UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

REDES DE EMPRESAS E IMPACTO REGIONAL: O
CASO DE SANTA MARIA (RS)

Guerino Antonio Tonin

Orientador: Prof. Dr. Jacques Marcovitch

SÃO PAULO
2014

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

GUERINO ANTONIO TONIN

**REDES DE EMPRESAS E IMPACTO REGIONAL:
O CASO DE SANTA MARIA (RS)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção de título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Jacques Marcovitch

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Tonin, Guerino Antonio

Redes de empresas e o impacto regional: o caso de Santa Maria (RS) /
Guerino AntonioTonin. -- São Paulo, 2014.

247 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2014.

Orientador: Jacques Marcovitch.

1. Redes de negócios 2. Redes de empresas 3. Desenvolvimento econômico regional – Santa Maria (RS) I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

**Aos grandes amores de minha vida:
Minha esposa Iara e minhas filhas, Stefânia e Mariana.**

AGRADECIMENTOS

A construção da vida e do trabalho não é meramente fruto do esforço individual, mas uma construção coletiva pelo apoio dos familiares, professores e amigos. Assim, utilizo deste espaço para agradecer aqueles que me impeliram e muito me ajudaram a cumprir mais esta etapa da vida.

À Iara, minha amada esposa, grande incentivadora da vida e motivo de orgulho de nossa família.

Ao Prof. Jacques Marcovitch, meu orientador, sem o qual este objetivo não seria atingido.

À Prof. Clândia Maffini Gomes, pelo esforço de viabilizar o curso e seu apoio sempre presente.

Ao Prof. Breno Diniz Pereira, pelas considerações sempre precisas e pontuais no transcorrer desta jornada.

Aos demais colegas pelo apoio, cuja pesquisa é o alicerce de nosso conhecimento sobre redes; e às redes e aos seus presidentes pelos dados e informações que viabilizaram este trabalho.

Aos gestores da Universidade Federal de Santa Maria e aos Professores Martinho Isnard Ribeiro de Almeida e Lindolfo Galvão de Albuquerque, do PPGA-USP, que viabilizaram o convênio para realização deste doutorado.

Por fim, agradeço aos anônimos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta pesquisa.

Epígrafe

Toda a espécie de cooperação pacífica
entre os homens se baseia, em primeiro lugar,
na confiança mútua e apenas em segundo lugar
em instituições tais como cortes de justiça e política.

Albert Einstein

RESUMO

A presente tese aborda o tema sobre o processo de formação, desenvolvimento e consolidação de redes entre Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e sua contribuição para o desenvolvimento regional. Partindo da revisão analítica das teorias de redes interorganizacionais, de criação, desenvolvimento, consolidação e dos processos de gestão, buscou-se a compreensão da relevância estratégica das redes para o desenvolvimento regional. A partir de evidências teóricas, a questão da pesquisa confrontada foi compreender como ocorrem formação e desenvolvimento de redes interempresariais horizontais e sua contribuição para o desenvolvimento regional. A pesquisa estudou e qualificou os fatores subjacentes à formação e consolidação de redes horizontais de cooperação e sua contribuição para o desenvolvimento regional. No estágio de formação da rede, são analisados os fatores de motivação, escolha do grupo, papel da liderança e a confiança. No processo de desenvolvimento/consolidação, a análise dá-se na direção de fatores de gestão – preparação das empresas, coordenação, governança e escolha dos parceiros – e dos fatores sociais – liderança, capital social e confiança. A contribuição das redes para o desenvolvimento regional foca fatores econômicos e sociais. Para verificar a experiência da construção e consolidação das redes, o delineamento da pesquisa é de um estudo exploratório, com procedimento técnico de casos. A pesquisa empírica foi conduzida por meio de entrevistas com os primeiros e atuais presidentes de nove redes horizontais na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul (RS). Também, para melhor entender o fenômeno e aprofundar o estudo aplicou-se um questionário junto aos empresários fundadores das redes. Os resultados da pesquisa evidenciam que as pressões contingenciais, como a concorrência, a dificuldade de obter recursos, a falta de crédito, o baixo volume de negócio, exercem influência na motivação para formar redes, que buscam complementaridade de conhecimentos e resultados econômicos. O desenvolvimento, a consolidação e a permanência no mercado das redes dependem de seu projeto, de seu processo de formação, de sua governança, bem como na capacidade de motivar seus membros e atrair outros novos. Outros resultados mostram que os mecanismos de coordenação utilizados para facilitar a governança e a liderança exercem influência nos relacionamentos e na gestão. Verificou-se que a quantidade e a qualidade de interações existentes no contexto de uma rede exercem influência nos níveis de conectividade entre as empresas, na construção do capital social e da confiança e esses fatores levam ao desenvolvimento e consolidação das redes que impactam positivamente o desenvolvimento regional. Em síntese, esses resultados sinalizam a existência de redes consolidadas como resultado de pressões contingenciais, escolha dos parceiros, coordenação, governança, liderança, capital social, confiança e situações de interação social. O fortalecimento e o crescimento das redes impactam positivamente o desenvolvimento socioeconômico da sua região.

Palavras-Chave: Redes de Empresas, Cooperação, Formação, Desenvolvimento e Consolidação, Desenvolvimento Regional.

ABSTRACT

The thesis addresses the building and strengthening of networks among small and medium size enterprises (SMEs) and their effect on regional development. An analytical review of inter-organisational networks theories, focused on the foundation, development, consolidation and management processes as well as the strategic relevance of networks for regional development was initially examined. From theoretical evidence, this research also explored how the design, implementation and development of horizontal inter-company networks contribute to regional development. Underlying factors to the strengthening of teamwork among SMEs in horizontal networks and its relation with regional development were explored and categorized. In the network founding stage, factors as motivation, group choice, role of leadership and trust building are investigated. In the strengthening stage, management factors as enterprises readiness, coordination, governance and selection of partners were highlighted. Social factors as leadership, social capital and trust were also screened. With regard to networks contribution to regional development, economic and social factors were considered. Founding and strengthening of networks was also researched through an exploratory study focused on real cases. Empirical research was conducted through interviews with former and current heads of nine horizontal networks in the central region of Rio Grande do Sul (RS), south of Brazil. In addition, to better understand the occurrences, a questionnaire was designed and applied to the business founders of such networks. Research outcomes reveal the difficulties faced by business, which induced networks formation. Among those difficulties are competition, limited access to resources, lack of credit and insufficient business scale, which induce networks formation to seek complementarity of knowledge and business results improvement. Complementarily, it was perceived that network longevity depend on their project, their formation process, its governance, and the ability to motivate its members and to attract new ones. Other research outcomes reveal the importance of coordination mechanisms to enable good governance as well as of leadership to smooth relationships and stimulate appropriate management. It was observed that the quantity and quality of effective interactions within a network determine the levels of connectivity among the enterprises that belong to a network. Those interactions establish also the social capital construct and trust; factors that strengthen networks with positive impact on regional development. In summary, research outcomes endorse the evidence that well-established horizontal networks originated from severe business constraints faced up by good partnering, adequate coordination, suitable governance, responsible leadership, social capital construct, trust building and effective social interactions. It was also observed that the strengthening and growth of networks impact positively the socio-economic development of a region.

Keywords: Enterprise Networks, Cooperation, Foundation, Development and Consolidation, Regional Development.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	3
INTRODUÇÃO	5
1.1 Contextualização do problema de pesquisa.....	9
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Cooperação interorganizacional	21
2.2 Caracterização de redes interorganizacionais horizontais	30
2.3 Gestão de redes horizontais de empresas	35
2.4 Avaliação do desempenho de relacionamentos interorganizacionais.....	41
3 FATORES INFLUENCIADORES DO DESEMPENHO DE REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS	50
3.1 Escolha dos parceiros em redes horizontais	50
3.2 Governança em redes interorganizacionais horizontais	52
3.3 Liderança em redes interorganizacionais horizontais.....	59
3.4 Coordenação em redes interorganizacionais horizontais.....	62
3.5 Capital social em redes interorganizacionais horizontais.....	67
3.6 Confiança em redes interorganizacionais horizontais	73
4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	78
4.1 Fase de criação de redes interorganizacionais horizontais	79
4.1.1 Motivação para formar redes.....	79
4.1.2 Escolha do grupo inicial para formação de redes.....	80
4.1.3 Papel da liderança na formação de redes	80
4.1.4 A confiança no processo de formação de redes	81
4.2 Evolução e consolidação de redes interorganizacionais horizontais	83
4.2.1 Capacitação das empresas para operar em redes.....	84
4.2.2 Coordenação em redes	85
4.2.3 Governança em redes	87
4.2.4 Escolha dos parceiros	89
4.2.5 Liderança em redes.....	90
4.2.6 Capital social em redes.....	91
4.2.7 Confiança em redes	94
4.3 Contribuições para o desenvolvimento regional	96
5 METODOLOGIA	101
5.1 Método de pesquisa	101
5.2. Estratégia de pesquisa.....	102
5.3 Unidade de análise e coleta de dados	104
5.4 Análise dos dados	107
5.5 Limitações do estudo	109
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	110
6.1 Caracterização das redes pesquisadas.....	111
6.1.1 Idade das redes e número de empresas fundadoras.....	111
6.1.2 Idade das empresas das redes	112

6.1.3	Tamanho e segmento de negócio das redes	114
6.2	Fatores influenciadores na formação de redes interorganizacionais horizontais	115
6.2.1	Motivação na formação de redes interorganizacionais horizontais	115
6.2.2	Escolha do grupo formador de redes interorganizacionais horizontais.....	120
6.2.3	A liderança na formação de redes interorganizacionais horizontais	124
6.2.4	Confiança durante formação de redes interorganizacionais horizontais	128
6.3	Desenvolvimento e consolidação de redes interorganizacionais horizontais.....	131
6.3.1	Dinâmica de evolução de redes	131
6.3.2	Fatores de gestão em redes interorganizacionais horizontais.....	133
6.3.2.1	Preparação das empresas para operar em redes inter organizacionais horizontais	134
6.3.2.2	Coordenação em redes interorganizacionais horizontais.....	136
6.3.2.3.	Governança em redes interorganizacionais horizontais.....	145
6.3.2.4	Escolha dos parceiros em redes interorganizacionais horizontais	152
6.3.3	Fatores sociais em redes interorganizacionais horizontais.....	155
6.3.3.1	Liderança em redes interorganizacionais horizontais	155
6.3.3.2	Capital social em redes interorganizacionais horizontais	159
6.3.3.3	Confiança em Redes interorganizacionais horizontais	164
6.4	Contribuição das redes para o desenvolvimento regional	168
6.4.1	Resultados econômicos	168
6.4.2	Resultados sociais	176
7	CONTRIBUIÇÕES PARA GESTÃO DE REDES	180
7.1	Lição 1. Contribuições sobre a motivação para formar redes de empresas.....	181
7.2	Lição 2. Contribuições para a formação de redes de empresas	183
7.3	Lição 3. Contribuições de fatores organizacionais para a gestão de redes.....	187
7.4	Lição 4. Contribuições de fatores sociais para a gestão de redes	196
7.5	Lição 5. Contribuição das redes para o desenvolvimento regional.	202
8	RECOMENDAÇÕES FINAIS	208
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	211
	ANEXOS.....	227
	APÊNDICES	229

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Alfa de Cronbach dos dados, fatores, construtos e sub-construtos	110
Tabela 2 - Fatores motivacionais dos empresários em participar de redes	116
Tabela 3 - Fatores considerados pelos empresários na escolha do grupo formador de redes	121
Tabela 4 - Fatores considerados importantes sobre a liderança na formação de redes	124
Tabela 5 - Fatores de confiança no processo de formação de redes	128
Tabela 6 - Fatores de preparação das empresas para operar em redes	134
Tabela 7 - Fatores de coordenação que contribuem para o desenvolvimento e consolidação de redes.	136
Tabela 8 - Fatores de governança que contribuem para o desenvolvimento e consolidação de redes	146
Tabela 9 - Existência de critérios para a escolha de futuros parceiros	153
Tabela 10 - Existência de critérios para a escolha de futuros parceiros	155
Tabela 11 - Existência de critérios para a escolha de futuros parceiros	159
Tabela 12 - Importância da construção da confiança para o desenvolvimento e consolidação de redes	165
Tabela 13 - Contribuição das redes para o desenvolvimento regional: resultados econômicos	170
Tabela 14 - Contribuição das redes para o desenvolvimento regional: contribuição social ..	177

INTRODUÇÃO

A expansão global dos mercados e o célere avanço da aplicação tecnológica em diferentes campos modificaram os negócios. A facilidade das trocas informacionais e o fim das vantagens competitivas estáveis determinam o fim do modo de competição tradicional, fundamentado na hierarquia das megaestruturas organizacionais.

No ambiente corporativo, os gerentes estão discutindo continuamente as transformações naturais dos negócios e os efeitos que causam sobre eles, num mundo caracterizado pelo impacto simultâneo da digitalização e da globalização. Empresas estão derrubando as fronteiras tradicionais para criar organizações enxutas, proativas e globais e, também, originando novos formatos de organização. Organizações hierárquicas e verticalizadas estão sendo rapidamente substituídas por redes globais de empresas (PALMER, 2012).

As grandes empresas estão construindo alianças estratégicas para adquirir capacidades importantes dos fornecedores, clientes e mesmo concorrentes e, adquirindo pequenas empresas para ter acesso à sua pesquisa inovadora e à energia empreendedora (HILL, 2003). As pequenas empresas estão procurando os recursos financeiros e as vastas redes de fornecimento e de distribuição que os grandes parceiros podem oferecer (HILL, 2003). O estabelecimento de diferentes relacionamentos cooperativos interorganizacionais tem se tornado uma forma importante de competição empresarial. A necessidade de sobrevivência no mundo corporativo tem forçado as empresas a adotarem novos formatos organizacionais. Assim, fusões, alianças estratégicas, aquisições, parcerias, redes e aglomerações estão presentes nos trabalhos de pesquisadores no mundo inteiro, resultando em produções teóricas importantes no âmbito da análise interorganizacional (CUNHA, 2002).

Neste cenário, o sucesso empresarial é uma conquista essencialmente coletiva. No nível interno da empresa, é uma realização conjunta dos colaboradores e não apenas dos gestores notáveis. Nos arranjos coletivos o desafio dos administradores é fazer as empresas atingirem juntas, objetivos que não conseguiriam alcançar sozinhas. Verifica-se o deslocamento do modelo centrado na firma para modelos centrados em redes que transformam o modo das empresas relacionarem-se, permitindo a cooperação entre elas em diversas atividades (GREWAL, 2008). Para Kleindorfer e Wind (2012,) as redes mudam os conceitos fundamentais pelos quais são entendidos os negócios e o mundo que nos cerca.

