demonstrou interesse em saber da Rede X. Uma terceira empresa que acredita-se ser uma possível futura associada é a “I”, pois o responsável havia recém pedido por mais informações quando do encerramento deste relatório.

Sendo assim, mesmo não tendo aumentado o número de associados durante o período de realização deste estudo, existe a possibilidade de essas mesmas empresas virem a ser associadas. Além disso, mesmo as empresas que não se interessaram por fazer parte da Rede X poderão analisar melhor as condições e vantagens e as tendências do mercado em termos de cooperativismo, e futuramente, associarem-se também. Em quaisquer dos casos, considera-se positivo o processo como um todo.

4.3 Plano para expansão do número de associados

O Plano de expansão do número de associados configura-se como uma estratégia de integração horizontal, com a qual a Rede X busca aumentar seu poder de mercado e a área de atuação através do aumento de número de lojas associadas.

Esse instrumento é composto por cinco fases, que foram elaboradas a partir do estudo da literatura existente, além da análise do processo realizado neste estudo para a prospecção e expansão do número de associados. Nesse sentido, cada uma das fases propostas deve ser desenvolvida conforme descrita a seguir, de forma a guiar as estratégias e ações de expansão do número de associados.

De forma a garantir uma maior compreensão do Plano de Expansão do número de associados da Rede X, a seguir serão expostas as fases, ressaltando o que cada uma consiste e a forma como devem ser operacionalizadas.

4.3.1 Prospecção

A prospecção de novas empresas associadas deverá ser um processo ininterrupto, de forma a ter um cadastro atualizado das empresas, que permita o acompanhamento da evolução destas.

Essa fase deverá ser baseada em fontes seguras, tais como fornecedores e clientes das empresas. Também poderão ser prospectadas empresas através de informações conseguidas pela internet, no *site* da própria empresa ou em páginas de acesso público. Porém, em quaisquer dos casos, as empresas prospectadas deverão estar de acordo com o perfil traçado e especificado na ilustração 3.

Aspectos	Requisito para a empresa	Explicação
Econômico-financeiro	Deve estar em condições econômico-financeiras favoráveis à continuação das atividades da empresa e da rede.	O não cumprimento dessa exigência prejudica todas as empresas da rede quando da compra de produtos, pela não concessão de crédito.
Fornecedores	Deve ter boa reputação junto aos fornecedores.	No mínimo dois fornecedores deverão ser consultados
Filiais	As empresas podem ter filiais ou não.	Os benefícios só serão concedidos às empresas filiais que também associarem-se, pagando mensalidade.
Marcas	Não se chegou a um consenso quanto à exigência de a empresa já trabalhar com algumas marcas específicas.	Os sócios deverão ser consultados para definir o aceite da empresa.
Mix de produtos	Empresa deve ter suas atividades voltadas à venda de artigos, roupas, acessórios e calçados esportivo.	Empresas de sapataria em geral não têm o perfil desejado.
Social	Empresa deve ser reconhecida por valores positivos junto à sociedade.	A Rede X preza por valores que a sociedade também valoriza e as empresas associadas devem representar esses valores para a sociedade.

Fonte: elaborada pelos autores.

Ilustração 3: Perfil das empresas prospectadas

A adequação das empresas a esse perfil é um dos aspectos importantes a serem observados para a prospecção de novos associados, uma vez que a Rede X, desde sua fundação, ampliou o número de empresas associadas, porém, sem ter estabelecido um perfil desejado. Desta forma, hoje a rede enfrenta algumas dificuldades por ter associados com perspectivas e interesses divergentes.

Considerando-se as empresas com esse perfil, garante-se que estejam de acordo com o perfil que os atuais associados descrevem como sendo adequado para que a Rede X consiga os objetivos propostos, além de minimizar gradativamente as diferenças entre as associadas, assegurando maior correlação e alinhamento de interesses.

A importância de se considerar um perfil de empresa e associado quando da escolha de novos associados foi também um dos resultados do estudo de Lagemann (2004). Neste, dentre os resultados, obteve-se que “a presença de critérios claros de seleção para novos associados” é um dos três fatores mais importantes para definir o sucesso de uma rede de cooperação.

