

# GANHOS COMPETITIVOS ADVINDOS DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: O MERCADO DA BELEZA EM EVIDÊNCIA

## COMPETITIVE GAINS FROM INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS: THE BEAUTY MARKET IN EVIDENCE

### GANANCIAS COMPETITIVAS DE LAS RELACIONES INTERORGANIZATIVAS: EL MERCADO DE LA BELLEZA EN EVIDENCIA

**Gerlis de Souza Brito, BEL**

Universidade Federal de Sergipe/Brazil  
[gerlisbrito@gmail.com](mailto:gerlisbrito@gmail.com)

**Jefferson David Araujo Sales, Dr.**

Universidade Federal de Sergipe/Brazil  
[profsales@academico.ufs.br](mailto:profsales@academico.ufs.br)

**Rosângela Sarmento Silva, Dra.**

Universidade Federal de Sergipe/Brazil  
[rosangelasarmento13@academico.ufs.br](mailto:rosangelasarmento13@academico.ufs.br)

#### RESUMO

O estudo em tela busca identificar os ganhos competitivos nos relacionamentos interorganizacionais entre empreendedores associados ao SINDICAB - Sindicato dos Cabeleireiros e Similares Autônomos do Estado de Sergipe. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa do tipo exploratória e descritiva se constituindo em um estudo de caso. Os dados foram coletados junto aos empreendedores vinculados ao sindicato por intermédio de entrevistas semiestruturadas e em documentos disponíveis para pesquisa. Foi analisada a ocorrência dos ganhos competitivos indicados na teoria de redes descrita por Balestrin e Verschoore (2008). Como resultados conclusivos pode-se afirmar que os benefícios individuais e coletivos auferidos nas relações interorganizacionais na esfera do sindicato, são baseados sobretudo nas relações sociais desenvolvidas. Os ganhos competitivos puderam ser comprovados em uma parcela significativa dos relacionamentos entre os empreendedores em suas ações conjuntas propiciadas pela associação ao sindicato.

**Palavras-chave:** Relacionamentos Interorganizacionais; Empreendedores; Setor de Beleza; Ganhos Competitivos.

#### ABSTRACT

The on-screen study aims to identify competitive gains in interorganizational relationships between entrepreneurs associated with SINDICAB - Union of Hairdressers and Autonomous Similar in the State of Sergipe. The methodology used has a qualitative exploratory and descriptive nature, constituting a case study. Data were collected from entrepreneurs linked to the union through semi-structured interviews and documents available for research. The occurrence of competitive gains indicated in the network theory described by Balestrin and Verschoore (2008) was analyzed. As conclusive results, it can be stated that the individual and collective benefits obtained in the interorganizational relations in the union sphere are based above all on the developed social relations. Competitive gains could be evidenced in a significant portion of the relationships between entrepreneurs in their joint actions provided by union membership.

**Keywords:** Interorganizational Relationships; Entrepreneurs; Beauty Sector; Competitive Gains.

#### RESUMEN

El estudio en pantalla tiene como objetivo identificar ganancias competitivas en las relaciones interorganizacionales entre emprendedores asociados al SINDICAB - Sindicato de Peluqueros y Autónomas Similares en el Estado de Sergipe. La metodología utilizada tiene un carácter cualitativo exploratorio y descriptivo, constituyendo un estudio de caso. Se recopilaron datos de empresarios vinculados al sindicato a través de entrevistas semiestructuradas y documentos disponibles para la investigación. Se analizó la ocurrencia



de ganancias competitivas indicadas en la teoría de redes descrita por Balestrin y Verschoore (2008). Como resultados concluyentes, se puede afirmar que los beneficios individuales y colectivos obtenidos en las relaciones interorganizacionales en el ámbito sindical se basan sobre todo en las relaciones sociales desarrolladas. Las ganancias competitivas podrían evidenciarse en una porción significativa de las relaciones entre empresarios en sus acciones conjuntas provistas por la afiliación sindical.

**Palabras clave:** Relaciones Interorganizacionales; Emprendedores; Sector Belleza; Ganancias Competitivas.

## **1 INTRODUÇÃO**

As diversas transformações ocasionadas pelos avanços sociais e tecnológicos em todo o mundo têm propiciado múltiplas formas de trabalhos e funções que surgem em decorrência de novos meios de utilização de habilidades individuais e coletivas que estão a serviço de consumidores cada vez mais exigentes.

Para uma grande parcela das pessoas, a aparência corporal se traduz em cabelos e unhas tratados com esmero e são associados a ideia de pessoa limpa, saudável, bonita, vaidosa e feliz. Numa cultura que valoriza a percepção visual, o corpo é lido como a expressão fidedigna de um estado interno (BLACK, 2004; GALLAS et al., 2015).

O panorama do setor de beleza impulsiona o surgimento de um cenário fecundo para novas formas de relações de trabalho, interatividade e cooperação entre empreendedores, fazendo com que as modificações ocorridas no setor demandem dos salões de beleza um novo olhar para o gerenciamento de custos com vistas melhoria da qualidade dos serviços prestados; a sofisticação dos ambientes e dos equipamentos (RIBEIRO et al., 2013). Parece que há indícios que levam a crer que as contingências ambientais fazem com que as organizações adaptem seus contextos para se manterem vivas (SEATON, 2018).

Trazendo para a tela uma das eventuais consequências do panorama exposto a pouco, nota-se que há um desencadeamento dos mais variados modos de interação, gerando possibilidades para os empreendedores e profissionais que trabalham no setor. Essas formas de atuação podem ser estabelecidas por intermédio de redes de cooperação empresarial, tornando possível ganhos de escala e poder de mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; SILVA; GASPAR; FARINA, 2020).

Nesse modo, Romiti e Sarti (2011) e Jardon e Martos (2012) atestam que o trabalho de cooperação empreendido entre micro e pequenas empresas fundamentado nas articulações de redes interorganizacionais possibilita o compartilhamento de informações e conhecimentos e, conseqüentemente, impulsionando mais eficiência e competitividade para as envolvidas ao longo do tempo. Os resultados dessa cooperação podem acarretar em maior escala e poder de mercado aos associados; geração de soluções coletivas que beneficiem às classes representadas; redução de custos e riscos decorrentes das atividades empreendedoras; acúmulo de capital; aprendizagem coletiva que reforça os laços de cooperação, inovação colaborativa estimulando a evolução dos empreendimentos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A possibilidade encontrada por pequenas empresas do setor de beleza de associar-se a uma entidade sindical, que para esta pesquisa engloba os salões e centros de estética, permite a busca por cooperação entre elas para enfrentar os desafios de um ramo dinâmico. Corroborando com o dito a pouco, Whitman, Negrini e Venturini (2003), já na sua época, viam a atividade isolada das pequenas e médias empresas - PMEs, como eventualmente difícil já que elas apresentam dificuldades para alcançar diferenciais competitivos em virtude das limitações de recursos que levam ao enfraquecimento frente ao mercado.