Desta forma, empresas de diferentes tamanhos e segmentos percebem na cooperação caminho estratégico de aumentar sua competitividade no mercado e superar suas limitações, obter escala, adquirir recursos e ter acesso a novas tecnologias. Um dos caminhos para conseguir essas vantagens é estabelecer alianças e redes de cooperação. Esse posicionamento estratégico coloca desafios estruturais e gerenciais, pois os modelos organizacionais baseados em redes desafiam a visão tradicional das competências e estratégias, centrada exclusivamente na empresa, sendo que a rede forma um ente singular pela união de empresas que mantêm sua independência.

A noção de rede capta a dualidade inerente ao processo de criação, isto é, uma rede pode ser tratada como singular quando considerada um todo e como plural quando se considera que cada participante age separadamente. Essa lógica dual caracteriza o desenho estrutural de organização em rede, em particular em rede interorganizacional horizontal, composta por empresas com objetivos comuns, formalmente constituídas, com prazo ilimitado de existência, onde cada participante mantém sua individualidade legal, as decisões tem a participação de todos e os resultados e ganhos da cooperação são simetricamente divididos (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008a).

Nesse formato organizacional o processo gerencial envolve os interesses de cada integrante e da rede como um todo para estabelecer uma identidade significativa que seja parte integral uma da outra (HIL, 2003). Entender e gerenciar esse paradoxo constitui o dilema fundamental da governança. Para lidar com ele, os gestores têm a responsabilidade de esclarecer porque a rede existe; determinar quem deveria fazer parte da rede; e liberar, e ao mesmo tempo, reter o gênio da rede, que para Gardner (1993), representa as intensas forças sociais e afetivas em processo de interatividade, liberando a criatividade das grandes descobertas.

Praticamente, todas as concepções de orientar e de gerir começam com a suposição de que um dos papéis fundamentais dos gestores é estabelecer uma direção. Formular e apresentar uma missão ou visão para que os indivíduos entendam a direção da organização e como eles podem contribuir. Mais especificamente tem a função de definir o que une as pessoas, porque elas existem, fornecendo a visão moral e estratégica que define a identidade da rede. Ainda, para Hill (2003, p. 46): “A visão trata da busca do ser humano para ser parte de algo mais amplo que o próprio eu e encontrar o significado do trabalho ao lado do engajamento da dualidade independência/engajamento no processo criativo.” Ser claro quanto à visão permite

esclarecer quem deveria participar da rede e quem não deveria, quando as empresas tomam a decisão de constituir-se em rede horizontal de cooperação. O sucesso só pode ocorrer se os participantes certos fizerem parte do coletivo (HILL, 2003), somando experiências múltiplas exigidas para viver a visão e potencializar o crescimento dos integrantes.

Fazer parte do coletivo é entender a diversidade, pessoas com diferentes experiências e perspectivas contrastantes. Mas com essa diversidade aparecem desafios e conflitos. Pelo fato de estar associado não significa que as diferenças em habilidades, talento e perspectiva desapareçam. Novos desafios afloram como, por exemplo, de quem são determinadas funções e responsabilidades, o que se deve fazer afinal e quem constitui o nós (BALESTRO, 2004; HILL, 2003). O conflito inerente entre os participantes de uma nova organização pode ser desejável e produtivo; de fato, a diversidade e o conflito são ingredientes essenciais para a criatividade e a inovação. As pessoas que se dão bem nesse tipo de organização aprenderam como manter a sua independência, enquanto aprendem também como colaborar, esforçar-se para ver a visão acontecer (HILL, 2003).

Executar a visão é o processo de modelar o coletivo do empreendimento, a cultura, os processos e a estrutura. É natural aparecer tensões conflitantes que devem ser entendidas, aceitas e ponderadas. A cultura e os processos sofrem adaptações para aceitar diferenças individuais, metas e identidade coletiva.

Outro desafio, juntamente com a cultura e os processos, é estabelecer a estrutura, para que as decisões vitais possam ser tomadas e as atividades, que devem ser executadas para a prosperidade da rede, possam ser viabilizadas. A forma da estrutura conforma-se à necessidade de sucesso da nova entidade, que comporta uma estrutura simples e flexível, adaptável às necessidades peculiares dos participantes e do coletivo. Esta estrutura reflete frequentemente responsabilidades compartilhadas, uma vez que o escopo da tarefa comporta o trabalho de mais de uma pessoa, exigindo um compromisso intenso, confiança e influências mútuas.

De acordo com Gulati e Singh (1998), as redes são consideradas arranjos interorganizacionais que constituem uma estrutura própria, uma forma intermediária de organização entre hierarquia e mercado, na qual é fundamental viabilizar compartilhamento das responsabilidades, ambiente de aprendizagem, transições gerenciais suavizadas e preparação

de sucessores. Para estes autores, continuidade e sucesso do negócio em rede tem uma dependência direta na forma de organizar e de gerir os interesses conflitantes dos parceiros que surgem em razão de dividir os esforços e os custos de produção, dos benefícios e da apropriação dos resultados.

Os parceiros desenvolvem expectativas conjuntas em torno de suas motivações, de possíveis investimentos e de incertezas em um empreendimento que vão explorar conjuntamente, além de assegurar comprometimento das partes que ocorre em ambiente de confiança percebido dos envolvidos. A confiança não só entendida no sentido em que cada uma das partes cumpra uma promessa assumida, mas, principalmente, na fé que as empresas participantes terão de atingir os resultados esperados (CONKLIN e TAPP, 2003). Nesse estágio, as partes chegam a um acordo quanto às obrigações e às regras para a ação futura no relacionamento entre as empresas, estabelecendo as características e a estrutura de governança (BALESTRO, 2004). De forma subjacente a orientação formal ativa processos sócio-psicológicos de construção de sentido que permitem empresas independentes entrem em negociações umas com as outras.

Assim, a constituição formal-legal que vai orientar a rede estabelece segurança em procedimentos-chave de governança. As normas dão base para a estruturação das redes, conferindo estabilidade aos arranjos interorganizacionais. A formação das normas que regulam as interações entre as empresas confere segurança e confiança aos participantes. Entretanto, o desenho contratual, por si só, não é suficiente para garantir o sucesso das redes. Verifica-se que as relações sociais configuram fator essencial presente que não é acompanhado de nenhum acordo ou contrato formal. Essas relações podem facilitar a comunicação, a transferência de habilidades e de conhecimento entre os gerentes e funcionários das empresas que integram a rede, evidenciando que os contratos socialmente firmados, normalmente, conferem maior valor que o legalmente estabelecido.

Neste sentido Jones, Hesterly e Borgatti (1997) referem-se à criação de um conjunto de valores, normas e premissas comuns amplamente compartilhadas dentro da rede capaz de aparar a diversidade das empresas associadas à rede, estabelecendo sanções coletivas aos violadores das normas, a fim de manter a confiabilidade e a reputação dos associados. Nesse ambiente de confiança, a estratégia de cooperação pode oferecer vantagens colaborativas importantes às organizações por meio da complementaridade em ativos estratégicos, em novos conhecimentos e em aprendizado mútuo. Desta forma, entender-se-á que, em redes

interorganizacionais horizontais, foco do presente estudo, além da cooperação, da estrutura formal e de valores compartilhados entre as organizações em rede, é importante observar que a forma de governança assegure uma estrutura institucional que atenda aos objetivos de coordenação e das garantias de tratamento equitativo para cada ator da rede. O desafio da gestão está em maximizar a utilidade de agregação de valor pelo alcance de acordos na distribuição de seus custos e ganhos. Para Walker (2000), a coordenação em rede representa um dos principais problemas em um processo de cooperação.

1.1 Contextualização do problema de pesquisa

As considerações apresentadas trazem um conjunto de fatores que abre amplo leque de possíveis pesquisas sobre cooperação interorganizacional, fenômeno não despercebido pela Teoria Organizacional, que vem empreendendo esforços na sua compreensão. Consoante com Martes *et al* (2006, p. 34): “ No âmbito dos estudos organizacionais, a perspectiva de Redes Sociais emergiu no final da década de 1970, quando autores como Aldrich e Williamsom passaram a tomar a forma de relacionamento interorganizacional como foco de análise.”

Em um primeiro momento os estudos procuram captar e analisar as razões para a cooperação e o contexto no qual há o estabelecimento de relações cooperativas (OLIVER, 1990; EBERS, 1999). Já, num segundo momento, as pesquisas procuram descrever as características das relações interempresariais, entender os formatos e a construção de tipologias (MARCON e MOINET, 2000; TODEVA, 2006). Ainda, outros trabalhos focaram os resultados que as empresas podem obter em razão da cooperação (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008b; ZENG *et al*, 2010; WEGNER, 2011).

No entanto, apesar de inúmeras pesquisas produzidas sobre o tema nos últimos anos, verificam-se lacunas de conhecimentos sobre a organização e a gestão da cooperação, segundo mostram os trabalhos de Verschoore (2006). Balestrin *et al* (2010) apontam a tendência dos estudos focarem a motivação e benefícios da cooperação e poucas pesquisas estudam a organização interna da cooperação. Observam-se poucos conhecimentos sobre o gerenciamento dos arranjos organizacionais cooperativos em seus diferentes estágios evolutivos e dos fatores relacionados com o desempenho das empresas (SHENKAR e REURER, 2005) e isto despertou o interesse sobre o tema.

A estruturação interorganizacional existe para que as empresas aumentem seu desempenho e a busca por melhores resultados passa pela eficiência de suas práticas de gestão. O desafio é entender as estruturas e os mecanismos que alavancam e sustentam as atividades colaborativas, substituem a estrutura burocrática tradicional, preservam a heterogeneidade entre parceiros, buscam a flexibilidade de funcionamento, privilegiam as relações de parceria sem, no entanto, eliminar a competição e os conflitos (LOIOLA e MOURA, 1996), entendidos por Borys e Jemison, (1999) como ingredientes essenciais dos novos princípios das organizações sustentáveis.

Gerir conflitos e interesses nem sempre convergentes é um desafio nas atividades de cooperação. Por isso, o aspecto chave da cooperação em redes é a gestão dos esforços dos participantes, indispensáveis para alcançar os objetivos previamente estabelecidos. A união de firmas autônomas voltadas a criar produtos e/ou serviços sustenta-se em contratos abertos para adaptarem-se às contingências ambientais e gerir e salvaguardar transações (JONES *et al*, 1997). Além disso, os arranjos cooperativos desenvolvem ações em conjunto, com alto grau de interdependência entre os agentes, passando as organizações a ter novos direitos e deveres, definidos contratualmente, que ofereçam algum nível de confiança as suas futuras condutas.

Apesar de as partes envolvidas estabelecerem acordos de direitos e deveres para antecipar e orientar as relações interorganizacionais, estas não podem ser totalmente especificadas e controladas antes da efetiva realização das atividades. Williamsom (1985) adianta que, não sendo os contratos perfeitos, surgem dificuldades de coordenação dos processos cooperativos impondo-se necessidade de criar estruturas de governança e de gestão. Além disso, acredita-se que outros fatores impactam o desempenho da rede como: a escolha dos participantes, a construção da confiança nos relacionamentos, o exercício da liderança no arranjo, sua coordenação e do capital social gerado pela união, fatores que serão estudados, neste trabalho, em redes horizontais.

A governança define as regras da organização e de sua orientação quanto aos níveis de formalização e controle, do processo de tomada de decisão e dos mecanismos de incentivo (BALESTRIN *et al*, 2010; WEGNER, 2011), e o alcance de certos objetivos estratégicos (PARKHE, 1993; YAN e GRAY, 1994). O processo de gestão da rede consiste em um conjunto de instrumentos e práticas utilizados para assegurar que os objetivos dos

participantes permaneçam alinhados e sejam alcançados. Cabe à gestão orientar a rede quanto à oferta de serviços adequados com as necessidades das empresas associadas e possam contribuir para que estas alcancem melhor desempenho.

É também papel da gestão escolher os parceiros ideais para a formação do grupo. Assim, uma das primeiras funções na gestão interorganizacional é identificar e atrair novos parceiros com potencial de acrescentar efetiva contribuição à rede, com recursos que possam agregar valor no relacionamento e haja disposição de compartilhá-los (SHIPILOV *et al*, 2006). É importante que os potenciais parceiros tenham um perfil adequado para adaptar-se à cultura cooperativa, aos objetivos e à estratégia da rede.

Os resultados advindos da união não ocorrem ao acaso, mas do esforço conjunto dos associados para gerá-los. Para Prahalad e Ramaswamy (2004), o desempenho desse novo espaço competitivo requer coordenação dos esforços e capacidade gerencial para orientar a colaboração e obter níveis de eficiência mais altos. As alianças interorganizacionais são criadas com o propósito de cooperar para obter vantagens competitivas, viabilizadas pela troca de informações entre empresas, o estabelecimento de um intercâmbio de ideias, o desenvolvimento de uma visão estratégica, o compartilhamento de recursos e o desenvolvimento de competências-chave. Desta forma, no contexto de redes horizontais, onde se verifica a ausência de relações hierárquicas de poder, a gerência assume papel essencial na orientação da organização, propondo estratégias inovadoras ou novas visões de maneira a comprometer os parceiros com estratégia do arranjo cooperativo.

O crescimento da rede traz novos desafios em termos da organização da cooperação e exigências de aperfeiçoar os mecanismos de seu gerenciamento para assegurar agilidade nas decisões, bem como, uma gestão que crie e adote práticas adequadas ao trabalho em rede e uma coordenação que viabilize suporte às estratégias coletivas. Assim, os gestores devem estar voltados aos comportamentos orientados para o relacionamento, oferecendo suporte e encorajamento às necessidades e aos sentimentos dos cooperados, reconhecendo suas realizações e contribuições, desenvolvendo habilidades e confiança entre os liderados, envolvendo os participantes na tomada de decisão e apoiando iniciativas de solução de problemas.

No entanto, em ambiente de rede, as práticas de gestão e os mecanismos formais estabelecidos desenvolvem relações sociais peculiares ao grupo, responsáveis pela criação da confiança e do capital social. Como destacaram Mu *et al* (2008), não é possível dissociar os elementos formais das relações sociais em contexto de rede e de verificar se as redes interorganizacionais horizontais são um ambiente favorável à criação do capital social dos empresários e se os contatos que os participantes estabelecem estariam relacionados com o desempenho alcançado pelas empresas, como verificado em outros contextos associativos.

A forma de estruturação da rede e as regras criadas pelos próprios empresários para orientá-la pode ter implicações para as relações sociais no ambiente do arranjo cooperativo. Desse modo, não há dissociação dos elementos formais da rede com o desenvolvimento das respectivas relações sociais. É possível indagar de que modo os aspectos formais da rede estariam relacionados com a confiança, o capital social e o acesso de informações. E, ainda, como a gestão exerce influência sobre o comprometimento dos participantes com os objetivos da rede, além de verificar como a rede horizontal formata sua estrutura, de que forma coordena suas atividades e como define práticas de gestão capazes de fortalecer a confiança e o envolvimento de todos os participantes com a missão da rede.