Sendo assim, o fato de observar esse perfil, estruturado a partir da observação das características da Rede X e das percepções dos atuais associados, é fundamental para que haja a coesão do grupo, necessária para o crescimento de todos. A “coesão do grupo”, por sua vez, é um dos indicadores de sucesso de uma rede, segundo Unido (2001).

4.3.2 Pré-abordagem

Esta fase inicia-se tão logo se encontre uma empresa com o perfil traçado, desde que os associados estejam de acordo quanto ao fato de que é o momento de buscar a expansão do número de associados.

Na fase de pré-abordagem, realizada por telefone, deve-se conversar com o proprietário ou responsável pela loja prospectada. Nessa fase, informações gerais devem ser repassadas, tais como a cidade sede da rede, o número de associados e âmbitos de atuação (negociações com fornecedores, marketing, eventos). Além disso, considerando-se que grande parte dos representantes de empresas prospectadas nesse estudo demonstrou interesse em vantagens financeiras, pode-se dar ênfase aos descontos conseguidos em compras de marcas importantes do âmbito nacional e internacional.

4.3.3 Abordagem

A fase de abordagem consiste em expor informações da Rede X aos responsáveis pelas empresas prospectadas, podendo ser através de *e-mail* ou

pessoalmente. Além disso, dependendo do que tiver sido conversado na fase de pré-abordagem, poderão ser encaminhadas outras informações, ou até mesmo documentos como o Estatuto Social e Código de Ética, além de informações acerca das condições especiais em negociações feitas com marcas parceira, o que muitas vezes, é o principal fator que faz as empresas ingressarem por fazerem parte de uma rede de cooperação.

Salienta-se ainda a necessidade de atualização do material de apresentação, sempre que novas vantagens forem proporcionadas aos associados, da mesma forma que deverão ser atualizadas as condições especiais que a Rede X possui em negociações com determinadas marcas, sempre que essas forem alteradas.

Em todos os casos, deverá ser apresentado ao responsável pela empresa o *link* para o site corporativo, onde, dentre outras informações, constam os atuais associados, as ações de marketing que estão sendo desenvolvidas, informações acerca de eventos promovidos pela Rede X ou então que se relacionam aos esportes em âmbitos municipal, nacional ou internacional.

Essa fase deverá ocorrer em até 24 horas, se for por *e-mail*, e na data agendada com o responsável pela empresa, se for realizada pessoalmente. Enfatiza-se aqui que, para que melhores resultados sejam conseguidos, deve ser feito um esforço de forma a realizar a fase de Abordagem pessoalmente.

4.3.4 Apresentação

A fase de Apresentação caracteriza-se por uma maior proximidade na relação entre rede e empresa, acontecendo de formas diferentes em cada caso. De modo geral, deve-se repassar aos responsáveis pelas empresas informações acerca dos investimentos a serem feitos, compreendendo a joia paga inicialmente e a mensalidade, valores estes que são reajustados anualmente.

Salienta-se ainda que esta fase é desenvolvida juntamente com a abordagem, quando esta for realizada pessoalmente. E caso seja por *e-mail*, deverá ser feita assim que o responsável pela empresa demonstrar interesse.

Considerando-se o caráter diferenciado que configura esta fase para cada empresa, deve-se proceder de forma a tornar a Rede X o mais familiar possível para o responsável pela empresa, inclusive colocando-o em contato com o atual presidente, caso seja do interesse, uma vez que este, além de presidir a Rede X, conhece na prática de sua empresa os efeitos de ser associado, sejam elas vantagens ou desvantagens.

Nesta fase, pode-se também convidar o responsável pela empresa a participar de uma reunião geral, comunicando sempre aos associados anteriormente para que não haja problemas com a exposição de alguns assuntos particulares dos associados, o que pode vir a prejudicar algum atual associado, ou então pode vir a prejudicar o processo de adesão de novos associados.