Nesse contexto as organizações de beleza, salões e centros de estética, com sua dinâmica de prestação de serviços continuados e atuação preponderantemente individual, se habilitam para a cooperação que pode se estabelecer por intermédio de parcerias decorrentes de relações interorganizacionais com outras empresas de pequeno porte do mesmo setor (SEIFRIZ; GONDIM; PEREIRA, 2014).

Segundo dados da ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, no seu relatório de Panorama do Setor (setembro de 2020), relativo ao ano de 2019, o Brasil é o quarto maior mercado consumidor global de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos do mundo, com 6,2% do mercado mundial e um total de US\$ 29,6 bilhões em vendas ao consumidor no ano de 2018, ficando atrás somente dos EUA (18,3% com US\$ 89,5 bilhões); China (12,7% com US\$ 62 bilhões) e Japão (7,7% com US\$ 37,5 bilhões). O setor gera seis milhões de oportunidades de trabalho no país nos segmentos da indústria, franquia, consultoria de venda direta e salões de beleza (ABIHPEC – Panorama do Setor/setembro 2020).

Esta conjuntura demonstra a força do setor de higiene e beleza no Brasil e possibilita uma vasta rede de interações que pode resultar em relações de cooperação e aprendizado, podendo gerar parcerias entre empresas e empreendedores de pequeno e médio porte para atender as demandas de clientes por serviços e produtos de alta qualidade.

No contexto regional dentro da América Latina, o Brasil se posiciona com a maior fatia de mercado, com 48,6% do mercado na região. O México vem em seguida com 15,8%, a Argentina com 6,9%, a Colômbia 5,6%, e Chile com 5,6%. A América Latina representa 12,7% do mercado global do setor (ANUÁRIO ABIHPEC, 2019).

O SINDICAB – Sindicato dos Cabeleireiros e Similares Autônomos do Estado de Sergipe, foi fundado em 19/03/1990, com registro efetuado no Ministério do Trabalho e Emprego, conforme publicado no Diário Oficial da União – D.O.U. em 15/01/1991, Seção I, p. 1088 e 1089, com sede e foro na praça Godofredo Diniz, nº 29, Sala 02, Centro, Aracaju/SE, hoje após mudança de endereço, está localizado na Rua Laranjeiras, nº 545, 1º andar na mesma cidade e Estado.

O SINDICAB foi reconhecido por Carta Sindical expedida em 23/03/2004, como representante da categoria econômica do comércio dos Cabeleireiros e Similares Autônomos, com abrangência estadual e base territorial no Estado de Sergipe, constituído para fins de estudo, proteção e representação legal da categoria profissional e com o intuito de colaboração com os poderes públicos e as demais associações e sindicatos resguardando o sentido de solidariedade das classes.

Atualmente, o SINDICAB conta com aproximadamente 820 associados, dos quais, em torno de 200, são proprietários de negócios do ramo de salões e centros de estética e beleza, sendo o restante composto por profissionais da área e similares autônomos.

Assim, como fator integrativo para as empresas que atuam no ramo de beleza e estética, as relações interorganizacionais que surgem por meio da associação sindical devem ser analisadas tomando a perspectiva de que podem ser dinâmicas e ultrapassam a realidade de cada uma delas isoladamente. Levando em conta esses aspectos, as relações interorganizacionais formadas dentro de uma entidade sindical, abrem um espaço importante para a investigação científica por se tratar de um ambiente onde surgem possibilidades de conexões sociais e econômicas entre os empreendedores, as quais podem facilitar o desenvolvimento de trabalhos e parcerias para a obtenção de resultados comuns (STROPARO; CORDIAK, 2021).

O estudo em tela pauta-se em identificar a ocorrência dos ganhos competitivos indicados na teoria de redes resultantes de maior escala e poder de mercado; geração de soluções coletivas; redução de custos e riscos; acúmulo de capital social; aprendizagem coletiva e, inovação colaborativa, que permeiam a relação em rede no sindicato (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A correlação recíproca e a conformidade de interesses, atratividade, habilidades e modos de se relacionar que os pequenos negócios associados ao Sindicato dos Cabeleireiros e Similares Autônomos do Estado de Sergipe - SINDICAB, podem auferir de suas relações interorganizacionais sob um mesmo vínculo que os liga ao sindicato, são pautados por necessidades mercadológicas regulares que envolvem tecnologia, pessoal, informação, poder de barganha e apoios, formando uma associação com objetivos de evolução (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; VARRICHIO et al., 2012).

Assim, as relações interorganizacionais formadas pelos salões de beleza e centros de estética, bem como os autônomos classificados como os microempreendedores individuais - MEIs, associados ao SINDICAB e representados pelos seus gestores, se mostram como campo interessante de investigação. Isso porque o estudo firma sua importância na busca de entender os aspectos que podem promover ganhos competitivos oriundos das relações interorganizacionais dentro de um sindicato e as contribuições e ganhos residem no fato de se evidenciar um cenário até pouco tempo pouco observado.

Para tanto, na busca pelo atingimento dos propósitos desta pesquisa, o texto encontra-se construído em cinco sessões. Esta primeira, intitulada de Introdução, encarregada de apresentar o cenário e propósitos da pesquisa; o Referencial Teórico, como segundo texto, que traz uma rápida discussão a cerca dos temas necessários para fundamentar a pesquisa em campo; o terceiro capítulo encarregado de listar os métodos e chamado de Metodologia. Na sequência surge a quarta etapa, agora Apresentação dos Dados, que de forma bastante detalhada traz os dados da empreitada no campo e os discute confrontando com a teoria; e, por fim, as conclusões do estudo são expostas no capítulo final chamado de Conclusões.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Com a intenção de estruturar teoricamente esta investigação, são abordadas neste capítulo as bases teóricas que dão suporte à revisão da literatura no que concerne aos conceitos, referências de autores, tratamento das ideias principais que baseiam os assuntos, com o objetivo de demonstrar abordagens reputadas como importantes para área do estudo e suas perspectivas, as quais norteiam esta pesquisa.

### **2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS**

A abrangência do conhecimento sobre o conceito de Redes Interorganizacionais – RIOS, presente na literatura científica é vasta (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; SILVA; GASPAR; FARINA, 2020). As abordagens conceituais são diversas e perfazem um conjunto de entendimentos do que pode ser definido como redes interorganizacionais.

Por isto, este formato organizacional é preponderantemente criado quando duas ou mais organizações colaboram uma(s) com a(s) outra(s) como uma solução para combater uma ameaça ao seu progresso, no

ambiente em que atuam, ou como uma oportunidade que se manifesta em favor delas (CHILD; FAULKNER, 1998; RAMALHO; SANTOS, 2018).

Assim, indivíduos, grupos e organizações permeiam a construção de relacionamentos interorganizacionais e constroem relações de cooperação e poder dentro das redes. Esta abordagem pode ser vista no estudo de Clegg e outros (2016), “O poder transformador da rede dinâmica: uma agenda de pesquisa”, os autores trabalham a questão da articulação entre a dinâmica das redes emergentes organizacionais e seu impacto sobre as trocas de conhecimento e inovação, assim como a dinâmica das manifestações de poder na rede.