Compreender a importância desses fatores e como estão relacionados durante os processos de criação e evolução da rede pode contribuir para o aprimoramento dos arranjos cooperativos e levar os gestores concentrarem esforços nas atividades essenciais do negócio. O conhecimento dos processos de criação e desenvolvimento das redes permite identificar quais as práticas de gestão foram eficazes e de sua contribuição para o desempenho da rede e abre a possibilidade de melhorar os resultados da cooperação e contribuir para o sucesso e perenidades das redes.

A cooperação entre empresas em redes teve crescimento significativo nas últimas três décadas e tem ocupado amplo espaço nos estudos organizacionais na academia, não somente restrita a alguns sociólogos, mas expandida para uma ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

Assim, estudos de casos, como os distritos industriais da Região da Emília Romana, despertaram o interesse acadêmico para o tema. Vistos como exemplos de como PMEs podem obter sucesso e competitividade em nível mundial. A organização por meio de redes tornou-se

a estratégia orientadora de desenvolvimento para as PMEs do norte da Itália em ambientes cada vez mais competitivos.

Os entornos regionais que souberam incorporar em seu modelo produtivo os benefícios da aglomeração de empresas inovadoras, cooperativamente inter-relacionadas apresentaram altos níveis de desenvolvimento socioeconômico no final do século passado (STOPER e SCOTT, 1995). Tais resultados levaram a repensar sobre as reais vantagens competitivas de empresas que estão em arranjos colaborativos em relação as que atuam isoladamente (PORTER, 1998). Existem no mundo diversas experiências de industrialização exitosas baseadas na cooperação entre empresas como sistema *filière* da cadeia produtiva na França, empresas de alta tecnologia no Vale do Silício e nas cooperativas e Keiretsu japoneses, entre outras (TORRES, 1995; CASTELLS, 1999;).

Os estudos de Amato Neto (2000) mostram que a formação e o desenvolvimento de redes de empresas têm obtido relevância não só para as economias industrializadas, como Itália, Japão e Alemanha, mas também para os chamados países emergentes ou de economia em desenvolvimento, como é o caso do México, do Chile, da Argentina e do Brasil.

No Brasil, tem-se observado que muitos dos debates políticos entre governo, empresários e pesquisadores, há mais tempo, têm como pauta a questão central de como induzir desenvolvimento econômico com base em redes de PMEs.

Os estudos sobre redes empresariais no Brasil são relativamente recente. É na década de 1990 que surgem iniciativas em larga escala, motivadas por experiências internacionais e por políticas públicas. Assim, estímulos de políticas públicas, promovem o desenvolvimento regional a partir do incentivo à formação de arranjos produtivos (APLs), polos industriais e parques industriais, entre outros. Empresários do ramo varejista aliam-se aos antigos concorrentes para formar centrais de compras. Universidades, institutos e centros de pesquisas uniram-se a empresas como Embrapa e Petrobrás para formarem redes de inovação. Grandes empresas brasileiras reorganizam seus fornecedores em redes de suprimento. Essas tipologias de arranjos visam a criar um ambiente de sinergia, de cooperação, de complementaridade de conhecimentos, de experiências, de competências e de recursos em prol de um contexto propício à inovação.

Neste contexto, as políticas de apoio ajudaram a disseminar a ideia. Órgãos do governo federal passaram a estimular a cooperação como uma alternativa estratégica. Consórcios de exportação em larga escala nasceram dentro de um programa específico de apoio à exportação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX). O SEBRAE disponibiliza suporte técnico de apoio para desenvolver arranjos produtivos locais. Igualmente importante, as políticas locais e regionais beneficiaram-se da proximidade das empresas para promover a cooperação em rede.

Compreendendo o papel de apoiar o desenvolvimento local e regional e estimulado pela performance dos sistemas locais de produção em nível mundial, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), lançou em dezembro de 2000, o Programa Redes de Cooperação, cujo objetivo é promover e fortalecer a cooperação entre PMEs. Nesse programa, o Governo do Estado auxilia a formação e a consolidação das redes por meio da ação de técnicos especializados que acompanham o processo de criação e da fase inicial de funcionamento das redes de PMEs em diversos segmentos econômicos. O programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul já formou mais de 200 redes entre pequenos e médios empreendimentos (VERSCHOORE, 2012).

O êxito do programa abriu caminho para que novas redes fossem formadas e, principalmente, gerou um ambiente propício à construção de novos projetos coletivos. Esse formato de arranjo visa à criação de um ambiente de sinergia, de cooperação e de complementaridade de recursos úteis ao crescimento das empresas e, como consequência, ao desenvolvimento local.

Passada a fase de expansão, o filtro natural da dura realidade já eliminou parte das redes empresariais constituídas no Brasil. Portanto, o entendimento dos processos de formação, desenvolvimento e crescimento dos negócios em rede pode auxiliar na compreensão das razões porque muitas redes têm sucesso e outras não. Muitas pesquisas contribuíram no sentido de entender o fenômeno das redes interorganizacionais e de sua contribuição para as empresas participantes. Porém, poucos aprofundaram as dimensões relacionadas à compreensão de como efetivamente ocorre o processo de formação de uma rede e de sua dinâmica evolutiva. Esse cenário levou à seguinte questão central de pesquisa: **Como ocorrem a formação e o desenvolvimento de redes interempresariais horizontais e sua contribuição para o desenvolvimento regional?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Com relação ao objetivo principal, o presente trabalho visa analisar e avaliar a formação, desenvolvimento e consolidação de redes de empresas e sua contribuição para o desenvolvimento regional. O trabalho explora as percepções dos mentores e de empresários relacionadas às empresas que desenvolvem ações de formação e constituição de redes de cooperação. De forma complementar ao objetivo geral, apresentam-se alguns objetivos específicos a serem alcançados no decorrer da pesquisa.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as características das redes estudadas;
- b) Verificar a motivação que levou a formação das redes;
- c) Verificar que fatores são determinantes na formação das redes.
- d) Identificar e analisar os fatores que influenciam na evolução e na consolidação das redes;
- e) Identificar os benefícios das redes para o desenvolvimento regional.

1.3 Justificativa

A crescente importância das redes cria desafios e oportunidades para as organizações empresariais, fenômeno que necessita de melhor compreensão pela ciência da administração. Desta forma, os modelos organizacionais baseados em redes desafiam a visão tradicional das competências e das estratégias, centrada exclusivamente na empresa e predominante na maior parte dos cursos de administração e no pensamento gerencial.

Encontra-se na literatura um amplo espectro de formatos de cooperação entre empresas, entendidos como todos os tipos de relação de caráter cooperativo entre duas ou mais empresas para torná-las mais competitivas (PROVAN *et al.*, 2007; PARMIGIANNI e RIVERA-

SANTOS, 2011). Entre eles, as redes de cooperação estão em progressivo desenvolvimento como objeto de estudos das ciências gerenciais em diferentes países e contextos (MAJOR e CORDEY-HAYES, 1999; DOYLE, 2000; KLEINDORFER *et al*, 2012). Os estudos específicos sobre redes narrados pela literatura são, em geral, recentes. Consoante Miles e Snow (1992), o surgimento organizado das redes começou aparecer na década de 1980, com as transformações socioeconômicas, estimulando parcerias entre compradores e vendedores que começam a surgir de forma organizada, para estabelecer relacionamentos de longo prazo e para o desenvolvimento da interdependência e da confiança.

Entretanto, os estudos sobre arranjos interorganizacionais é prática antiga na economia, como mostra o trabalho de Marshal (1925) sobre a indústria têxtil na Inglaterra que detectou um ambiente favorável à reprodução da indústria em função da necessidade de complementaridade de negócios. Seguiram-se posteriormente trabalhos na região do norte da Itália, nos Estados Unidos, Alemanha e Japão, entre outros, conforme assinala Cândido (2002).

No Brasil, nos últimos anos, a partir da existência de aglomerados territoriais favoráveis, prosperaram diferentes formatos de união de empresas, o que permite estudos de diversos temas, como cooperação, transferência de conhecimento, custos de transação, capital social e confiança em diferentes setores industriais. Distintas aglomerações industriais já foram objeto de estudos por acadêmicos brasileiros, como o complexo agroindustrial fumageiro (VARGAS *et al*, 1998), o calçadista do Vale do Rio dos Sinos (SILVA, 2005), e a indústria vinícola do Vale dos Vinhedos (WILK e FENSTERSEIFER, 2003), todos no Rio Grande do Sul; a indústria do turismo da região de Laguna e São Francisco do Sul de Santa Catarina (COSTA, 2005); a indústria de cerâmica na região de Criciúma de Santa Catarina e Santa Gertrudes de São Paulo, estudadas por Hoffmann *et al* (2007), bem como de inúmeros outros trabalhos sobre redes nos setores comerciais e de serviços.

Portanto, compreender as diferentes formas de associação empresarial, sua evolução e gerenciamento, ainda, constitui-se um desafio para a administração. Quando as empresas têm consciência de que seus recursos são limitados para desenvolver capacidades diferentes e necessárias para atuarem num mercado competitivo, há procura da complementaridade em outras empresas. Estabelece-se, assim, uma sinergia positiva observada em redes de empresas

que permite complementar conhecimentos e vivências pessoais, descobrir soluções mais criativas para os problemas mais complexos (BENDALY, 2000).

Independentemente do formato associativo, um número maior de empresas está decidindo unir forças para acompanhar as mudanças atuais do mercado e da sociedade. Nenhuma organização vive sozinha, todas necessitam relacionar-se com outras organizações para sobreviver e crescer (PARMIGIANI e RIVERA-SANTOS, 2011). Porter (1995) defende a estratégia de cooperação no fortalecimento dos arranjos interorganizacionais, o qual verifica que a competitividade não ocorre exclusivamente no âmbito das estratégias e da atuação isolada, mas, também, da necessidade de relacionamentos cooperativos com clientes, fornecedores e subcontratados, com a finalidade de promover melhorias em toda a cadeia produtiva. Doz e Hamel (2000) afirmam que a estratégia não é agir sozinho, mas associado, originando modelos organizacionais associativos. Lewis (1992), em seus estudos, aponta como alternativa de integração aquisições e alianças estratégicas, que possibilitam às empresas criarem as mais variadas combinações de recursos que atendam seus objetivos, que podem ser alcançados com um conjunto de parceiros, clientes, fornecedores, distribuidores, universidades, empresas de outras indústrias e, também, concorrentes.

Os trabalhos teóricos sobre união entre as empresas têm enfatizado a importância da cooperação para elevar a competitividade. Entretanto, esses trabalhos estão mais voltados para os benefícios da cooperação e para a sensibilização da importância do agir coletivamente, como mostram os estudos de Oliver e Ebers (1998) e de Balestrin *et al* (2010).

As questões da formação, da evolução, da governança e da gestão, ou como se desenvolvem e estruturam as relações de cooperação entre as empresas, são frequentemente mencionadas, mas pouco desenvolvidas e observam-se poucos estudos sobre o fato (BRASS *et al*, 2004; BALESTRO, 2004; PEREIRA e PEDROSO, 2004; MÖLLER *et al*, 2005; VERSCHOORE, 2006; HIBBERT *et al*, 2008). É necessário ressaltar que os estudos sobre redes na literatura nacional e internacional são, em geral, recentes e poucas pesquisas aventuram-se a explorar os aspectos relativos à gestão das redes entre empresas, especialmente, em seus processos de formação e evolução (VERSCHOORE, 2004; WEGNER, 2011). Ireland *et al* (2002) confirmam a existência de poucos estudos sobre como gerenciar a união de empresas e de suas implicações nas relações sociais de seus participantes.

Por sua vez, os modelos de gestão criados para a empresa hierárquica e burocraticamente organizada têm pouca utilidade para as de redes de empresas, as soluções administrativas geradas são insuficientes e os executivos não possuem o ferramental e a experiência necessária para sua orientação. A administração, de redes empresarias, possui dificuldades específicas que as ferramentas tradicionais de gestão existentes pouco contribuem para sanar, pois não foram criadas para grupos abertos, voluntários e colaborativos. Da união das empresas em rede decorre uma nova organização, tão ou mais importante que as empresas participantes dela. A governança e a gestão redes apresentam-se como questões essenciais, pois delas dependem a manutenção e o aprofundamento das relações cooperativas (VERSCHOORE, 2004). Na medida em que mais redes estão surgindo e consolidando-se, as pesquisas referentes à forma de constituí-las, de governá-las e gerenciá-las para que alcancem os resultados esperados tornam-se importantes.

É interessante entender que a simples união para a cooperação não assegura sucesso. Os benefícios advindos da união demandam esforços de constituição, coordenação e manutenção dos arranjos cooperativos. A compreensão desses processos é tema ainda pouco entendido pelos pesquisadores e gestores e, desta forma, representa campo fértil de pesquisa, cujo resultado pode contribuir em melhorias do desempenho desses arranjos, de modo a alcançar uma situação mais vantajosa a de competir individualmente. Neste sentido as redes, como fenômenos sociais, desenvolvem troca de experiências e de conhecimentos sobre mercado, estratégias, fornecedores, concorrentes, processos, tecnologias e inovações que podem alavancar o desempenho das empresas envolvidas. Os fluxos informacionais decorrentes desses contatos e troca de conhecimentos entre os atores da rede estabelecem novo patamar de aprendizagem que pode potencializar o desempenho. O modo como a rede é constituída influencia a gestão e o ambiente das relações sociais dos participantes, estimulando mais ou menos os contatos entre os atores, a troca de experiências e de informações.

As redes representam fenômenos sociais complexos, que criam uma cultura peculiar diferente dos arranjos organizacionais tradicionais. Uma melhor compreensão desse fenômeno social justifica o presente estudo como forma de entender o processo de formação de redes horizontais, bem como, de sua evolução. O aprofundamento teórico sobre redes e a imersão na realidade da formação, evolução e contribuição socioeconômica de redes horizontais pode contribuir no aprimoramento das ferramentas adotadas nesses processos e no desenvolvimento de melhorias organizacionais. Os resultados podem servir de orientação para

a formação de novas redes e mostrar a importância de definir claramente como deve funcionar a futura associação e quais os mecanismos que definem os comportamentos dos participantes. Esse conhecimento contribui para melhorar o desempenho da rede e impactar a competitividade das empresas.

Além disso, de acordo com Verschoore, (2004), a carência de pesquisas sobre a formação e da gestão dos arranjos organizacionais em redes parece representar uma oportunidade para a realização de trabalhos nessa perspectiva, que denota um dos motivos para a escolha do tema e para a realização do trabalho. A motivação e os benefícios da cooperação têm polarizado os estudos nesse campo, deixando espaço para investigar-se como as redes podem evoluir e organizar-se como sugerem os trabalhos de Möler *et al* (2005) e de Verschoore (2006). De fato, as redes são, hoje, um poderoso vetor de criação de valor na sociedade, mas obedecem a regras diferentes daquelas que caracterizam hierarquias impositivas do tipo “comando e controle”. Ocorre que redes impõem novos riscos e desafios que precisam ser conhecidos e administrados, o que demanda mais pesquisas sobre o assunto. Está claro, porém, que há a necessidade de uma compreensão mais profunda e precisa das interações em rede.