4.3.5 Encerramento e acompanhamento e serviços

A quinta fase do processo ocorre se, com essas informações repassadas, o responsável pela empresa afirmar seu interesse de participar da Rede X. Nesse caso, proceder-se-á ao cumprimento legal para que isso se efetue, com o preenchimento de documentos, o que poderá ser feito pessoalmente ou então pelo envio virtual do que for requisitado.

Para a efetivação da integração de um novo associado, a documentação exigida é a seguinte:

a) Para a empresa: Contrato Social e todas as alterações; Documento de Inscrição no Estado; Certidão Negativa de Débito Federal; Certidão Negativa de Débito do INSS; Foto Interna e Externa da loja; Cartão de inscrição no CNPJ; Cópia da última declaração IRPJ; Certidão Negativa de Débito Estadual; e Certidão Negativa de Débito do FGTS;

b) Para os Sócios: Cópia CPF e RG do(s) titular(es) e cônjuge; Cópia da última declaração IRPF ou comprovante de entrega; e Certidão de nascimento ou casamento.

O Acompanhamento e serviço será realizado de forma diferente com cada empresa, mas, de modo geral, até essa fase ela deverá conhecer todos os documentos legais da Rede X, sua forma de atuação e as parcerias que mantém com marcas, dentre outras informações. Também começará a participar das reuniões gerais, que ocorrem mensalmente.

Como procedimentos, a nova associada deverá ser incluída no site da Rede X. Também, as informações desta deverão ser repassadas às marcas parceiras, de forma a incluírem em seus cadastros para que as compras passem a ser realizadas com as condições especiais referentes à parceria fechada com a Rede X.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Este estudo teve como objetivo principal a estruturação de um plano para a expansão do número de associados para a Rede X, o qual foi alcançado por meio da metodologia proposta. Desta forma, o plano de expansão proposto foi estruturado a partir das respostas obtidas em cada fase realizada junto aos responsáveis por empresas convidadas a fazer parte como associadas da Rede X. A aplicação de cada uma das etapas foi importante para o entendimento das diferentes percepções das empresas quanto ao processo cooperativo e quanto à Rede X, e assim, melhor estruturação do plano para expansão do número de associados.

Para a aplicação deste plano proposto, vários aspectos devem ser observados. Primeiramente, de forma a evitar, inclusive, uma pré-abordagem insatisfatória, deve-se buscar conhecer o máximo possível a respeito das empresas. Isso garante que, diferente do que ocorreu com a empresa “B” deste estudo, aborde-se uma empresa que não possui o perfil traçado para os associados.

Uma sugestão para que os resultados sejam mais satisfatórios é que a terceira fase, de abordagem, seja realizada pessoalmente, permitindo uma maior interação entre os representantes da rede e da empresa convidada. Nessa abordagem, poderão ser utilizadas outras ferramentas, como materiais de marketing já utilizados pela rede, além de apresentação da rede através de outras mídias e ferramentas, facilitando a compreensão.

De modo geral, para a aplicação do plano proposto deve-se observar a particularidade de cada empresa estudada. Desta forma, deve-se seguir os procedimentos básicos descritos, mas sempre analisando cada situação, de forma a atender demandas específicas de cada responsável pelas empresas prospectadas.

Um aspecto a ser considerado é que, mesmo se ao final do processo algum responsável por alguma empresa convidada optar por não fazer parte da Rede X, o processo pode não ter sido completamente insatisfatório, uma vez que, com o processo, passaram a saber da existência da rede e já tiveram um primeiro contato. Assim, a tendência é que ela repense algumas vezes sua decisão. James (1890) *apud* Lima (2005) apontou o caráter seletivo e a focalização como pontos característicos do ser humano, uma vez que estes, quando expostos a diversas informações, focalizam as que melhor respondem suas necessidades atuais. Nesse sentido, participar de uma rede de cooperação pode não ser algo que os responsáveis pela empresa estejam pensando no momento. Porém, quando perceber, em alguma dificuldade ou busca por crescimento, que a solução pode ser fazer parte de uma rede de cooperação, procurará a Rede X, por esta já ter entrado em contato e ela já ter, de alguma forma, uma ambientação maior.