Os autores supracitados destacam que a pesquisa demonstra cada vez mais as capacidades de colaboração e divisão do conhecimento para compreender os paradoxos, contradições e ambiguidades da organização pós-burocrática de rede e continua a ser um instrumento importante para uma melhor compreensão de como elas operam na economia em rede (CLEGG et al., 2016).

Neste sentido a colaboração e a dinâmica dos relacionamentos em rede foram também relatadas no trabalho de Cristiakoff (2012), no qual destaca-se que as interações sociais que se estabelecem dentro de uma organização empresarial são denominadas de redes interorganizacionais e se estabelecem tanto entre colaboradores quanto entre colaboradores e *stakeholders*. Portanto, foi através das redes interorganizacionais que as organizações ganharam acesso a recursos externos e competências que podem ser combinadas com as capacidades internas (ACEDDO; BARROSO; GALAN, 2006; LEONARDO, 2019).

Assim, as redes de cooperação podem ser compreendidas como estruturas horizontais que resultam de relacionamentos interorganizacionais que enfatizam a coletividade reorganizando-se dinamicamente de acordo com a necessidade constante de readequação de suas fronteiras, tornando possível a otimização de recursos individuais e coletivos em face da transformação do seu ambiente (ZANCAN, 2010; KLEIN; PEREIRA, 2019).

## 2.2 GANHOS COMPETITIVOS NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

As relações decorrentes da colaboração em rede podem promover diversos fatores de desenvolvimento para os integrantes de uma rede de cooperação empresarial. A perspectiva que se tem ao ingressar como participante em uma rede de cooperação, é que se pode por intermédio das interações produzidas neste ambiente, obter vantagens econômicas e o estabelecimento de relações que não seriam possíveis sem esta participação.

Os ganhos competitivos que as empresas podem alcançar pela participação em uma rede, são elencados por Balestrin e Vershoore (2008), como: Maior Escala e Poder de Mercado; Geração de Soluções Coletivas; Redução de Custos e Riscos; Acúmulo de Capital Social; Conhecimento e Aprendizagem Coletiva; e Inovação por meio de Redes de Cooperação. Estes fatores de competitividade são uma forma, não esgotável, de mensurar a eficiência social e econômica das relações interorganizacionais constituídas por empreendedores vinculados a um sindicato de classe.

Quando uma rede de cooperação cresce pela associação de novos participantes, a consequência resultante são os ganhos obtidos da maior escala e poder de mercado que se obtém por intermédio da rede, ou seja, as empresas participantes passam a ter um maior poder de negociação com seus fornecedores e parceiros (CAMPBELL; GOOLD, 1999; CARVALHO, 2018; COSTA; BORGES; SILVA, 2020).

Estas economias de escala proporcionadas pelos ganhos obtidos, conforme afirmam Balestrin e Verschoore (2008), alavancam o poder de negociação junto ao mercado, resultando na possibilidade de termos mais vantajosos no que se refere a valores, prazos, condições de pagamento, prioridade na resolução de problemas e entrega mais rápida de produtos e serviços.

O ganho relativo ao poder de mercado que a rede possibilita pode facilitar parcerias com instituições como universidades, institutos, centros tecnológicos, agências estatais e outras empresas, que antes e individualmente, as empresas teriam dificuldades em estabelecer (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Os ganhos podem também surgir da geração de soluções coletivas que beneficiam os integrantes da rede e atende aos interesses do grupo associado na medida em que contribuem para superar os obstáculos à competitividade e outros problemas que os cooperados possam enfrentar individualmente.

A rede pode proporcionar aos integrantes de forma coletiva, auxílio para problemas de ordem técnica na área contábil, tributária, jurídica, de produção e treinamentos que podem ser acessados pelos seus integrantes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Este apoio técnico auferido pela participação em uma rede se conjuga com ganhos de imagem e respeitabilidade como descrito no trabalho de Human e Provan (1997), que obtiveram de uma pesquisa sobre pequenas e médias empresas, a identificação de benefício gerado pela ampliação da credibilidade organizacional que as pequenas empresas usufruem como resposta a sua inserção em uma rede de cooperação, corroborando a ideia de que há um ganho coletivo para estas entidades ao inserirem-se numa rede empresarial.

Assim, a credibilidade e a legitimidade podem estimular e favorecer o acesso a soluções que sozinhas elas não teriam como obter como a criação em conjunto de sistemas de informações, a ampliação das compras de bens de capital e a execução de campanhas de publicidade (SILVA; GASPAR; FARINA, 2020).

Todas estas operações geram um acúmulo de atividades que podem demandar para as empresas riscos e custos que se constituem em obstáculos para que ela opere isoladamente. Como não é possível eliminá-los da atividade econômica por completo, a formação de redes pode facilitar a gestão de riscos e diminuir custos para as empresas associadas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BITANTE, 2019).

Resulta também da associação em rede, não só a redução de custos coletivos, mas também como afirmam Sadowski e Duysters (2008), as ações conjuntas de colaboração entre as empresas que permitem a elas a redução dos riscos adjacentes aos negócios, pois a sua atuação conjunta as favorece neste sentido.

Deste modo, as vantagens de partilhar entre os participantes de uma rede, os custos e riscos de ações e investimentos variados gera para os envolvidos resultados que são auferidos por meio de esforços coletivos dos seus participantes (EBERS, 1997; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ROHDEN; HOLLERWEGER; OSSANI, 2012; SILVA; GASPAR; FARINA, 2020).

Um outro ganho competitivo presente nas relações dentro de uma rede interorganizacional é o acúmulo de capital social, que segundo Balestrin e Verschoore (2008. p. 124), é definido como o “conjunto de características de uma organização humana que englobam as relações entre os indivíduos, as normas de comportamento cívico, as obrigações mútuas e a credibilidade recíproca – torna possível o empreendimento de ações colaborativas complexas”.

Logo, o contato entre um conjunto de empresas por meio da formação de uma rede de cooperação interorganizacional, cria uma rede robusta de relações que são chamadas de relações de capital social segundo



Burt (1997) e Nahapiet e Ghoshal (1988), facilitando a troca de informações, a criação de expectativas entre os agentes e a imposição de sanções para os que descumprem regras, normas e obrigações.

As redes constituem um espaço para troca de conhecimentos e experiências que na visão de Balestrin, Vargas e Fayard (2008), podem produzir o ganho competitivo de aprendizagem coletiva que resulta de práticas específicas de gestão, como a promoção de encontros, palestras, seminários, visitas conjuntas a feiras, reuniões nas próprias empresas e assembleias onde os associados podem entrar em contato estimulando a aprendizagem do grupo e reforçando os laços cooperativos.