Assim, esta pesquisa justifica-se, igualmente, pela contribuição de agregar aos estudos teóricos organizacionais novos conhecimentos sobre as práticas de formação de redes de cooperação interorganizacionais. Também, pretende contribuir, em parte, para avançar no conhecimento em relação às características de liderança e coordenação presentes durante o processo evolutivo das redes. Ainda, os resultados alcançados podem somar-se aos conhecimentos já existentes sobre redes e, particularmente, redes horizontais de cooperação, promovendo o debate sobre as dificuldades empíricas de sua formação, implementação e desenvolvimento.

Desta forma, o melhor entendimento da constituição e gestão de redes pode contribuir para melhorar o seu desempenho e eficiência, potencializando o crescimento da região onde estão inseridas. Neste sentido, esta pesquisa ofereça alguns *insights* sobre a formação das redes – ou, pelo menos, ajude a suscitar as questões certas – para os gerentes que estão às voltas com a estrutura e o desenvolvimento de sua rede.

Assim, o trabalho justifica-se pelo levantamento empírico de informações e geração de conhecimento teórico útil para empresários, gestores de redes e acadêmicos no que se refere à evolução, gestão e aos resultados alcançados por meio dos arranjos cooperativos horizontais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica visa a dar sustentação ao trabalho, ou seja, buscar aquele conjunto de conteúdos, amplamente referenciados, que permitem orientar e justificar o desenvolvimento do trabalho. A perspectiva, aqui, é que as teorias possam contribuir para melhor entender a cooperação interorganizacional. Parte-se, inicialmente para a reflexão sobre o tema cooperação interorganizacional, evidenciando as principais contribuições conceituais e tipologias, enfatizando redes horizontais de cooperação. Na sequência, são apresentados os aspectos teóricos relacionados à abordagem dos fatores que sustentam a formação, o desenvolvimento e o sucesso de redes horizontais.

2.1 Cooperação interorganizacional

Os esforços no campo da administração têm obtido relativo êxito em solucionar os desafios das grandes empresas em crescimento do século XX. Entretanto, transformações sociais, econômicas e de mercado, onde se sobressai o acirramento da concorrência, empresas nos mais diversos setores da economia estão buscando, na cooperação, a garantia de sua expansão ou, ao menos, de sua sobrevivência. Trata-se de uma necessidade que o ambiente impôs de tornarem-se competitivas, uma maneira econômica e racional de fazer-se negócio. Para Cândido e Abreu (2000), trata-se de uma forma de competição atual que estimula a criação de novas tipologias e arquiteturas organizacionais, com o objetivo de adaptação ao ambiente e como estratégia de sobrevivência e desenvolvimento das organizações e, segundo Almeida Filho (2005), a organização em rede tem se destacado atualmente como um princípio de organização social e econômica.

No entendimento de Malafaia *et al* (2007), a emergência de relações cooperativas em redes entre organizações vem ocupando um importante espaço no meio científico e empresarial. Na visão de Castells (1999), o surgimento de novos formatos organizacionais ocorre com o propósito de melhor lidar com a incerteza causada pelo ritmo veloz das mudanças do ambiente econômico, institucional e tecnológico.

A cooperação como forma que os indivíduos, grupos e organizações formais e informais unem-se no intento da consecução equilibrada dos objetivos particulares e coletivos não é uma ideia recente. Os trabalhos sobre a cooperação de estruturas organizacionais flexíveis, descentralizadas e participativas como estratégia de adequação empresarial à competição, precedem os estudos da Teoria Clássica da Administração. Entretanto, é com a ciência da administração o aporte de contribuições significativas para a gestão cooperativa. As pesquisas científicas iniciais de Barnard (1956) concebem os processos cooperativos como essência da organização.

Os trabalhos de Barnard (1971) sobre organizações destacam a coordenação como elemento essencial para a emergência da colaboração, enfatizando que a totalidade do conjunto de contribuições agregadas de cada elemento, coordenadamente, sempre será maior da simples soma das contribuições desses elementos. Deste modo, a união interorganizacional foca os objetivos comuns previamente concebidos e caminhos para atingi-los. A ausência de tal direção, que Barnard (1971) denomina de propósito, impossibilita o conhecimento e a antecipação de quais os esforços específicos exigidos. Por sua vez, Mayo (1997) afirma que para uma empresa obter êxito, a gestão dos negócios deve priorizar o desenvolvimento e a sustentação da cooperação, e Olson (1999) reforça a ideia de que os grupos formam-se para obter algo e não pelo simples fato de pertencer. A cooperação interorganizacional contempla “[...] a presença de relações deliberadas entre organizações autônomas para o alcance conjunto de objetivos individuais.” (SCHERMERHORN, 1975, p. 847).

Em virtude da união de forças entre empresas, Yoshino e Rangan (1996) tipificam essa união em acordos contratuais e acionários. Para esses autores, entre os contratuais, estão os contratos tradicionais – contratos simples, franquias, licenciamentos simples e cruzados – e os contratos não tradicionais – pesquisa e desenvolvimento conjuntos, consórcios de pesquisa conjuntos, desenvolvimento de produto e fabricação conjuntos, marketing e distribuição/serviços compartilhados e o estabelecimento de padrões. No que se refere aos acordos acionários menciona que podem existir com a criação de entidade – *joint-ventures* não subsidiárias e *joint-ventures* subsidiárias de empresas multinacionais; – e com a dissolução da entidade – fusões e aquisições.

Lorange e Roos (1996) abordam a cooperação empresarial usando as perspectivas de grau de integração vertical e interdependência mútua para a definição de alianças estratégicas. Nesse modelo, os tipos de alianças podem ser hierarquizados começando pelas fusões e aquisições, passando por participação acionária, *joint-ventures*, empreendimento corporativo formal e fechando e terminando com empreendimentos cooperativos informais, em que não possui qualquer relação vertical. No que se refere ao grau de interdependência as opções de alianças estratégicas pode ser alta (de difícil reversão), intermediária e baixa (de fácil reversão) e quanto ao grau de integração vertical de grande a nenhum.

Os relacionamentos cooperativos entre duas ou mais empresas objetivam projetar, desenvolver, manufaturar, comercializar ou distribuir produtos e serviços, independentemente se as alianças são contratuais ou *joint-ventures*, sendo estas entendidas como a união de capacidades centrais de cada parceiro para aumentar o valor ao cliente (HARBISON e PEKAR JUNIOR, 1999). Para Lewis (1992, p. 5), as alianças estratégicas “[...] se distinguem em termos de volume de compromissos que representam e do grau de controle que confere a cada parceiro.” Neste sentido, é possível nomear níveis de formatos de alianças: a cooperação informal, sem vínculo contratual; os contratos formais para assumir compromissos explícitos; as alianças de capital que incluem os investimentos minoritários, *joint-ventures* e consórcios; e as redes estratégicas, que são por qualquer um, ou todos os tipos de alianças.

Consoante Oliver (1990) existe uma série de contingências críticas para a formação de relações interorganizacionais, as quais estimulam a formação de diferentes tipos de associações. Tais fatores são refletidos na constituição dos modos de coordenação das relações entre as organizações, como as parcerias, as *joint-ventures* e as alianças estratégicas. A parceria é uma forma simples de cooperação de elevado grau de informalidade, raramente caracterizada por um acordo contratual formal (LINTON, 1997). As *joint-ventures* configuram uma cooperação de cunho tecnológico, em que os parceiros procuram obter as competências faltantes para o desenvolvimento de um produto ou de um processo específico, através da criação de uma nova empresa para gerir os esforços em conjunto. As alianças estratégicas são estabelecidas por contratos que tentam antecipar os elementos do processo de cooperação, onde são estabelecidos os objetivos, as formas de como serão alcançados, a divisão dos resultados e tudo mais que as empresas envolvidas julgarem para a constituição da aliança (BARNEY e HESTERLY, 1996).

As pesquisas de Marcon e Moinet (2000) e de Grandori e Soda (1995) trazem contribuições importantes para a compreensão dos arranjos interorganizacionais. Marcon e Moinet (2000) classificam a cooperação interorganizacional pelas relações verticais e horizontais entre as empresas e pelo grau de formalização do arranjo. Apresentam um esquema de orientação conceitual a partir de dois pontos: um *continuum* de formalização da rede que vai de redes formais a redes informais e um *continuum* de relações que vai de relações hierárquicas a relações de cooperação.

As redes verticais operam de forma estrutural hierárquica, como cadeia de suprimentos utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que a utilizam como estratégia para estar mais próximas dos clientes. As redes horizontais operam de forma cooperativa com o fim de atingir certos objetivos de modo conjunto, pela escolha da formalização flexível em melhor adaptar a natureza de suas relações. Nesse formato de cooperação organizacional existe uma grande diversidade de formas, como as alianças tecnológicas, os consórcios de compra, as redes de varejo, as redes industriais, as redes de exportação, entre outras.

As redes formais são estruturadas por meio de contratos que estabelecem regras de conduta entre os empresários que formam a rede, como franquias e *joint-ventures*. Já as redes informais operam na base da convivência entre atores com interesses comuns sustentados por laços de confiança, formadas sem qualquer tipo de contrato formal.

Os trabalhos de Grandori e Soda (1995) classificam a cooperação interorganizacional com base nos mecanismos de coordenação. Conforme os autores, baseadas nestes mecanismos as relações interorganizacionais podem ser tipificadas em: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias. As redes sociais de caráter informal, cujo maior benefício é a troca de bens sociais, como poder, prestígio e status. As redes burocráticas entendidas por formas de coordenação interfirmas formalizadas e as redes proprietárias caracterizadas como formas burocráticas e formalizadas, com base no direito de propriedade. Trata-se de uma classificação de redes interempresariais segundo seus graus de formalização, centralização e mecanismos de cooperação. As tipologias de Grandori e Soda (1995) e de Marcon e Moinet (2000) servem de guia na análise e na compreensão das redes deste trabalho, que em seu caráter horizontal não elimina totalmente o caráter hierárquico.

O trabalho de Parmigiani e Rivera-Santos (2011) mostra que os últimos anos foram pródigos na produção de artigos sobre redes sociais e organizacionais (BORGATTI e FOSTER, 2003; BRASS *et al*, 2004; PROVAN *et al*, 2007). Estes autores, por meio de uma meta-revisão dos estudos sobre relações interorganizacionais, chegam a uma ampla variedade de intercâmbios colaborativos incluindo alianças estratégicas, *joint-ventures*, acordos compradores/vendedores, licenciamentos, exploração conjunta de marcas, parcerias inter-setoriais, redes, acordos comerciais e consórcios. Constatam que o trabalho acadêmico nesta área geralmente concentra-se em formas particulares, o que tornou difícil a construção de uma compreensão holística do porquê organizações envolvem-se nessas relações. Por meio dessa abordagem, os autores realçam as similaridades e as diferenças entre as formas de relacionamento e reconhecem perspectivas de abordagens fundamentadas na economia das organizações e da teoria organizacional. No âmbito da economia as redes de empresas facilitam fenômenos de interação, articulação, cooperação e aprendizagem e no âmbito empresarial, entende-se a expressão rede um arranjo composto por vários indivíduos ou instituições vinculadas a um projeto específico.

Verifica-se, assim, na literatura sobre redes de empresas uma multiplicidade de abordagens voltadas a compreender e analisar estas estruturas, considerando os aspectos econômicos e sociais. Uma ampla gama de estruturas híbridas despertou a atenção dos pesquisadores e foi objeto de estudos, a exemplo das redes de inovação (BALESTRO, 2004), consórcios de pequenas empresas (CASAROTTO e PIRES, 1999), clusters (PORTER, 1999), alianças estratégicas (GULATI e GARGIULO 1999), e redes interfirmas (SYDOW, 2004), nas quais várias questões foram foco de análise, como os mecanismos de governança (JONES *et al*, 1997; WEGNER, 2011), confiança e reciprocidade (POWELL, 1990), capital social (SILVA *et al*, 2004), fatores culturais (CASAROTTO e PIRES, 1999), aprendizagem organizacional (NIGHT, 2002), e comportamento estratégico (GULATI e GARGIULO 1999).

Em geral, esses trabalhos trouxeram considerável progresso sobre o entendimento do que são redes, como se estruturam, como operam e como se desenvolvem. Apesar desse progresso, ainda existe muito espaço para mais estudos sobre esse complexo fenômeno, particularmente em aspectos pouco abordados em levantamentos empíricos como, por exemplo, as redes são governadas e os resultados coletivos podem ser gerados.

As redes empresariais são melhor compreendidas como empresas que ligam suas competências individuais umas às outras na busca de maior eficiência econômica do que a simples soma das partes. Assim, entende-se rede empresarial como um grupo de empresas que se une para poder competir através da cooperação e pela união alcançar aquilo que nenhuma delas conseguiria atuando isoladamente. Deste modo, redes “[...] são atividades colaborativas de negócios realizadas por distintos, usualmente pequenos, grupos de firmas no intuito de gerar vendas e lucros através, por exemplo, de exportações em conjunto, P&D, desenvolvimento de produtos e solução de problemas.” (ROSENFELD, 1997, p. 9). E, ainda, “estruturas interligadas que servem como canais de informação, recursos e capital humanos, fluxo de material e seus riscos associados.” (KLEINDORFER e WIND, 2012, p. 6). Segundo Amato Neto (2000), as redes passam a apresentar-se como elemento relevante para as organizações ao servir como base para o fortalecimento de suas operações sem, necessariamente, envolver laços financeiros entre elas.

Os benefícios proporcionados passam a ser uma vantagem competitiva conjunta dos associados que cooperam para gerá-los. Entendidos como exclusivos por Olson (1999) por não serem estendidos a outras organizações ou grupos de organizações, vendo-se a cooperação com a finalidade de geração de vantagem de que somente os associados participantes podem usufruir, tornando as organizações participantes mais competitivas frente àquelas que não fazem parte do grupo.

Neste contexto, principalmente, as micro e pequenas empresas podem, unidas por redes horizontais, alcançar economia de nível superior às suas capacidades individuais e podem ganhar mais poder para compra de insumos, realização de marketing conjunto e também atender pedidos de grande escala (SANTOS *et al*, 2002). No entendimento de Casarotto Filho e Pires (1999), uma empresa de pequeno porte sozinha provavelmente não conseguiria dominar de maneira eficiente todas as etapas do processo produtivo. Os estudos de Amato Neto (1999) destacam que aglomerados de empresas trazem ganhos de eficiência coletiva, dificilmente alcançável por produtores isolados, onde em contextos de arranjos produtivos locais, segundo Lastres e Cassiloto (2005), ocorre o intercâmbio sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas pela interação de desenvolvimento de programas comuns e desenvolvimento de projetos conjuntos.