Com essas considerações, um resultado importante é que, mesmo com um baixo percentual de *status* satisfatório até a última fase do processo, considera-se que o plano de expansão proposto é válido. Além disso, observou-se que as empresas ainda demonstram não conhecer o funcionamento e as características de uma rede de cooperação.

Outro aspecto observado é que carecem estudos em relação às formas que as redes utilizam para expandirem-se. A expansão do número de associados, proposta deste estudo, é bastante encontrada como estratégia utili-

zada por redes, mas outras estratégias foram pouco ressaltadas em estudos já realizados. Isso pode ser devido ao fato de as redes de cooperação ainda não terem desenvolvido muitas formas de expansão, pelo momento de maturação em que se encontram ou outro motivo, ou então elas utilizam e, nesse caso, não existem muitos estudos que definam como estas ocorrem e os resultados que estão sendo obtidos. Desta maneira, as formas de expansão de redes de cooperação é uma sugestão de estudo a ser realizado.

Ressalta-se, como limitação desse estudo, o fato de ser um estudo de caso em uma única rede de cooperação. Sendo assim, sugere-se que estudos com este objetivo sejam realizados em outros tipos de redes de cooperação, bem como em outras regiões.

Referências

- Alday, H. E. C. (2006). *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*. Revista FAE (Curitiba), 3 (2), 9-16.
- Campbell, A. & Goold, M. (1999). *The collaborative enterprise. Why links across the corporation often fail and how to make them work*. Reading, MA: Perseus Books.
- Fedrizzi, L. B., Roldan, L. B., Lenz, G. S. & Hansen, P. B. *O processo de inovação em redes horizontais de cooperação: um estudo exploratório em micro e pequenas empresas brasileiras*. Disponível em: http://www.raroefeo.com.br/ver/craweb/artigos/_processo_de_inovacao_em_redes_horizontais.pdf. Acesso em: 14 de Maio de 2012.
- Filipe, I. J. A. (2011). *Prospecção de novos clientes e Gestão da Força de vendas como alavanca das receitas*. 2011. 87 f. Dissertação (Mestrado em Gestão), Universidade de Coimbra.
- GIL, C. A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gray, B. & Wood, J. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to Theory. *Applied Behavioral Science*, 27 (1 e 2).
- Gulati, R. (2007). Silo Busting: Transcending Barriers to Build High Growth Organizations. *Harvard Business Review*, 85 (5), 98-108.
- Kossen, S. (1989). *Creative selling today* (3^a ed.) New York: Harper & How.
- Kotler, P. (1996). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.

- Lagemann, L. (2004). *Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas*. 2004. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Lima, R. F. (2005). Compreendendo os mecanismos atencionais. *Ciências e cognição*, 6 (ano 2).
- Lorange, P. & Roos, J. (1996). *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas.
- Lorenzoni, G. & Baden-Fuller, C. (1995). Creating a strategic center to manage a web of partners. *California Management Review*, 37 (3), 146-163.
- Luo, Y. (1998). Joint Venture Success in China: How Should We Select a Good Partner? *Journal of World Business*, 33 (2), 145-166.
- Porter, M. E. (1992). *Vantagem competitiva*. Rio De Janeiro: Campus.
- UNIDO. Development of Clusters and Networks of SMEs: the UNIDO Programme. UNIDO, Áustria (Viena), 2001. Disponível em: <<http://www.unido.org>>. Acesso em 20 maio 2012.
- Vershoore, J. R. & Balestrinr, A. (2008). Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração* (São Paulo), 1 (1).
- Vershoore, J. R. (2006). *Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão*. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Vershoore, J. R. (2004). *Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE.
- Ziglar, Z. & Hayes, J. P.(2001). *Marketing de redes de distribuição*. Rio de Janeiro: Campus.
- Waarden, F. V. (1992). Emergence and development of business interest associations: an example from The Netherlands. *Organization Studies* (Berlin), 13 (4), 521-561.
- Wegner, D. & Padula, A. D. (2010). Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. *Revista de Administração* (São Paulo), 45 (3).
- Wittmann, M. L., Dotto, D. R. & Wegner, D. (2008). Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. *Redes* (Santa Cruz do Sul), 13 (1), 160-180.