A aplicação do conhecimento é uma das principais tarefas de uma empresa segundo Rohden, Hollerweger e Ossani (2012), que asseveram que ele deve ser transferível, ter a capacidade de ser absorvido e produzir ou associar novos conhecimentos aos já existentes. As dinâmicas interativas, portanto, nascem da base do processo de cooperação em uma rede e do aprofundamento das relações provocadas pela aprendizagem coletiva que faz com que sinergias sejam adquiridas podendo gerar uma entidade (a rede) com identidade própria gerida com independência (BITANTE, 2019).

Estas dinâmicas associadas podem resultar em outro tipo de ganho competitivo que é a inovação colaborativa que pode surgir dos relacionamentos internos da rede por estes conseguirem produzir os recursos necessários para que a inovação possa ser viabilizada com eficiência gerando ganhos que são incorporados pelas empresas participantes (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Desta forma, a configuração das redes de cooperação funciona como um mecanismo difusor de informações e de conhecimentos, resultando a inovação como resultado de uma atividade acentuada do conhecimento externo à empresa e, assim como a aprendizagem se desenvolve coletivamente, a inovação também pode ser desenvolvida de maneira colaborativa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ROHDEN; HOLLERWEGER; OSSANI, 2012; SILVA; GASPAR; FARINA, 2020).

### **3 METODOLOGIA**

O problema de pesquisa apresentada aqui diz respeito aos ganhos competitivos nas relações interorganizacionais entre os empreendedores associados ao SINDICAB. Para obter respostas acerca dos ganhos promovidos por estas relações, esta pesquisa, visando atender seus objetivos, classifica-se como exploratória; possui caráter descritivo por expor características que possibilitam entender o fenômeno que define estas relações (VERGARA, 2016).

Para este tipo de pesquisa, que se baseia em relacionamentos interorganizacionais entre empreendedores vinculados a um sindicato, o estudo de caso se mostra um expediente adequado e possibilita entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com problemas semelhantes ou análise de exemplos análogos que podem facilitar o entendimento dos processos envolvidos no estudo (AUGUSTO et al., 2014).

Para esta investigação foram utilizados os seguintes critérios de unidades de análise:

- a) Empresas do setor de beleza vinculados ao Sindicato dos Cabeleireiros e Similares Autônomos do Estado de Sergipe que sejam sindicalizados há mais de dois anos. Foram pesquisadas sete empresas com CNPJ.
- b) Cabeleireiros e similares autônomos vinculados ao Sindicato dos Cabeleireiros e Similares Autônomos do Estado de Sergipe que sejam sindicalizados há mais de dois anos. Foram pesquisados cinco MEIs.

As unidades de análise pertencem às classes de empresas com CNPJ (proprietários de estabelecimentos do setor de beleza), ou classificados como MEI (Microempreendedor Individual que atua dentro dos estabelecimentos prestando serviços).

O **critério “a”** foi determinado em função de estabelecer o universo de análise na entidade sindical que engloba os empreendedores do setor de beleza do Estado de Sergipe (proprietários de estabelecimentos do setor de beleza) concentrando o seu lócus dentro do grupo de empreendedores sindicalizados com vínculo sindical ativo há mais de dois anos.

Sucessivamente, o **critério “b”** foi escolhido para enquadrar os cabeleireiros e similares autônomos que atuam como MEI – Microempreendedor Individual. São profissionais inseridos no setor de beleza atuando nas áreas de estética e higiene pessoal, como cabeleireiros, manicures, pedicuros, barbeiros, massagistas, calistas, designer de sobrancelhas, depiladores e esteticistas com vínculo sindical há dois anos ou mais.

Foram contactados por meio de ligação telefônica e contato pessoal, empresas (CNPJ) e profissionais (MEI) associados ao sindicato, perfazendo um total de doze participantes pesquisados por meio de entrevista.

A coleta de dados foi executada por meio de entrevista semiestruturada com perguntas com questões abertas objetivando utilizar este instrumento como meio de capturar os dados necessários para a composição da pesquisa. As questões que compuseram o instrumento de entrevistas foram elaboradas a partir dos constructos teóricos que embasaram a investigação, sendo eles redes interorganizacionais e ganhos competitivos, e o propósito central foi o de identificar as percepções dos respondentes sobre tais temas e como esses se comportam no cenário investigado.

Com o objetivo de extrair resposta para o problema de pesquisa proposto, optou-se pela análise de conteúdo, pois ela, de acordo com Bardin (2011), permite um aprofundamento das questões e objetivos a que se propõe o trabalho de pesquisa. As três etapas clássicas de tal técnica foram empreendidas: a) pré-análise, onde o material coletado foi catalogado e organizado; b) exploração do material, que codificou os conteúdos em categorias e estas são mencionadas no capítulo de apresentação dos dados a seguir; e c) interpretação dos dados, que foi fundamental para a elaboração das análises da pesquisa.

É importante ressaltar que a pesquisa foi executada durante a pandemia de Covid-19 com restrições de acesso aos entrevistados devido aos protocolos de segurança sanitária.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A pesquisa de campo com base no roteiro de entrevista aplicada a 12 associados do SINDICAB, foi efetuada entre os dias 01/03/2021 e 30/03/2021. Será efetuada uma breve explanação sobre o setor de beleza e uma breve introdução à forma institucional do sindicato.

Para conferir consistência ao que se pretende com esta pesquisa, as informações coletadas e analisadas, foram pautadas por elementos de análise (ganhos competitivos) de acordo com os objetivos específicos da pesquisa em consonância com a literatura subjacente.



#### 4.1 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES DA PESQUISA

Os respondentes da pesquisa possuem duas formas de atuação distintas: CNPJ e MEI. As empresas com CNPJ e os MEI serão identificadas no quadro 01 a seguir, por seus nomes de fantasia, respectiva data de entrevista, e passarão a ser designados nesta pesquisa por números para facilitar a identificação sem exposição de nomes pessoais no sentido de resguardar a privacidade dos respondentes.

Quadro 1 – Empresas Respondentes da Pesquisa

<b>Nome da Empresa</b>	<b>Data da Entrevista</b>	<b>Designação Nesta Pesquisa</b>
APA – Rousy Centro de Beleza	01/03/2021	Empresa 1
Ana Costa Stylus Hair	02/03/2021	Empresa 2
MB Centro de Beleza	04/03/2021	Empresa 3
Lu Cachos	05/03/2021	MEI 1
Mestre Barbeiro	07/03/2021	Empresa 4
Ruthe Atelier Beauty	10/03/2021	MEI 2
Cris Fashion Beleza e Modas	12/03/2021	MEI 3
Barbearia Colonial	14/03/2021	Empresa 5
Val Cabeleireira	15/03/2021	Empresa 6
Centro de Estética Living	18/03/2021	MEI 4
Instituto Vanessa Sena Rainha dos Cachos	22/03/2021	Empresa 7
Katia Regina de Santana	30/03/2021	MEI 5

Fonte: dados da pesquisa (2021).