Quanto às tipologias de troca entre as empresas, Lipnack e Stamps (1994) ponderam que as *joint-ventures* e as alianças estratégicas são comuns para empresas de maior porte, enquanto as redes empresariais flexíveis são formadas por empresas de menor porte. Castells (1999, p. 181), em seus estudos sobre união entre empresas, verifica que a experiência internacional “[...] abrange o modelo de redes multidimensionais posto em prática por empresas de pequeno e médio porte e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa,” e ainda refere-se às alianças estratégicas como a interligação de empresas de grande porte.

PMEs, muitas vezes, ficam sobre o controle de sistemas de subcontratação ou sob o domínio financeiro/tecnológico de empresas de grande porte e também, frequentemente, “[...] tomam a iniciativa de estabelecer relações em redes com várias empresas grandes e/ou com outras menores e médias, encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos.” (CASTELLS, 1999, p. 181). Desenvolvem-se, assim, os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial, independentemente da intensidade de capital, como forma de lidar com a incerteza causada pelo ritmo das mudanças.

Para atender seus objetivos de cooperar, as PMEs podem assumir diferentes formatos de cooperação como: consórcios de empresas; arranjos produtivos locais (APLs); *clusters*; redes virtuais; e redes de empresas entre outros. O consórcio de empresas se aproxima-se da ideia de associativismo, onde as pequenas empresas trabalham em conjunto e de forma integrada em um mesmo objetivo ou de forma independente. O consórcio funciona como um instrumento de integração entre as partes. Diversos facilitadores geram ganhos coletivos, como transporte e serviços entre outros aspectos que variam conforme as necessidades das empresas envolvidas.

Os (APLs) também representam grande papel de integração das pequenas e médias empresas. Nos APLs, as empresas estão localizadas em um mesmo território e atuam em um mesmo segmento. Essas empresas mantêm algum vínculo de cooperação e integração entre si. Os APLs compreendem um recorte do espaço geográfico que apresenta identidades coletivas entre os atores.

Os *clusters*, cujo conceito, pode-se entendê-lo, de modo abrangente, como a concentração setorial e geográfica de empresas (AMATO NETO, 2000) e são formados somente quando ambos os aspectos setorial e geográfico estão concentrados. Dentre as características mais importantes apresenta o ganho de eficiência coletiva, entendida como a vantagem competitiva das economias externas locais e da ação conjunta (PORTER, 1998). Num *cluster*, encontra-se um amplo escopo para a divisão das tarefas entre empresas, bem como para a especialização e para a inovação, elementos essenciais para a competição além de mercados locais.

As empresas virtuais são caracterizadas como uma cooperação temporária entre várias empresas com competências distintas e complementares, capazes de explorar uma oportunidade específica de negócios (Pires, 2004). As empresas virtuais, via os meios da informática e da telemática (infovias), possibilitam agilização de negócios e de transações interempresariais, em uma velocidade nunca vista antes ao longo da história. Essas formas de governança são alternativas importantes para micro, pequenas e médias empresas.

As redes de empresas são formadas por grupos de organizações (formais ou informais) com interesse em comum em ampliar as vantagens competitivas de um determinado segmento ou setor. Nas redes de empresas, as parcerias podem proporcionar aumento de competitividade, produtividade, redução de custos, acesso a investimentos, informações, tecnologias, novos recursos, mercados, programas governamentais, certificações e até mesmo a ampliação do poder de barganha em compras e comercialização. Cada tipo tem suas vantagens e desvantagens. Estudos exploratórios nesses arranjos são importantes.

Conhecer a forma como as empresas associam-se para cooperar é essencial para a orientação estratégica. O primeiro desafio da gestão de qualquer de rede é identificar e entender seu formato de união. Existe, em verdade, uma variedade de elos formais e informais entre os atores na rede. As ligações entre as empresas podem ser através de redes formais ou intencionais, como os contratos escritos, ou através de redes informais, em que não há qualquer relação vertical, como a troca de conhecimentos nas salas de *chat da Internet* entre profissionais de empresas concorrentes (ROSENKOPF, 2003). Existindo ou não acordos contratuais formais entre essas empresas, a participação nessa associação facilita a transferência de conhecimentos por meios informais.

Investigar o formato de constituição e o processo evolutivo em redes interorganizacionais, por conseguinte, pode ajudar administradores a pensar de forma sistêmica em como focar os fatores de desempenho e, também, os mecanismos de obtenção desses fatores. As redes de relações que as empresas formam contribuem em seu desempenho. As empresas bem sucedidas precisam capturar o conhecimento que circula por essas redes e usá-lo a seu serviço. A intensidade do compartilhamento de conhecimento por meio de alianças tende a aprofundar-se ao longo do tempo, à medida que os participantes em um relacionamento satisfatório formalizam arranjos adicionais e aumentam a capacidade de aprender uns com os outros. Assim, a troca informal de conhecimento que ocorre nos foros e reuniões de gestão pode possibilitar a identificação de oportunidades de desenvolvimento de estratégias em conjunto.

Ferraz *et al* (1999, p. 21) enfatizam a necessidade de associação horizontal de cooperação entre pequenas e médias empresas em setores de menor intensidade de capital, realçando os benefícios que esses arranjos proporcionam,

[...] através da melhor divisão do trabalho, uma maior eficiência empresarial ou, através do compartilhamento, a disponibilização de recursos produtivos essenciais para a operação em condições competitivas, aos quais as empresas, isoladamente, não poderiam ter acesso.

Com base no levantamento das tipologias de cooperação, o formato de redes interorganizacionais, deste modo, pode ser classificado como redes interorganizacionais horizontais (FERRAZ *et al*, 1999; MARCON e MOINET, 2000) e burocráticas simétricas (GRANDORI e SODA, 1995). O caráter horizontal significa a interação em igualdade de condições entre os participantes e pela ausência de uma organização líder. O aspecto de sua constituição contempla a formalidade, a forma democrática e participativa e, por isso, essas redes caracterizam-se como burocráticas simétricas. A rede horizontal deve sustentar-se em estrutura organizacional que facilite a colaboração interorganizacional permanente, focalizada no processo de gestão. Entender as características da organização em rede leva a novas questões gerenciais. O desafio do próximo item é caracterizar as redes horizontais e sua gestão.

2.2 Caracterização de redes interorganizacionais horizontais

A análise sobre redes interorganizacionais encontrada na literatura divide o assunto em duas direções: a perspectiva de redes sociais e a perspectiva de governança (OLIVER e EBERS, 1998). Para Grabher e Powell (2004), parece indispensável distinguir entre as redes como uma perspectiva de análise de redes sociais como metodologia, de um lado, e de redes como uma forma de governança do outro. A abordagem de redes sociais está ligada aos laços sociais e formas de interações sociais, ao controle interorganizacional, às propriedades estruturais, bem como do imbricamento (*embeddedness*) de Granovetter (1985) e aos aspectos do capital social.

Independentemente de outras formas denominadas “organização em redes”, o conceito, aqui, usado refere-se à rede interorganizacional horizontal como um conjunto de empresas independentes entre si, constituindo uma forma associativa única, a qual forma uma organização tão importante ou mais do que a própria empresa participante. Seu propósito principal é o de “[...] reunir em uma única estrutura as características essenciais para ser competitiva: uma governança altamente descentralizada, evitando que as empresas envolvidas percam a flexibilidade e a agilidade de porte enxuto” (VERSCHOORE, 2004, p. 24) e que no dizer de Wegner e Padula (2010), geralmente, envolvem empresas do mesmo setor que permanecem juridicamente independentes e cooperam em aspectos predefinidos. Essa forma de organização em redes representa um tipo próprio de união, de natureza horizontal, de atores diferentes, que se unem para implantar estratégias de interesse coletivo.

As relações entre os membros da rede são, principalmente, não hierárquicas e os participantes têm substancial autonomia operacional. Há escolha de formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Deste modo, as pessoas são conectadas horizontalmente sob normas e valores comuns e produzem capital social em virtudes dos interesses e compartilhamento de informações que permitem reestruturar o sistema de produção respondendo melhor as necessidades de mercado e do próprio intercâmbio com outros grupos. A rede horizontal de empresas apresenta uma estrutura organizacional singular, composta por um conjunto de empresas que cooperam uma com as outras para poder competir. As redes horizontais caracterizam-se pela colaboração entre empresas que atuam na mesma fase da cadeia produtiva, atravessam organizações similares, realizando em conjunto atividades comuns ao grupo para alcançar fins coletivos (WEGNER *et al*, 2004). As redes horizontais

são concebidas, por Hamel e Doz (1999), como uma associação que se estabelece com empresas de um mesmo segmento para ter acesso a competências complementares e compartilhar custos e riscos. Ferraz *et al* (1999) enfatizam a necessidade de associação horizontal de cooperação entre pequenas e médias empresas em setores de menor intensidade de capital, realçando os benefícios que esses arranjos proporcionam através da melhor divisão do trabalho.

Assim, as redes horizontais caracterizam-se pela complementaridade ou similaridade dos atores e neste tipo de cooperação é mais perceptível a troca de benefícios mútuos, pois se pode explorar um marketing coletivo, criar novos mercados, criar marca de qualidade, efetuar compras em conjunto, compartilhar informação e tecnologia, dividir custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos e obter mercado de escala, entre outros.

Normalmente as redes horizontais são formadas por empresas concorrentes, visando à obtenção conjunta de benefícios como aprendizagem, prestígio e benefícios econômicos (PODOLNY e PAGE, 1998). A união visa à colaboração para conseguir juntas, o que não poderia ser alcançado por nenhuma delas isoladamente. Aproxima-se do conceito de rede de Provan *et al* (2007), definido como um tipo específico de rede pouco pesquisado, que consiste da união de um grupo, normalmente pequeno, de empresas conectadas para a realização de objetivos comuns. Nesse modelo de cooperação interorganizacional existe uma grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compras, as associações profissionais, as redes de *lobbying* e as alianças tecnológicas (MARCON e MOINET, 2000), redes de inovação, redes industriais, *clusters*, redes de varejo e redes de exportação (WEGNER, 2011).

Independentemente da forma de estruturação horizontal, observa-se que o foco está nos resultados proporcionados às empresas participantes através do aprimoramento contínuo, com finalidade de aumentar o valor agregado dentro do grupo, criando novos bens e serviços e/ou métodos para reduzir custos e aprimorar a eficiência. A formação da rede visa construir um ente coletivo de relacionamentos de maneira que as empresas individuais podem influenciar o desempenho uma das outras e que todos possam vencer por meio da cooperação/inovação elevando o valor agregado da rede, capacitando a todos os participantes a aumentar o seu ganho financeiro. Considera também as questões gerenciais sobre formas e processos de tomada de decisão, desenvolvimento e marketing e novos arranjos a respeito de investimentos, estruturas de incentivos e distribuição de recompensas.

Para Verschoore e Balestrin (2008a), uma rede interorganizacional horizontal pode ser entendida como a organização composta por empresas com objetivos comuns, formalmente constituídas, com prazo ilimitado de existência, onde cada participante mantém sua individualidade legal, as decisões têm a participação de todos e os resultados e ganhos da cooperação são simetricamente divididos (Quadro 1). Assim, verifica-se que a rede horizontal possui um conjunto de atributos que a caracterizam como um arranjo cooperativo singular e a sua compreensão possibilita aprofundar o conhecimento sobre os fatores da sua estrutura de governança e, fundamentalmente, avançar para uma gestão mais apropriada aos desafios contemporâneos.

Quadro1 - Características e suas relações das redes horizontais de cooperação

Variáveis	Características
Constituição	Formalização-flexível. Participantes mantêm individualidade legal
Estrutura de governança	Descentralizada/participativa
Ganhos e resultados	Simetricamente divididos
Participação	Em igualdade de condições entre os participantes
Interação	Relações não hierárquicas
Tempo	Prazo ilimitado de existência
Coordenação	Mecanismos formais de coordenação e controle
Similaridade	Empresas que atuam na mesma fase da cadeia produtiva
Complementaridade	Empresas que atuam em diferentes fases da cadeia produtiva
Tamanho	União em grupo de pequenas empresas.

FONTE: Adaptado de VERSCHOORE e BALESTRIN (2008a),

A rede horizontal estudada caracteriza-se pelo poder decisório participativo. Neste sentido, não há uma concentração de poder de tomada de decisão nas mãos de uma única empresa, como ocorre em redes verticais ou cadeias produtivas. A inexistência de uma empresa líder configura a caráter horizontal da rede, com os participantes interagindo em igualdade de condições. Neste aspecto, Powell (1990, p. 303) comenta que “as redes podem ser complexas: não envolvem nem os critérios explícitos do mercado, nem o paternalismo familiar da hierarquia.” Nessa configuração organizacional existe espaço que propicia que todos tenham a mesma possibilidade de participação na gestão, com equidade na distribuição dos benefícios. Pelo fato de cooperarem as empresas não perdem sua independência de operação e a parceria ajuda na troca de conhecimentos ou recursos para desenvolver novos produtos e tecnologias, na prospecção de novos mercados, na promoção e distribuição de seus produtos e no incremento da capacidade de aprendizagem e inovação.

A coordenação é necessária para o sucesso e uma questão central no formato de rede horizontal é definir e escolher quem fará a coordenação. Para Nassimbeni (1998), a

coordenação entre as unidades autônomas é um ponto crítico na constituição de redes horizontais. Ainda que haja uma colaboração contínua no que se refere aos objetivos do grupo, o caráter de autonomia e independência permanece entre as empresas que estão ligadas. Os benefícios gerados estendem-se de forma igual aos associados, advindos da coordenação democrática da organização, com membros eleitos por todos os envolvidos e com alternância rotineira dos cargos. Em virtude de tais características as redes horizontais demandam modelos diferenciados de gestão e coordenação, cujo sucesso dependerá da competência de seu gerenciamento.

Os resultados da rede horizontal devem ser compartilhados, e neste sentido há uma dependência mútua contínua e permanente, mesmo daqueles não envolvidos diretamente em sua gestão. Apesar dos relacionamentos ocorrerem em igualdade de condições e de manter-se a independência das empresas, não significa que haja plena autonomia. Como ressaltam Pereira *et al* (2006), a formação de redes horizontais visa fins coletivos que serão alcançados por relações de interdependência. Portanto, as redes favorecem a concentração de esforços sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros. Assim, os relacionamentos de interdependência constituem-se em um desafio interno de negociação para obter soluções conjuntas (MESSNER e MAYER-STAMER, 2000).

Dessa forma, a interdependência das empresas em redes horizontais traz uma nova série de questões gerenciais que devem ser colocadas desde a sua constituição como: criação de mecanismos formais de coordenação e controle; estrutura de governança; definições contratuais; arranjos gerenciais e outros mecanismos informais; definição de recursos para o sucesso da nova estrutura organizacional; estabelecimento de critérios, termos e condições para deixar a rede ou para desligar-se um membro; critérios de aceitação na rede; decisão de juntar-se a um grupo ao contrário de outro; e orientar a rede para que cada um sinta-se adequadamente gratificado. Questões essas que devem ser continuamente aprimoradas e monitoradas.