#### 4.2 SOBRE A OCORRÊNCIA DOS GANHOS COMPETITIVOS INDICADOS NA TEORIA DE REDES

As questões deste tópico visaram identificar os ganhos competitivos que os associados obtiveram das relações interorganizacionais travadas no ambiente do SINDICAB, e se estas produziram algum ganho de escala ou poder de mercado; se foi produzida alguma solução coletiva em benefício das empresas; se houve redução de custos e/ou riscos para o negócio; se obteve-se acúmulo de capital social; se houve algum tipo de aprendizagem que os beneficiou coletivamente e; se na rede foi produzida alguma forma de inovação colaborativa (processo ou produto novo que foi formado pela rede) que beneficiou o negócio do empreendedor.

##### 4.2.1 Ganhos de Escala e Poder de Mercado

Foi perguntado se os empreendedores expandiram sua rede de contatos gerando negócios que produziram algum ganho de escala ou poder de mercado por meio da rede sindical e qual ganho obtiveram.

A empresa 1 não soube precisar quais os ganhos de escala e poder de mercado foram obtidos na rede. Mencionou somente que trabalhou em parceria com outra empresa sindicalizada distribuidora de produtos cosméticos. Por sua vez, as empresas 2 e 3 afirmaram que por intermédio da rede obtiveram aumento de suas clientelas e contatos com novos fornecedores.

As empresas 4 e 7 informaram que não obtiveram ganho de escala ou geração de poder de mercado decorrente das suas participações na rede. No entanto, de modo diferente, a empresa 5 afirmou ter agregado conhecimento e fortalecido o posicionamento da profissão de cabeleireiro no Estado de Sergipe, inclusive com

participação mais acentuada nas mídias sociais. Para esta empresa, o contato via rede sociais é fundamental no ganho de escala, porém, não se trata aqui de benefício decorrente da associação ao sindicato, mas de ação deliberada do próprio empreendedor para alavancar o seu negócio. A empresa 6 informou que obteve apenas indicação de clientes.

Por não possuírem uma direção para ações uniformes, as empresas que atuam com CNPJ não demonstraram substancialmente auferir ganhos de escala ou poder de mercado nas suas operações. As respostas da maioria dos entrevistados foram breves. Isto deve-se ao fato de que o ganho de escala e o poder de mercado na percepção destes, está mais ligada a troca de simples indicações e aumento da clientela proveniente destas.

Os MEIs 1 e 3 declararam que os ganhos estão associados ao conhecimento de novas pessoas e ao aumento de suas clientelas, contatos com novos fornecedores e indicação de produtos novos obtidos na rede. Não obstante, o MEI 2 relatou não ter tido nenhum ganho de escala ou poder de mercado advindos da associação ao sindicato. O MEI 4 conseguiu contato com órgãos como o SEBRAE e a Fecomércio/SE que favoreceram o aumento de sua clientela e indicações dos seus serviços.

O MEI 5 afirmou que obteve ganho de escala na divulgação e distribuição do produto que representa. Houve negociação de volumes maiores com o fornecedor e obtenção de descontos, o que confirma o poder de mercado nas negociações. A seguir, o relato:

Sim, eu ganhei a partir do momento que eu ofereci a técnica eu conseguia distribuir o produto pra o profissional que ia executar a técnica e pra o cliente final porque eu vendi o kit *homecare* pra que esse profissional vendesse ao cliente final dele. Então eu consegui distribuir o produto.

**Certo, ganho de escala então pra você?**

Ganho de escala, pra salão e pra cliente final.

**E poder de mercado, negociação?**

Melhorou porque eu consegui trazer uma quantidade maior de produtos pra Sergipe, porque é um produto que a distribuidora é de Alagoas. Então eu conseguia fazer uma negociação maior, um número maior de compras e um desconto maior também, e uma porcentagem com margem de lucro melhor (MEI 5).

Dos respondentes MEIs, houve ganho de escala percebido por eles como aumento da carteira de clientes e dos serviços prestados, apenas o MEI 2 relatou que não obteve ganhos. No caso das empresas associadas ao SINDICAB, o ganho de escala e o poder de mercado sujeitam-se às singularidades de cada negócio, ocorrendo de modo específico para cada membro.

#### **4.2.2 Geração de Soluções Coletivas**

Foi perguntado aos respondentes se foi produzida alguma solução coletiva para os problemas que os sindicalizados enfrentam nas suas operações empresariais.

As empresas 1, 2, 3 e 4, declararam que a solução coletiva provida pelo sindicato se deu pela contratação de assessorias contábil e jurídica para atender aos associados da rede nas questões relativas aos aspectos de resolução de conflitos trabalhistas. Outra forma de solução coletiva foi observada pela empresa 5 ao afirmar que recebeu orientação de cursos e palestras dos quais poderia participar como associada. A empresa 7

afirmou que a solução coletiva ofertada pela rede foi a entrega de cestas básicas de alimentação nos anos de 2020 e 2021 para profissionais que tiveram queda de receita nos seus negócios decorrentes da pandemia de covid-19.

Das empresas que atuam com CNPJ, a única a desconhecer alguma solução para problemas coletivos foi a empresa 6. As demais relataram que as assessorias e consultorias disponibilizadas pelo sindicato, assim como as orientações de cursos e palestras, atendimento psicológico e cursos gratuitos ofertados, foram soluções que atenderam coletivamente aos membros. É importante ressaltar que essas soluções são fomentadas nas conversas, reuniões formais e informais e ideias individuais que são percebidas pelos participantes como solução coletiva.

De fato, essa infraestrutura coletiva, solidifica a participação das empresas na rede criando vínculos fortes e ligando-as por meio da solução construída pelos seus próprios participantes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Sendo assim, para gerar uma solução coletiva é preciso pensar primeiro na ideia de “bem coletivo”, que para Becker (2007, p. 69), “é o bem ou benefício que todos os participantes do grupo podem usufruir”.

Os MEIs 1, 2, 3 e 4, relataram as ações de arrecadação de alimentos, distribuição de cestas básicas àqueles mais carentes, e distribuição de material de higienização sanitária pelo SINDICAB, como ações coletivas que atenderam a muitos associados no momento de baixa da receita dos serviços dos salões devido à pandemia. O MEI 3 ressaltou também o esforço do sindicato para que os salões pudessem funcionar como serviço essencial durante a pandemia. A seguir, o relato do MEI 1:

Sim, o sindicato faz essa ação solidária né, na pandemia mesmo nós fizemos muito isso, houve muitas colegas que fecharam o salão, estavam quase passando fome e a gente saiu pras ruas, também cada um doou alimentos e fizemos, movimentamos uma ação sobre isso, o sindicato distribuiu muito (MEI 1).

Para o MEI 5, a solução coletiva se define como a disponibilização de consultoria jurídica e atendimento psicológico que auxiliam a enfrentar problemas por parte dos membros da rede.