Entende-se que diante de tantos desafios gerenciais a rede horizontal requer uma mentalidade bem diferente daquela de uma empresa hierárquica tradicional. É fundamental compreender que mecanismos de gestão são necessários em todas as fases da evolução e que o esforço de todos os participantes é essencial para o sucesso da rede e de cada um em particular. Além disso, a análise da rede horizontal leva a novas questões gerenciais sobre formas e processos

de tomada de decisão, novos arranjos em relação à pesquisa, ao desenvolvimento e ao marketing e novos arranjos a respeito de investimentos, estruturas de incentivos e distribuição de recompensas.

Portanto, a compreensão de redes horizontais como uma forma organizacional específica possibilita aprofundar o conhecimento sobre os fatores que caracterizam sua estrutura de governança e, fundamentalmente, avançar no entendimento dos mecanismos de gestão mais adequados para as necessidades das atividades produtivas do presente e do futuro. Para Fukuyama (1995, p. 341), a forma apropriada de organização no futuro não será a tradicional e que “[...] é possível afirmar que no futuro a forma ótima de organização industrial não será nem as pequenas nem as grandes companhias, mas as estruturas em rede que combinam as vantagens de ambas.” A nova forma de competição está se espalhando em todos os mercados e constitui-se um novo desenho competitivo, no qual as redes e não as empresas isoladas concorrerão uma com as outras (GOMES-CASSERES, 1994).

A compreensão da organização em redes como uma forma de organização singular permite entender que, para vencer os desafios contemporâneos as redes necessitam estar em permanente processo evolutivo. Isto leva a compreender que estas redes não são estruturas de natureza estática, mas dinâmica que se modificam através dos tempos. Consoante Ebers e Grandori (1999), os próprios resultados obtidos na cooperação geram resultados de desenvolvimento das redes. A sua constituição passa por várias etapas e é natural que, ao longo do tempo da sua existência, haja mudanças de comportamento dos atores e de suas expectativas.

Os processos de troca de informações, de experiências e de conhecimentos adquiridos pelo simples fato de estar associado a uma rede horizontal elevam a capacidade de aprendizagem dos atores e que, muitas vezes, pressiona o crescimento das empresas individualmente e tamanho da rede em si para melhorar a competitividade. Isso implica entender que as expectativas dos participantes quanto ao que a rede pode proporcionar-lhes tende a alterar-se ao longo do tempo.

A fim de atender tais demandas e para levar o fortalecimento da cooperação surge a necessidade de compreender os mecanismos de formação, de governança e de práticas de gestão.

2.3 Gestão de redes horizontais de empresas

Uma compreensão da sociedade em rede proposta por (CASTELLS, 1999) leva a um melhor entendimento das imbricadas relações econômicas sem espaço para comportamentos individualistas, em especial no mundo dos negócios e de sua gestão. Para Gulati *et al* (2000), uma sociedade onde as empresas são ligadas em redes de relacionamento sociais, econômicos e profissionais não comporta mais atores individuais atomizados, competindo um contra os outros por lucros.

Lançar mão de práticas coletivas de parceria na condução dos negócios aumenta a probabilidade de obter vantagens competitivas sustentáveis. A cooperação em geral e em redes, em particular, mostra mudança da maneira de competir de atores individuais para grupo *versus* grupos e surge como alternativa para as empresas que não possuem recursos suficientes para desenvolver um projeto internamente. Porém, a simples vontade de cooperação favorece pouco o desenvolvimento das complexas ações coletivas.

Em que pese o avanço de formas associativas de negócios, ainda permanece proeminentemente o padrão organizacional tradicional da subordinação hierárquica, sustentada na propriedade, na geração e distribuição de riquezas. Esse modelo, apesar das recentes transformações socioeconômicas, continua sendo o *modus operandi* de grande parte das empresas, em especial das grandes organizações. As críticas à organização tradicional hierárquica servem para reforçar a sua permanência, segundo afirma Leavitt (2003, p. 72):

A intensidade de luta contra a hierarquia, porém, serve apenas para sublinhar sua durabilidade. Até hoje, quase toda a organização de porte continua hierárquica. Organizações de economia e do conhecimento – vagamente atreladas, operando em rede ou federalizadas – parecem meras versões de um mesmo padrão básico. Mais horizontalizadas e ágeis, as novas organizações, sem dúvida refletem mudanças importantes na forma de condução dos negócios. O arcabouço básico, porém, não mudou. Subordinados continuam a estar sob a autoridade de superiores, quase como ocorria no passado na GE e na IBM. Chefes de departamentos recebem ordem de gerentes de divisão, estes de vice-presidentes de grupo e por aí vai. A hierarquia tudo indica, talvez seja inerente a natureza humana.

No entanto, as pressões ambientais e a necessidade das empresas serem competitivas abrem espaço para a construção de diferentes estruturas organizacionais, diferentes do paradigma de hierarquia/subordinação. Dentre diferentes formas de associação (*outsourcing*, consórcio, organização virtual, associativismo cooperativo, organização federada), as redes horizontais de cooperação representam a construção de um modelo inovador de organização, que rompe

com o modelo tradicional hierárquico, mais sintonizado com as exigências e desafios do século XXI.

Há uma diferença de gênese de poder entre a empresa hierárquica e a rede horizontal interorganizacional que demanda forma diferente de orientação no processo decisório. Esta, diferentemente da gestão da empresa hierárquica, incorpora a necessidade de negociação constante entre um grupo de atores independentes (JÄRVENSIVU e MÖLLER, 2009). A interdependência entre os associados leva ao entendimento que a gestão é um processo coletivo. A gestão de uma rede horizontal de empresas, como colocado por Hibbert *et al* (2008), envolve um conjunto de processos e práticas realizadas por um grupo de indivíduos, preocupados em estabelecer a direção a ser tomada pela entidade interorganizacional e, também, na alocação e implementação dos recursos para alcançar os seus fins.

Deste modo, a união de empresas em grupo associativo consegue coordenar de forma eficiente as práticas da cooperação, respeitando os direitos e deveres, preservando a individualidade e o comprometimento dos associados, evitando vantagens e desequilíbrios entre semelhantes. Essa orientação prima pela equidade distributiva dos direitos e deveres entre os participantes da associação que é proclamada na visão de Grandori (1997, p. 913):

Um contrato associativo inclui usualmente a definição dos objetivos comuns a serem alcançados, os benefícios que cada participante deve receber as contribuições dos membros, os procedimentos de contribuição e tomada de decisão através dos quais a associação deverá ser governada.

De fato, tem-se a existência “[...] de uma coletividade, interdependências, interesses confluentes, mas não necessariamente consensuais e a necessidade de estratégias que os participantes estejam dispostos a implementar.” (WEGNER, 2011, p. 63). Assim, a gestão de redes horizontais exige significativas mudanças nas funções e práticas, em comparação aquelas das grandes organizações, diferenciando-se em muitos aspectos do modelo tradicional. Há de considerar-se uma coletividade, de interesses confluentes, nem sempre consensuais, de interdependências e a necessidade de ações estratégicas que os participantes estejam dispostos a implantar.

De acordo com Kanter (1997), esse formato de organização exige diferentes funções de padrões normais de autoridade e comando hierárquico, pois responde pelos recursos de parceiros externos. Desta maneira, a autoridade dá lugar à influência, e o comando à

negociação e, para Ritter e Gemünden (1998), três novas funções são necessárias para a gestão de redes em relações às clássicas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. São funções específicas direcionadas ao gerenciamento dos relacionamentos dos parceiros em rede: encaminhamento, coordenação de relações de negócios e troca.

A primeira função refere-se a identificar e conquistar novos parceiros que tenham potencial de contribuição efetiva para a rede, com recursos capazes de agregar valor nos relacionamentos e que estejam dispostos a compartilhá-los. Para que isso ocorra, depende de laços de confiança mútua e de que os potenciais parceiros tenham perfil adequado à adequação a cultura cooperativa e capacidade de adaptação às estratégias da rede. A segunda função visa a coordenar as relações de modo a sincronizar os interesses dos parceiros, evitando disputas de poder e conflitos prejudiciais às atividades da rede. Entende-se coordenação a ação de colocar em ordem os elementos de um sistema e fazê-los agir juntos. A terceira função refere-se a estratégias de gestão para encontrar meios que possibilitem a troca de conhecimento e de experiências entre parceiros da rede, facilitando a aprendizagem e inovação.

Outros estudos enfatizam fatores peculiares de gestão de redes. Grandori e Soda (1995), na revisão teórica sobre formas de cooperação, acharam um conjunto de mecanismos presentes para sustentar a cooperação interorganizacional. Apontam a existência de um extenso conjunto de condicionadores presentes em arranjos cooperativos, que dão suporte de gestão aos arranjos cooperativos. Os autores compilaram uma série de mecanismos utilizados em diferentes tipologias de redes interorganizacionais: controle de coordenação social; comunicação, decisão e negociação; sistema de controle e planejamento; relações de autoridade e hierarquia; sistema de seleção; integração e regras; suporte público; sistema de incentivo; comunicação, decisão e negociação; e quadro de pessoal é comum.

Todos esses elementos, por meio de práticas de gestão e coordenação, podem ser utilizados em diferentes combinações em distintas redes, variando quanto ao grau de formalização. A confiança é enfatizada, por Grandori e Soda (1995), como um elemento essencial nas relações interorganizacionais, porém, não considerada como um mecanismo como os demais pelos autores.

Os estudos de Sydow e Windeler (1994) apontam quatro funções importantes para a gestão das relações entre empresas e de redes em particular: a) a função de seleção dos parceiros, não

somente no ato da constituição da rede, mas como uma função permanente de gestão ao longo do tempo; b) função de alocação de recursos que se refere à distribuição de tarefas, recursos e responsabilidades entre os empresários da rede; c) função de regulação que consiste na implantação de regras para o trabalho coletivo, gerenciar conflitos, utilizar conhecimentos e informações, aplicar incentivos e sanções, entre outros; e d) função de avaliação que pode estar relacionada à avaliação da rede como um todo, das relações empresariais, bem como das contribuições individuais de cada empresa.

O estudo de Verschoore (2006) sobre redes horizontais interorganizacionais de cooperação identificou e analisou cinco atributos considerados relevantes para sua gestão, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Atributos de gestão de redes interorganizacionais horizontais e sua finalidade

Atributos	Finalidades
Mecanismos Sociais	Os mecanismos sociais são considerados no estudo entre os principais atributos que cumprem papel relevante para a organização das redes, porque em parte substituem os esquemas formais da coordenação hierárquica e burocrática de controle e contribuem para fortalecer os mecanismos de confiança nos relacionamentos.
Formalização das Normas e Procedimentos	São os aspectos formais que unem o grupo de empresas e estabelecem as regras básicas de funcionamento do arranjo.
Motivação e Comprometimento	A motivação, embora pouco abordada na literatura de rede, é a capacidade de motivar as partes envolvidas no arranjo. O atributo motivação/comprometimento é destacado devido ao caráter participativo das redes cooperativas, em que, normalmente, os participantes estão envolvidos no desenvolvimento das atividades e que devem concentrar esforços para a consecução dos objetivos.
Integração com Flexibilidade	Este atributo representa a capacidade de possibilitar a integração dos agentes. O processo de integração representa a internalização de certas transações de bens e serviços realizadas no mercado e alocá-las ao alcance de uma única organização. A integração em redes representa obter escala enquanto adaptação às necessidades de mercado, sem perder a flexibilidade.
Organização Estratégica	É entendida como “a delegação dada à rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns e a competências para alcançá-los eficientemente de forma coletiva.” (VERSCHOORE, 2006, p. 101).

FONTE – Adaptado de VERSCHOORE, 2006.

As contribuições de Balestrin *et al* (2008) descrevem as redes horizontais como espaços de troca de experiências e conhecimentos como elementos que provêm à melhoria de desempenho. Discorrem sobre práticas específicas de gestão, como encontros, palestras, seminários, espaços propícios para estimular a aprendizagem e a inovação entre os empresários da rede. Outros trabalhos apontam para os serviços de suporte oferecidos pela

rede aos associados, como treinamento para os empresários e funcionários, negociação com os fornecedores, marketing conjunto, consultorias e cursos (WITTMAN *et al*, 2008).

Os estudos e a discussão sobre gestão de rede, até este ponto, focaram-se em práticas que contemplam aspectos facilitadores do trabalho em rede, isto é, são utilizadas pelos gestores da rede como facilitadores de condução adequada do arranjo interorganizacional, e indiretamente, possam contribuir para a consecução dos objetivos propostos pelos participantes, conforme Grandori (1995). As alianças não são entidades separadas e, sua avaliação de desempenho está condicionada aos resultados de seus integrantes. Desta forma, em paralelo a rede também deve preocupar-se em desenvolver ações e oferecer serviços para tornar as empresas mais competitivas. É inerente a responsabilidade da gestão da rede entender as expectativas e necessidades das empresas e disponibilizar serviços para atendê-las.

Isso significa o entendimento que a gestão da rede tem dupla face: de um lado, como organização singular, necessita utilizar práticas de gestão inerentes à organização e eficiência de suas atividades (planejamento, comunicação, avaliação, controle, processos de aprendizagem, coordenação) (PERROW, 1992; MARCON e MOINET, 2000; SYDOW e MILWARD, 2003); e, de outro, oferecer serviços que possam ser utilizados pelos associados que estimulem a competitividade (negociação, capacitação e desenvolvimento de pessoas, apoio logístico, consultoria) (OLIVER e EBERS, 1998; SYDOW e MILWARD, 2003; BALESTRIN *et al*, 2010; WEGNER, 2011). Pela oferta de serviços da rede ao associado, esta assume para si a responsabilidade de fatores que são importantes para o desempenho das empresas associadas, mas que elas não teriam condições de suprir.

As empresas parceiras utilizam a aliança para alcançar certos objetivos estratégicos (PARKHE, 1993; YAN e GRAY, 1994) e o desempenho da aliança está associado aos resultados dessas empresas (MOHR e SPEKAMAN, 1994). A adequação e a eficiência dos serviços disponibilizados pela aliança podem ser fator decisivo para o acesso de recursos críticos das associadas, do desenvolvimento de aspectos-chave do seu negócio que as tornem mais competitivas e melhorem seu desempenho. Isso importa na capacidade e na sensibilidade da gestão da aliança em captar as necessidades de serviços dos parceiros e oferecer suporte eficiente e com adequada relação custo benefício. A gestão da rede tem

obrigação de avaliar continuamente se os serviços oferecidos atendem os interesses dos participantes e se contribuem para seus resultados.