Nas respostas dos MEIs foi possível notar que o ângulo de visão sobre as soluções coletivas disponibilizadas, se detém sobre necessidades mais básicas como alimentação para enfrentar o período de pandemia. Observou-se a preocupação dos membros com as limitações impostas ao trabalho nos salões que geraram diminuição da receita e conseqüentemente um período de aflição para esses profissionais.

#### **4.2.3 Redução de Custos e Riscos**

Foi perguntado aos respondentes da pesquisa se a cooperação que decorre da rede sindical proporcionou redução de custos e/ou riscos para os seus negócios.

As empresas 1 e 5, afirmaram que não houve redução de riscos para o negócio. A empresa 1, porém, afirmou que houve redução dos custos decorrente de negociações coletivas feitas pelo sindicato com fornecedores de insumos para salões de beleza e a empresa 2 declarou que houve redução de custos, porém não informou de que tipo, declarando ainda que há redução de riscos trabalhistas devido a assessoria disponibilizada pelo sindicato. A empresa 3 não soube esclarecer se há para o negócio alguma redução de custos. Porém, entende

que o risco do seu negócio é reduzido pela orientação que recebe do SINDICAB com relação a como se relacionar com a vigilância sanitária.

O respondente da empresa 5 afirmou que não houve redução de riscos, mas sim de custos no que se refere à obtenção de conhecimento proveniente dos cursos e palestras promovidos pelo sindicato. As empresas 4, 6 e 7, informaram não ter observado redução de riscos ou custos ao participarem da rede sindical

As formas de observar o ganho com a redução de custos ou riscos para o negócio difere entre os respondentes das empresas que atuam com CNPJ. Para estes empreendedores, as interações ocorridas entre os membros podem levar a redução de custos decorrentes das informações transacionadas sobre fornecedores, clientes e prestadores de serviços. Neste sentido, Balestrin e Verschoore (2008), declaram que em uma rede podem ocorrer entre os seus participantes, a orientação de como escolher opções menos onerosas auxiliando na construção de soluções conjuntas que permitam a redução de custos de produção, informação e redução de conflitos.

Os respondentes MEIs 1, 2, 3 e 4, relataram que as suas participações na rede sindical não trouxeram redução de custos ou riscos aos seus negócios.

O MEI 5 fez o seguinte relato para responder à questão:

Redução de custos com certeza, porque se eu fosse promover um evento alugando um espaço particular eu teria uma despesa agregada maior, como eu sou sindicalizada, eu tenho um espaço lá (no SINDICAB) com valor muito menor, onde diminuí a minha despesa de evento e aumenta meu lucro conseqüentemente (MEI 5).

Para o MEI 5, a oportunidade de utilizar um espaço do sindicato para ministrar palestras e cursos se constitui em redução de custos na sua atuação. Os demais respondentes informaram de forma sucinta que não observaram redução de custos ou riscos para os seus negócios. Não foram informados os motivos que os levam a não usufruírem deste tipo de ganho competitivo.

#### **4.2.4 Acúmulo de Capital Social**

Perguntou-se aos respondentes se a sua participação na rede trouxe algum acúmulo de capital social ao seu negócio.

A empresa 1, 2 e 3, declararam que houve interações com novas pessoas e contatos com instituições como o Sebrae, a Fecomércio, e ainda interações com outros profissionais das empresas associadas ao sindicato. A empresa 2 também relatou que o contato com outros profissionais atualiza o seu conhecimento e promove a interação na rede. A empresa 5 declarou que as interações com outros profissionais, inclusive do interior do Estado, agregam o conhecimento de como funcionam os salões e barbearias em outras regiões estaduais e permite o acúmulo de capital social. Na resposta da empresa 5 percebe-se a interação social com outros participantes da rede mais distantes de sua centralidade, como a oportunidade de aumento da interatividade que é uma importante ferramenta para definição do conceito de capital social (MARINI; SAMPAIO; SANTOS, 2018).

As empresas 4, 6 e 7, disseram não haver percebido aumento de capital social em decorrência das suas participações na rede sindical. Tais respostas podem estar fundamentadas nas características pessoais de cada

empreendedor, pois alguns são mais extrovertidos e aptos a buscarem e travarem novas relações, enquanto outros se restringem ao contato com seus pares mais próximos por fatores inerentes a sua individualidade.

Deste modo, os indivíduos que pertencem a um grupo podem cooperar com outros pertencentes a este mesmo grupo, assim como, podem instituir parcerias com pessoas conectadas a outros grupos, resultando em relações sociais intergrupais (MARCONATTO; PEDROZO, 2013).

Os MEIs 1, 2 e 3, informaram que a rede trouxe acúmulo de capital social por meio do conhecimento de novas pessoas e ideias favorecendo novos negócios e aumento da base de clientes. Os MEIs 4 e 5 declararam que as suas participações na rede do SINDICAB fizeram aumentar o número de seus contatos e clientes. Os respondentes MEIs demonstraram nas suas respostas que houve um aumento do número de seus contatos e clientes expandindo assim sua rede de relacionamentos. Portanto, para estes empreendedores, houve aumento do seu capital social.

A rede do SINDICAB, por se tratar de uma rede interorganizacional cujas empresas são caracterizadas como salões de beleza, ou microempreendedores individuais que são prestadores de serviços associados, e que utiliza como fatores de sua sustentação, entre outros, o relacionamento e a interatividade com clientes, fornecedores, ou instituições afins, possui na sua estrutura o potencial para alavancar o acúmulo de capital social entre seus participantes, embora alguns membros não o desenvolva por motivos que não foi possível detectar no escopo desta pesquisa.

Assim, quanto maior o estoque de capital social disponível na rede do sindicato, maior será a oportunidade de seus membros desenvolverem ações cooperativas. O capital social, geralmente, eleva o nível de desempenho das instituições e permite a uma rede de cooperação interorganizacional atuar com eficiência no seu ambiente social (SILVA, CÔRTEZ, 2009).

#### **4.2.5 Aprendizagem Coletiva**

Foi questionado aos respondentes se houve algum tipo de aprendizagem que beneficiou coletivamente os participantes da rede sindical.

A empresa 1 e 2 relataram que houve bastante benefício de aprendizado para os associados da rede em função da participação em cursos, treinamentos e feiras, onde os profissionais podem expor novas técnicas e ideias que melhoram a performance dos serviços executados nos salões. A empresa 3 fez um relato bastante interessante da formação de conhecimento coletivo entre os participantes da rede. Segue o relato:

Os cursos, os treinamentos.

**Pode falar de algum?**

Por exemplo: essas dos cursos, eu levo o meu conhecimento da área de penteado, outro leva na área de fazer uma trança, outro de barbearia, e isso junta muita gente e cada um dá o seu e todo mundo, esse treinamento serve pra todos, todo mundo tem um aprendizado (EMPRESA 3).

Na resposta da empresa 3 observa-se a cooperação dos membros da rede para produzir conhecimento e ajudar no aprendizado coletivo. Os próprios integrantes da rede ensinam uns aos outros técnicas que serão utilizadas nos serviços que eles executam nos salões. O aprofundamento da cooperação que se fundamenta na aprendizagem coletiva faz com que sinergias sejam adquiridas pelos participantes da rede (CHILD, 2001).