É importante compreender que um dos fatores de sucesso das alianças são os benefícios oferecidos a seus pares. Inúmeros estudos focam os benefícios da cooperação interorganizacional, como revelam os estudos de Oliver e Ebers (1998), Balestrin *et al.*, (2010) e Wegner (2011). Isto exige ações inovadoras por parte da gestão das redes na busca da manutenção do grau de crescimento e de competitividade obtidos em seus primeiros anos de formação. Segundo Bohe e Da Silva (2004), o modelo de gestão das redes voltado inicialmente para a redução de custos de transação (em compras e em serviços para os membros da união) não é robusto o suficiente para sustentar a competitividade da rede e de seus membros. Tendo em vista que o ritmo de trabalho de uma rede modifica-se com o tempo, é imperativo para as redes o desenvolvimento de capacidades organizacionais capazes de oferecer as inovações necessárias para o desenvolvimento de estratégias de crescimento competitivas e sustentáveis.

Balestrin e Verschoore (2008), no que se refere à gestão de redes de cooperação, alertam para o caráter peculiar de cada rede que exige mecanismos de gestão diferenciados de acordo com suas particularidades e contingências. Acrescentam que as redes podem ser coordenadas ou por uma entidade administrativa autônoma ou por uma empresa líder (PROVAN e KENIS 2007). Com a expansão da rede “[...] os objetivos e a interação tornam-se mais complexos, a autogestão perde crescentemente a sua eficiência. Redes de cooperação de maior complexidade exigem modelos de gestão mais robustos” (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 164).

Em virtude da necessidade de gestão profissional que gere resultados, estes autores apontam outros instrumentos facilitadores da gestão das redes de cooperação empresarial como:

- a) instrumentos estratégicos: planejamento estratégico participativo, planos de ação, os instrumentos de tomada de decisão;
- b) instrumentos de tomada de decisão: conselho de administração, reunião geral dos associados – assembleia, diretoria da rede; e
- c) os instrumentos de integração: integração entre os empregados das redes associadas, integração entre os empresários associados, integração entre as famílias dos empresários associados e a integração da rede com seu entorno.

Assim, práticas específicas de gestão, como a promoção de encontros, palestras e seminários onde os empresários têm contato com os outros, estimulam o processo de aprendizagem e de inovação (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008b). A compreensão comum da situação atual e uma visão de futuro compartilhada garantem uma base para a continuidade da cooperação e a conectividade (INKPEN e TSANG, 2005; LEANA e PIL, 2006). A rede deve estabelecer métodos de trabalho cooperativo para que capacidades possam ser reunidas de maneira rápida e dinâmica e facilitar o processo que faz funcionar os elos da rede a qualquer tempo e de qualquer lugar. Isso pressupõe considerável compartilhamento das informações entre as partes e confiar suficientemente nos outros para que a conexão ocorra desvinculada de entraves burocráticos.

2.4 Avaliação do desempenho de relacionamentos interorganizacionais

A estruturação em rede permite diferente enfoque de abordagem, pois vários grupos de objetivos coexistem (PARKHE, 1993). Assim, é possível analisar o sucesso da parceria em termos de projeto, dos relacionamentos e das empresas pertencentes à rede. Enquanto a análise de um relacionamento pode ser considerada satisfatória sob um ponto de vista, pode ser insatisfatória se o olhar for sob outro ângulo.

Nassimbeni (1998) entende a rede como um conjunto de interdependências, de mútua influência entre os participantes, os quais têm interesse de obter informações relacionadas ao desempenho dos parceiros. Acompanhar os progressos e retrocessos é uma maneira de avaliar a efetividade das estratégias coletivas e prover mudanças necessárias, visando à continuidade e ao sucesso da colaboração.

Quando empresas decidem criar redes ou alianças interorganizacionais ou associar-se em redes nutrem a esperança de alcançar pela cooperação uma performance superior de que poderia alcançar individualmente. A avaliação do desempenho é parte integrante da gestão da rede. A dificuldade de avaliar-se o impacto da cooperação está em identificar os fatores que possam medir o desempenho das redes. O problema que surge é saber até que medida a entrada na rede impacta no desempenho dos participantes e de como mensurar esse resultado. Independentemente das dificuldades e das limitações de abordar-se o desempenho das redes, estudiosos de diferentes áreas realizaram esforços para levantar fatores responsáveis pelo

desempenho das redes. O levantamento de vários estudos sobre o desempenho das redes aponta um conjunto de conhecimentos fragmentados. Os estudos evidenciam a falta de integração desses fatores e a exploração de seus relacionamentos (DAS e TENG, 2002).

A avaliação, para Wegner (2011), ajuda a entender as vantagens de ir ao mercado cooperando com outras empresas ao invés de ir sozinho. Além de compreender o desempenho alcançado, a avaliação permite modificar e ajustar as práticas de gestão e o sistema de governança, agindo como um mecanismo de retroalimentação e reorientação estratégica, indicando limitações e oportunidades para a cooperação. No entender de Keil (2000), os esforços de vários estudos para verificar o sucesso de alianças e das empresas associadas apontam pouca compreensão sobre os aspectos de desempenho. Os trabalhos de Keil (2000) e de Das e Teng (2002), sobre estudos que verificam o desempenho de alianças, mostram pouca integração entre as medidas de avaliação das alianças e divergências quanto à unidade de análise para a avaliação.

As medidas vão desde a avaliação subjetiva, como a percepção da satisfação dos parceiros (MJOEN e TALLMAN, 1997), até medidas objetivas, como o volume das vendas e lucratividade (MOHR e SPEKAMAN, 1994), custos e rendimentos (CONTRACTOR e LORANGE, 1998). Para Perrow (1992), fatores que explicam a performance das redes são: as economias de escala; a confiança e a cooperação que coexistem com a competição e o estado de bem-estar social causado pelo aumento da eficiência coletiva dos setores industriais regionais. Marcon e Moinet (2000) entendem o bom desempenho da rede quando consegue alcançar certos objetivos estratégicos organizacionais: a finalidade da rede, a capacidade de adaptabilidade e flexibilidade, a capacidade de gerar aprendizagem através da interação dos seus membros e a capacidade de realizar economias relacionais.

A inexistência de consenso entre teóricos sobre desempenho interorganizacional, no entanto, não significa falta de relevância do tema. Trata-se mais de um problema conceitual de qual seria a medida mais apropriada para verificar a performance dos relacionamentos interorganizacionais (PEREIRA, 2005). A gestão organizacional busca o alcance de objetivos predeterminados (eficácia), quer de caráter econômico quer não, pelo uso racional dos recursos (eficiência). Para Schiehl e Morissette, (2000), existem diferentes visões sobre o constructo desempenho organizacional, o que cria dificuldades em caracterizar, consensualmente, o que seja desempenho organizacional. Expressões como sucesso, eficácia,

maximização da utilidade, melhorias, agregação de valor e produtividade estão associadas, frequentemente, ao desempenho organizacional. São temas que desafiam os gestores a considerar as implicações das redes no tratamento de questões como gerenciamento de risco, estratégia, marketing, recursos humanos e criação de valor. Assim, os debates sobre desempenho e efetividade organizacional desvendam um campo amplamente fragmentado e possível de diferentes pontos de vista e interpretações. Apesar da falta de consenso que envolve o assunto, o constructo de desempenho organizacional é central nos estudos organizacionais e não pode ser esquecido como tema de pesquisa.

Em alianças de empresas com número variável de associados, de relacionamentos múltiplos, surgem dificuldades para a mensuração de resultados. A primeira dificuldade é estabelecer os critérios mais adequados de avaliação, sujeitos a variar em função do objetivo e momento da avaliação e aos diferentes níveis de análise (SYDOW e MILWARD, 2003). O mesmo autor sublinha outros óbices que afetam a avaliação, como as características da rede com suas propriedades estruturais (desenvolvimento e evolução), e influência política, presente em todos os processos de avaliação, gerando conflitos na avaliação.

Dado o caráter da manutenção da individualidade de cada empresa participante do arranjo cooperativo, os resultados não podem ser creditados única e exclusivamente aos efeitos de rede. Não há como negar influências tanto externas como dos próprios parceiros, que acabam por influenciar o desempenho. Cada participante pode obter ganhos diferenciados da parceria, alavancados pelo posicionamento diferente dentro da rede, pela construção de diferentes relações com os pares, e detenção de diferentes capacidades de usufruir os benefícios gerados pela rede (WEGNER, 2011). Mesmo que a rede ofereça os mesmos benefícios a todos os participantes, é provável que o aproveitamento de cada um seja diferente, influenciando os resultados da empresa.

A tendência geral de análise encontrada na literatura direciona para dois polos de estudos, como mostra o estudo de Sydow e Milward (2003): o foco no desempenho da aliança, seus processos, estruturas, estratégias e práticas de gestão e o foco no desempenho de empresas parceiras pertencentes à aliança, seus resultados e benefícios. A análise necessita ocorrer considerando-se um contexto em que a individualidade das empresas convive com a coletividade. Esta abordagem está de acordo com os estudos de Faulkner e de Rond (2000); Kilduff e Tsai (2003); Monge e Contractor (2003); e de Galaskiewicz (2007), que defendem

que não existe uma única grande teoria de redes, mas, sim, duas diferentes e complementares perspectivas: a análise do ponto de vista da empresa individual e a análise do ponto de vista da rede.

Na perspectiva que considera as alianças como entidades separadas, o desempenho da aliança é o sucesso medido em termos de crescimento de suas vendas e lucratividade, como, por exemplo, em *joint-ventures* (GERINGER e HERBERT, 1991). Entretanto, a relativa falta de estudos que analisam a eficácia das redes causa surpresa (PROVAN *et al*, 2007). É evidente, se o objetivo é entender sobre redes e de sua eficácia, então é essencial que sua eficácia seja estudada. A carência de estudos sobre o tema da evolução das redes e de seu sucesso pode estar ligada a necessidade de um período de tempo suficiente longo de pesquisas para entender porque as redes interorganizacionais podem ter sucesso ou falhar no cumprimento de sua missão. E, ainda, a eficácia em rede, como a eficácia organizacional, não é facilmente mensurada e entendida (PROVAN *et al*, 2007).

Quando a análise dá-se na perspectiva das empresas participantes o desempenho da aliança deve ser mensurado em termos de agregação de resultados a essas empresas. Esse foco é interessante dado que as empresas formam alianças para alcançar certos objetivos estratégicos, e os estudos buscam mensurar o desempenho da aliança através do alcance destes objetivos isoladamente (PARKHE, 1993; e YAN e GRAY, 1994).

A linha de análise das empresas parceiras considera o fato de que uma rede é constituída dessas empresas parceiras, e o sucesso dessa instituição não é independente das parceiras que a formam. Quando se analisa práticas de gestão da rede, o seu sistema de governança e o desempenho das empresas, de alguma forma está-se avaliando a eficiência de sua estrutura e de seus processos. Portanto, o seu sucesso como um todo está condicionado ao sucesso das empresas individuais. Entretanto, a rede pode ter um desempenho positivo em inovação, atividades econômicas e na coletividade onde está inserida, por exemplo, e não significar bom desempenho para todos os participantes, como quando inovações são implementadas por algumas empresas e não por outras, tornando os inovadores mais competitivos em relação aos não inovadores (PROVAN *et al*, 2007).

Os ganhos econômicos ou não econômicos das empresas individuais são a razão de qualquer rede. Entretanto, a avaliação não deve limitar-se ao ganho financeiro, em virtude de outros

benefícios auferidos como aprendizagem, *status*, visibilidade e imagem, melhorias de gestão e compartilhamento de riscos (PODOLNY e PAGE, 1998). Vershoore e Balestrin (2008b) apontam ganhos de escala e poder de mercado, provisão de soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais como benefícios gerados pelas redes de cooperação e que servem como indicadores de avaliação de desempenho da união.

Porém, dada a independência dos parceiros, as razões para formar a alianças podem não convergir. Conquanto, as empresas têm motivos e objetivos diferentes para ingressar numa rede, os critérios e as medidas de desempenho em rede podem ser divergentes. Keil (2000), em sua análise sobre objetivos das empresas que formam parcerias combinou-os em três formas que podem ser: os mesmos ou muito similares, compatíveis e conflituosos. Objetivos similares são mais prováveis de serem alcançados simultaneamente por estarem justamente relacionados. Por exemplo, o nível de vendas e *market share* são dois critérios similares de desempenho. Os objetivos compatíveis também podem ser alcançados simultaneamente. Nível de vendas e de lucratividade são objetivos compatíveis, porque os dois têm a possibilidade de ser alcançados simultaneamente, embora não necessariamente do mesmo modo, conforme demonstram Geringer e Herbet (1991). Tanto os objetivos similares como os objetivos compatíveis encontram apoio na parceria. Porém, os objetivos conflituosos são aqueles estranhos aos interesses da aliança e dificultares para uma boa performance da rede. É possível considerar como objetivos conflituosos diversificação de produtos e economia de escala, por exemplo.

Na perspectiva do alcance dos objetivos das empresas parece ser critério insuficiente para avaliação do sucesso da rede, pois nem sempre é possível identificá-lo como um critério adequado de desempenho. No presente trabalho, a performance da rede é entendida como o grau em que a rede alcança seus objetivos estratégicos e consegue, desta forma, contribuir para o bom desempenho das empresas e da comunidade em que está inserida. Segundo Pereira (2005): “Se o sucesso de uma empresa está em roubar a tecnologia da empresa parceira então, a rede não poderá ser vista como um sucesso, porque o objetivo da outra empresa em proteger sua tecnologia não está sendo alcançado.”

Os estudos de Kanter e Brinkehoff (1981) apresentam duas abordagens da avaliação de desempenho: a) a abordagem baseada nos resultados e metas e b) a abordagem baseada em estrutura e processos. A primeira, frequente na pesquisa organizacional, sofre críticas pela

complexidade das organizações e pela dificuldade que elas possuem em definir as próprias metas. A segunda diminui a importância do alcance de metas e enfatiza a organização em si. Entretanto, estabelecer tais medidas é uma tarefa difícil, devido à complexidade e forma de inter-relacionamentos destes processos e da estrutura que contribuem para o desempenho de uma empresa (KANTER e BRINKERHOFF, 1981). A contribuição dessa perspectiva centrada na análise das características organizacionais ajuda a prever o desempenho futuro, ao invés de analisar apenas o desempenho atual, próprio da perspectiva centrada nas metas (WEGNER, 2011).

No que pese a contribuição de múltiplos estudos em diferentes perspectivas sobre desempenho nas redes, estes demonstram resultados diferentes e fragmentados, indicando, segundo Pereira (2005, p.82), “[...] a necessidade de uma adequação, integração e compreensão mais coerente sobre o tema.” O mesmo autor acrescenta que o conjunto de combinações entre as empresas não tem sido explorado adequadamente e, como consequência, falta melhor compreensão das causas desses resultados. Verifica-se certo grau de coerência nas contribuições teóricas que enfatizam os resultados dos parceiros, entretanto, pouco esclarecedores sobre diferentes fatos como, por exemplo, porque muitas alianças estão mais sujeitas a conflitos do que outras e porque muitas alianças alcançam sucesso e outras fracassam (KOZA e LEWIN, 2000).