As empresas 4 e 6 afirmaram que não houve aprendizado coletivo que beneficiasse os seus negócios. A empresa 5 declarou que se beneficia de aprendizagem coletiva adquirida nos cursos, palestras e treinamentos ofertados pelo sindicato e, a empresa 7 declarou que os cursos e as feiras promovidas pelo SINDICAB cumprem a função de gerar aprendizagem coletiva.

Nas respostas observa-se ganhos competitivos de aprendizagem coletiva das empresas 1, 2, 3, 5 e 7. As empresas 4 e 6 responderam negativamente à questão. A maioria das respostas trazem os cursos e treinamentos ofertados pelo SINDICAB como fontes da aquisição de aprendizado.

O MEI 1 relatou que ministrou cursos para os associados do sindicato e esta ação teve uma conotação de aprendizado coletivo visto que muitos outros profissionais puderam aprender técnicas de manipulação de cachos que é a sua especialidade.

Os MEIs 2, 3, 4 e 5 informaram que os cursos ofertados pelo sindicato melhoraram os seus conhecimentos e foram importantes para o aprendizado coletivo dos participantes da rede de cooperação. O MEI 3 declarou que os cursos oferecidos pelo SINDICAB são oportunidades de aprendizado e informou que muitos dos cursos tem descontos de cinquenta por cento no valor para os associados, outros são gratuitos, como os de corte e design de sobancelhas. Para o MEI 5, houve aprendizagem coletiva por meio dos cursos que trouxeram técnicas novas e que beneficiaram os profissionais que dele participaram.

Todos os respondentes MEIs declararam haver se beneficiado com cursos oferecidos pelo SINDICAB e que geraram aprendizagem coletiva. Vale ressaltar que durante os cursos e treinamentos existe a troca de experiências, práticas e informações que se tornam um aprendizado individual e coletivo.

#### **4.2.6 Inovação Colaborativa**

Foi perguntado aos respondentes se houve alguma inovação colaborativa (processo ou produto gerado) que beneficiou os seus negócios.

A empresa 1 declarou que houve processo de inovação pelo qual ela pôde ampliar sua oferta de serviços por meio de uma nova técnica de desenho de sobancelhas que antes não dominava. Assim também, a empresa 2 afirmou que a inovação compartilhada pelos associados trouxe um processo novo que lhe permitiu adquirir novas habilidades para lidar com cabelos crespos e cacheados. A empresa 3 declarou que houve inovação de processos que lhe conferiu a capacidade de trabalhar com tranças, penteados e permanente nos cabelos das clientes. A empresa 5, por sua vez, afirmou que há processos inovadores produzidos pela rede e intermediados pelo SINDICAB na forma de se relacionar e negociar com fornecedores. As empresas 4, 6 e 7, informaram não haver percebido na rede algum processo de inovação ou produto novo que as beneficiassem.

Logo, observa-se processos de inovação colaborativa disseminados pela rede que beneficiaram os respondentes das empresas 1, 2, 3 e 5. Estes processos estão ligados a novas técnicas que puderam ser integradas ao trabalho destes profissionais resultando em inovação. Não foi relatado pelos respondentes a produção de produtos novos como inovação produzida pela rede.

De acordo com Balestrin e Verschoore (2008), as redes de cooperação promovem o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação permitindo de forma vantajosa que as novas tecnologias possam ser acessadas rapidamente por intermédio de seus canais de informação.



O MEI 1 entende como inovação o processo de atendimento ao público durante o período de pandemia da Covid-19 em que os estabelecimentos tiveram que mudar rotinas de atendimento ao público, inclusive atendendo em domicílio e entregando produtos via *delivery*. O SINDICAB orientou os associados com relação a novas práticas para atendimento ao público.

O MEI 2 disse não ter observado nenhum processo de inovação ou produto novo produzido dentro da rede. Por sua vez, O MEI 3 não soube informar que tipo de processo inovador beneficiou o seu negócio, mas disse que compreende que o conhecimento obtido por meio da rede é, para ela, uma inovação. O MEI 4 não soube responder sobre o que lhe foi perguntado. Houve uma explicação detalhada no início da pergunta sobre o conceito de inovação para melhorar a compreensão dos respondentes acerca da questão.

A respondente MEI 5 declarou que o processo inovador foi a ministração por ela de um curso com uma nova técnica de terapia capilar que beneficiou os participantes agregando o conhecimento de um novo processo no tratamento de cabelos. Abaixo, segue o relato:

Sim, me beneficiou porque eu consegui oferecer uma nova técnica que é a técnica de terapeuta capilar para as pessoas que estavam trabalhando só como cabeleireiro, então elas conheceram e tiveram oportunidade de poder prestar um serviço diferenciado, personalizado e inovador.

**Você considera isso como uma inovação que beneficiou coletivamente as pessoas?**

Uma inovação que beneficiou coletivamente as pessoas.

Dos respondentes MEIs, apenas o MEI 1 e o MEI 5, disseram ter observado a produção de uma inovação colaborativa na rede por meio de processos disseminados pelos quais houve benefícios aos seus participantes. Os MEIs 2, 3 e 4 não souberam responder com propriedade a pergunta elaborada por não compreenderem o que possa ser um processo de inovação.

Pelas expressões, omissões na fala, respostas incongruentes com a pergunta, percebeu-se que a palavra “inovação” ainda é pouco conhecida ou de nenhum conhecimento pelos respondentes. Houve auxílio para facilitar o entendimento da questão, mesmo assim, algumas das respostas foram enviesadas e sem nexo com o escopo da pergunta.

Embora algumas informações e processos possam ser disseminados dentro da rede, não se pode afirmar que existiu uma inovação ou produto novo que beneficiou os associados de forma coletiva a despeito da compreensão individual de cada membro da rede sobre o que é para ele uma inovação.

## **5 CONCLUSÕES**

O grupo pesquisado com sete empresas atuantes com CNPJ e cinco com cadastro de microempreendedor individual, retrata num pequeno recorte, os ganhos competitivos alcançados pelos empreendedores vinculados ao SINDICAB demonstrados por suas ações no sentido de alcançar resultados que beneficiem os seus membros.

As relações entre estes empreendedores compõem um conjunto que se expressa nas suas interações que pautam seus objetivos comuns, como por exemplo: buscar o desenvolvimento de suas habilidades no setor em

que atuam, e para isto contam com as indicações, dicas, informações e soluções que são viabilizadas pelas relações.

No funcionamento de uma rede de relacionamentos interorganizacionais, os ganhos obtidos, sejam eles sociais, econômicos, institucionais, de representatividade e legitimidade do grupo, têm o papel de consolidar a percepção dos seus componentes a respeito da importância da união selada.

Quando empresas se reúnem para participar de uma rede cooperativa, no caso desse estudo, e de forma diferenciada, uma rede sindical, a luta por interesses e objetivos comuns pode ser consolidada pelo aumento de sua competitividade advindos de ganhos competitivos como os relacionados na teoria de redes. Neste sentido a pesquisa pôde identificar ganhos que foram auferidos pelos associados do sindicato.

Por ser uma rede sindical, há uma diferenciação em termos de objetivos e interesses, que não resultam em benefícios econômicos perceptíveis de imediato, mas sim, a longo prazo por seus componentes. Outros estudos no futuro podem acrescentar outras conclusões, pois as redes evoluem permanentemente, sobretudo, neste caso específico, uma rede sindical empresarial que possui a preocupação de fornecer subsídios aos seus associados para que eles garantam sua sobrevivência a longo prazo.

Pode-se afirmar que os benefícios mais evidentes construídos pela rede são as relações sociais desenvolvidas e a possibilidade de atualização dos saberes e práticas que sustentam as profissões que estão sob a proteção da associação sindical contribuindo de modo eficaz para a sua eficiência organizacional por meio dos ganhos competitivos auferidos.

---

Artigo submetido para avaliação em 16/12/2021 e aceito para publicação em 03/09/2022

---

## **REFERÊNCIAS**

ABIHPEC/Panorama do Setor: **A Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos/setembro 2020**. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/mercado/panorama-do-setor>>. Acesso em: 04 maio 2021.

ABIHPEC/**Anuário 2019**. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/publicacao/anuario-abihpec-2019/>>. Acesso em: 04 maio 2021.

ACEDO, Francisco José; BARROSO, Carmen; GALAN, Jose Luis. The resource-based theory: dissemination and main trends. **Strategic management journal**, v. 27, n. 7, p. 621-636, 2006.

AUGUSTO, Cleiclete Albuquerque et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 51, n. 4, p. 745-764, 2013.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Bookman editora, 2008.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70. **Brasil.(2014a). Manual de enfrentamento à violência contra a pessoa idosa**. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, 2011.

BECKER, Deisi Viviani. **Redes de cooperação do estado do Rio Grande do Sul: um estudo dos motivos de participação das empresas em redes**. 2007.

BITANTE, Alessandra Preto. **As implicações da liderança no desenvolvimento e manutenção de conglomerados regionais**. 2019. (Ensaio de Pós-Doutorado em Administração) - Universidade Federal do ABC, 2019.

BLACK, Paula. **The beauty industry: Gender, culture, pleasure**. Routledge, 2004.

BURT, Ronald S. The contingent value of social capital. **Administrative science quarterly**, p. 339-365, 1997.

CAMPBELL, Andrew; GOOLD, Michael. The collaborative enterprise. **Why links across the corporation often fail and how to make them work**. Reading MA: Perseus Books, 1999.

CARVALHO, J. F. et al. A cooperação entre redes de pequenas empresas: antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação. **REGEPE – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 35-70, 2018.

CHILD, John. Learning through strategic alliances. **Handbook of organizational learning and knowledge**, p. 657-680, 2001.

CLEGG, Stewart et al. The transformative power of network dynamics: A research agenda. **Organization Studies**, v. 37, n. 3, p. 277-291, 2016.

COSTA, F. F.; BORGES, A. L. M.; SILVA, R. C. Redes de Cooperação na Gestão do Turismo Municipal: Um Estudo em Araguaína-TO. **Cenário Revista Interdisciplinar em Turismo e Território**, v. 8, n. 15, p. 78-99, 2020.

CRISTIAKOFF, A. C. Does crowdsourcing works. **PM Network magazine**, v. 26, n. 1, 2012.

GALLAS, Juliana Cristina et al. Comportamento Estratégico No Setor De Beleza E Estética Baseado Na Tipologia De Miles E Snow. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 119-141, 2015.

JARDON, Carlos M.; MARTOS, Maria Susana. Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. **Journal of Intellectual Capital**, 2012.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Interdependência entre redes e empresas integrantes na evolução de redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, n. SPE, p. 732-749, 2019.

LEONARDO, Sandra Bergamini et al. Relacionamentos interpessoais formal e informal: interação das redes no ambiente acadêmico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 3, p. 395-415, 2019.

MARCONATTO, Diego Antonio; PEDROZO, Eugenio Avila. Capital social: visão integrada. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 9, n. 2, 2013.

MARINI, Marcos Junior; SAMPAIO, Gustavo Cristiano; SANTOS, Gilson Ditzel. Análise do Capital Social dos Agentes de um APL da Atividade Vinícola. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 44, 2018.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

PROVAN, Keith G.; FISH, Amy; SYDOW, Joerg. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, 2007.

RAMALHO, J. R.; SANTOS, R. S. P. Trabalho e ação sindical em Redes Globais de Produção. **Tempo social**, v. 30, n. 1, p. 9-29, 2018.

RIBEIRO, José Luis Duarte; THIESEN, João Paulo Kappaun; TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de salão de beleza. **Production**, v. 23, p. 609-624, 2013.

ROHDEN, Simoni F.; HOLLERWEGER, Carla; OSSANI, Adriane. Benefícios em Redes de cooperação: a perspectiva da rede das redes. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7., 2012, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 2012.

ROMITI, Anna; SARTI, Daria. Governance of networks of small enterprises: A knowledge perspective—Some case studies in the mechanical industry in Italy. In: **European Conference on Intellectual Capital**. 2011. p. 359-368.

SADOWSKI, Bert; DUYSTERS, Geert. Strategic technology alliance termination: An empirical investigation. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 25, n. 4, p. 305-320, 2008.

SEATON, C. L. et al. Factors that impact the success of interorganizational health promotion collaborations: A scoping review. **American Journal of Health Promotion**, n. 32, v. 4, p. 1095-1109, 2018.

SEIFRIZ, Marco Antônio; GONDIM, Sonia Maria Guedes; PEREIRA, Marcos Emanuel. Internacionalização e Networks em Pequenas e Médias Empresas: o papel dos laços de descendência imigratória. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, p. 05-24, 2014.

SILVA, Rosângela Sarmento; GASPAR, Marcos Antônio; FARINA, Milton Carlos. Ganhos Competitivos em Redes de Cooperação: Estudo em uma Cooperativa. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 9, n. 1, p. 4-27, 2020.

STROPARO, T. R.; CORDIAK, S. M. Estética Capilar no Contexto do Empreendedorismo Feminino: custos, renda, estima e independência financeira. **South American Development Society Journal**, v. 7, n. 19, p. 47, 2021.

VARRICHIO, Pollyana et al. Collaborative networks and sustainable business: a case study in the Brazilian system of innovation. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 52, p. 90-99, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 81p.

WITTMANN, M. L.; NEGRINI, F.; VENTURINI, T. As redes empresariais como uma alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejista. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, PR, 2003. p. 1-15.

ZANCAN, Claudio. **Redes de cooperação: um estudo de relações interorganizacionais na Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE)**. 2010.