Assim, diversos estudos mostram que o desempenho da aliança difere substancialmente entre as empresas (ANAND e KHANNA, 2000), evidenciando que algumas empresas obtêm significativos benefícios através da aliança e muitas outras fracassam (HARBISON e PEKAR, 1999). As pesquisas sobre alianças de Kale *et al.* (2002) e de Reuer e Ragozzino, (2006) focaram-se em fatores no nível organizacional para explicar porque determinadas empresas tinham mais sucesso de que outras na aliança. Recentemente, as pesquisas de Schilke e Goerzen (2010) concluíram que a gestão das rotinas organizacionais é o principal determinante de sucesso. Mais especificamente, conceituam a capacidade de gestão da aliança como uma construção de segunda ordem, refletida pelas rotinas organizacionais de coordenação interorganizacional, coordenação do portfólio da aliança, aprendizagem organizacional, pró-atividade e a transformação da aliança. O Quadro 3 apresenta uma relação dos principais estudos sobre desempenho dos relacionamentos interorganizacionais e que contribuem para avaliar o crescimento e a evolução das redes no presente trabalho.

De modo resumido, os estudos evidenciam um conhecimento fragmentado sobre os fatores responsáveis pela performance interorganizacional. Concentram-se em descrever medidas que realçam o desempenho das empresas participantes de redes, o que dificulta uma melhor compreensão dos efeitos da rede interorganizacional sobre o resultado dos participantes.

Quadro 3 - Relação de estudos sobre desempenho dos relacionamentos interorganizacionais

Estudo	Base conceitual	Foco	Medida de sucesso (desempenho)	Principais resultados
Harrigan (1988)	Parceiros assimétricos.	Aliança	Sobrevivência da aliança, duração e avaliação das empresas.	As alianças entre parceiros similares são mais permanentes e verifica-se maior sucesso quando os relacionamentos são horizontais.
Parkhe (1993)	Estrutura da aliança e teoria dos jogos.	Empresas	Entendimento de necessidades estratégicas e de indicadores indiretos de desempenho.	O desempenho da aliança apresenta relação positiva com a proteção do efeito futuro e negativa com a percepção do comportamento oportunístico.
Mohr e Spekman (1994)	Percepção das características da aliança, comunicação e solução de conflitos.	Alianças e empresas	Crescimento das vendas, lucratividade e satisfação com a aliança pelas empresas parceiras.	A característica organizacional da aliança afeta o sucesso da aliança.
Yan e Gray (1994)	Barganha, poder e controle.	Empresas	Percepção do alcance de cada meta dos parceiros.	O controle gerencial através do relacionamento entre barganha de poder e desempenho da aliança.
Doz (1996)	Condições da aliança, aprendizagem e evolução.	Aliança	Avaliação das empresas parceiras dá-se pela criação de valor, pelo espírito cooperativo e ajuste das capacidades.	A aprendizagem, principalmente a inicial, é responsável pelo sucesso da aliança.
Mojoen e Tallman (1997)	Controle estratégico e operacional (sobre atividades específicas)	Alianças e empresas	Avaliação das empresas parceiras (satisfação pelo alcance do que foi estabelecido).	O controle tem relação positiva com a aliança.
Aulakh, <i>et al</i> (1996)	Atributos relacionais.	Aliança	Cooperação entre empresas para aumentar as vendas e o <i>market share</i> .	Relacionamentos e controles sociais estão relacionados com a performance da aliança.
Zaheer <i>et al</i> (1998)	Confiança.	Empresas	Percepção da empresa no alcance de seus objetivos.	A confiança interorganizacional influencia o desempenho organizacional.
Fryxell <i>et al</i> (2002)	Confiança e controle.	Empresas	Satisfação com a aliança pelas empresas parceiras, relacionada à importância atribuída por cada parceiro.	Existindo confiança, o controle informal melhora o desempenho da aliança.
Schilke e Goerzen (2010)	Condições de gestão das capacidades das rotinas.	Alianças	Entendimento da necessidade de gestão das rotinas.	A capacidade de gerenciar as rotinas influencia o desempenho da aliança.

FONTE: Adaptado de PEREIRA (2005) e WEGNER (2011).

No entanto, as pesquisas sobre união de empresas apontam vantagens coletivas disponibilizadas pela rede aos participantes.

Entre as vantagens estão satisfação com a aliança pelas empresas parceiras quanto ao desempenho e ao alcance de objetivos (MOHR e SPEKMAN, 1994; MOJOEN e TALLMAN, 1997; ZAHEER *et al*, 1998; FRYXELL *et al*, 2002), compreensão das necessidades estratégicas e gerenciais (PARKE, 1993; WEGNER, 2001) e aspectos relacionais e controles sociais (AULAKH *et al*, 1996; PARUNG e BITITCI, 2006). E, ainda, outras medidas refletem a contribuição da rede para o sucesso dos participantes, como aprendizagem e economias relacionais (MARCON e MOINT, 2000), economia de escala, a confiança e a eficiência coletiva dos setores industriais regionais (PERROW, 1992), aprendizagem, visibilidade e imagem, melhorias na gestão e compartilhamento dos riscos (PODOLNY e PAGE, 1998), ganhos de escala, provisão de soluções, aprendizagem e inovações, redução de custos e riscos e relações sociais (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008b).

As discussões apresentadas partiram de diferentes abordagens sobre os fatores de desempenho sobre redes entre interorganizações. Os estudos evidenciaram dificuldades relacionadas à compreensão do desempenho da rede interorganizacional e dos efeitos da rede para o desempenho de seus participantes.

Diversos fatores podem estar relacionados ao desempenho da rede e das empresas associadas a redes durante sua trajetória evolucionária. Com base nos achados desses estudos e sem esgotar essa discussão, o próximo passo aprofunda seis fatores cujas relações, no que se refere à experiência de formação e consolidação de redes, serão estudadas no levantamento empírico.

Os estudos apresentados trazem achados importantes na compreensão do desempenho das redes e das empresas em rede e podem contribuir para os objetivos do presente trabalho como pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 - Contribuições teóricas sobre desempenho organizacional de redes interorganizacionais

FONTE: Adaptado de WEGNER (2011).

3 FATORES INFLUENCIADORES DO DESEMPENHO DE REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS

Dentre os fatores encontrados na revisão da literatura que ajudam a compreender o desenvolvimento e a consolidação de redes de empresas, a escolha dos parceiros, a governança, a liderança, a coordenação, o capital social, a confiança e a existência de instrumentos formais para o gerenciamento das relações entre os participantes aparecem entre as mais importantes.

3.1 Escolha dos parceiros em redes horizontais

Estabelecer relações interorganizacionais cooperativas tem sido uma importante orientação estratégica para as empresas de todos os tamanhos e segmentos. Clareza sobre a visão e os objetivos do novo empreendimento permite esclarecer quem deveria participar da rede e quem não deveria, quando as empresas tomam a decisão de constituir-se em rede de cooperação (RITTER e GEMÜNDEN, 1998; SHIPILOV *et al*, 2006; LEANA e PIL, 2006). Cultivar parceria de executar trabalho coletivo com aqueles que são diferentes exige tempo e energia. É importante lembrar que a estrutura de rede constitui um equilíbrio entre autonomia e dependência, definidas pela combinação de interesses individuais e coletivos com a coordenação entre atores independentes.

Assim, uma das primeiras funções na gestão interorganizacional é identificar e atrair novos parceiros com potencial de acrescentar efetiva contribuição à rede, com recursos que possam agregar valor no relacionamento e haja disposição de compartilhá-los (SHIPILOV *et al*, 2006). Segundo Hill (2003) é necessário definir claramente quais os critérios de quem deveria participar e quem não deveria, quando as empresas tomam decisões sobre alianças estratégicas, terceirização e aquisições. Para Grandory e Soda (1995) devem ser estabelecidos critérios para selecionar os parceiros e, desta forma, escolher aqueles atores que tenham o perfil de acordo com os objetivos da rede. Pereira e Pedroso (2004) afirmam que a maneira como os integrantes da rede são selecionados através de critérios definidos facilita a gestão e o alcance das ações coordenadas entre as empresas. O sucesso só pode ocorrer se os participantes certos fizerem parte do coletivo (HILL, 2003), somando experiências múltiplas exigidas para viver a visão e potencializar o crescimento dos integrantes. Quando as pessoas e

seus relacionamentos são fundamentais para os negócios, erros na seleção de parceiros podem ser desastrosos.

A escolha adequada dos parceiros aumenta a probabilidade de obter uma ação coordenada entre firmas. O parceiro mais apropriado é, muitas vezes, aquele já conhecido em certos ramos industriais e comerciais. Normalmente, as redes horizontais são formadas por empresas concorrentes, visando à obtenção conjunta de benefícios como aprendizagem, prestígio e benefícios econômicos (PODOLNY e PAGE, 1998). Uma aliança bem sucedida pode surgir das relações comerciais do dia-a-dia, entre empresas que fazem negócios, que mantêm relações (HAMEL e DOZ, 1999; WEGNER *et al.*, 2004). Toda parceria deve nascer da confiança mútua, do amplo apoio de todos, de informações compartilhadas, de cooperação entre as partes envolvidas, de objetivos e estratégias bem definidas e complementaridade. Segundo Lorange e Roos (1996), confiança torna-se fator indispensável para a consolidação da rede, por mais que os sócios tenham opiniões diferentes sobre que maneira agir, pois havendo confiança, as estratégias ajustar-se-ão a cada empresa com o passar do tempo. Advertindo sobre este fato, Gomes (1999) salienta a importância da existência de uma aliança estratégica coerente associada a um plano estratégico previamente definido.

Para Casarotto e Pires (1999), a sobrevivência de redes está ligada a cultura da confiança envolvendo aspectos ligados à cooperação entre as empresas, bem como aos aspectos culturais e de interesse de pessoas e empresas. A organização busca encontrar parceiros potenciais que possuam, reconhecidamente, competências necessárias, para que, juntas, possam atingir seus objetivos. O caráter da escolha deve ser predominantemente técnico, entretanto, características sociais devem ser consideradas. A confiança, neste caso, é baseada na relação custo/benefício e resguardada através de contratos.

A construção de qualquer forma de cooperação supõe que o individualismo seja abandonado, o comprometimento de todos como parceiros no negócio e não mais como concorrentes. No entendimento de Shipilov *et al.*, (2006) é importante que os potenciais parceiros tenham um perfil adequado para adaptar-se à cultura cooperativa, aos objetivos e à estratégia da rede. Na formação de redes entre empresas, é necessário considerar que cada empresa forma uma identidade única (VERSCHOORE, 2004), com seus valores e estilo próprio de gestão que devem ser respeitados pelo grupo. O conhecimento sobre a cultura de cada empresa é especialmente importante porque cada participante precisa entender e apreciar a história e os

valores de todos os membros do novo arranjo coletivo. No entendimento de Crook (2012, p.204), a organização em rede “não pode ser formada a partir de um grupo de componentes ou agentes díspares ou desvinculados.” É importante lembrar que diferenças culturais são elementos profundamente arraigados.

No momento que empresários membros da rede ou aliança começarem a interagir e participar de seu funcionamento poderão ter dificuldades de adaptação ao novo padrão de tomada de decisão e estilo de liderança. É o momento que as partes envolvidas alimentam expectativas sobre as motivações e incertezas quanto ao futuro do negócio que vão explorar conjuntamente e tentam evitar a seleção de parceiros não ajustados aos valores da nova organização.

Espera-se, neste estágio, que o relacionamento tomará a base da confiança e da delegação de autonomia, esta entendida, por Lorange e Roos (1996), como a capacidade em dar poder a um parceiro e permitir que este compartilhe de seus recursos estratégicos. Devido ao fato de que um dos sócios ter acesso aos recursos estratégicos que a outra possuía por exclusividade, algumas empresas veem nesta situação um dos motivos de desconfiança nos diferentes colaboradores pertencentes à rede, sendo assim um novo integrante empecilho no desenvolvimento da aliança.

3.2 Governança em redes interorganizacionais horizontais

O entendimento da governança nos estudos organizacionais está mais sintonizado com a teoria do agente-principal, com a finalidade de monitorar e controlar o comportamento dos gestores em função da separação entre gestão e propriedade (FAMA e JENSEN, 1983). A governança evidencia o papel dos diretores e gestores em representar e proteger os interesses dos acionistas. O tema também tem sido estudado em outros contextos organizacionais como em instituições sem fim lucrativo, onde o papel de representar os interesses da comunidade é exercido pelos conselheiros (ALBERS, 2005). A abordagem da governança insere-se na Nova Economia Institucional e na Teoria Institucional.

No que se refere à abordagem da nova Economia Institucional e da estratégia, o foco está na formação e na organização das relações da rede, e naqueles atores que ganham acesso a recursos que possam reduzir a sua dependência ou poderão melhorar a sua posição

competitiva, preocupam-se com os recursos e suas características e conceituam os laços ou ligações das redes em contratos ou termos de propriedade. Por sua vez, a Teoria Institucional analisa as redes interorganizacionais com o ambiente institucional em suas condições legais, políticas, culturais, econômicas, industriais e regionais que podem influenciar para a formação e as formas dos arranjos interfirmas (OLIVER e ERBERS, 1998; GRABHER e POWELL, 2004).

Nessa perspectiva, a governança em rede compreende um estruturado conjunto de empresas independentes, voltadas em criar produtos e serviços, sustentados por contratos implícitos e abertos como forma de adaptação às contingências ambientais e coordenar e salvaguardar as transações (JONES *et al*, 1997). Esta linha de pensamento aproxima-se da concepção de governança em rede de Williamson (1975), como uma forma intermediária de governança das atividades econômicas, em um *continuum* entre mercado e hierarquia (LOIOLA e MOURA, 1996). E, também, a governança refere-se ao modo de como uma rede é estruturada e organizada, com clara definição de suas orientações que assegurem seu cumprimento tanto dos gestores como dos participantes. Trata-se de uma perspectiva proposta por autores como Theurl (2005), Albers (2005, 2010), e Provan e Kenis (2007) e contempla, por exemplo, formalização, regras para a tomada de decisões, regras de incentivos e de sanções que poderão ser aplicadas às empresas da rede que não seguirem as normas estabelecidas e mecanismos de controle. A coordenação eficaz das interações entre as empresas exige uma combinação mais complexa de mecanismo de governança. Dada a não prevalência de relações hierárquicas na estrutura das redes, evidencia-se como necessário um alinhamento de objetivos por meio culturais e econômicos, para que isso configura uma espécie de controle (PARK, 1996).

A governança, que articula os diversos elos da rede, aparece como uma questão crítica na eficiência das redes (PROVAN e KENIS, 2007), que necessitam ser governadas sem os benefícios da hierarquia e da propriedade. Da governança dependem a manutenção e o aprofundamento das relações cooperativas e muitas redes de empresas fracassam por problemas de governança. Desta forma, os mecanismos de governança são essenciais para o desenvolvimento, o crescimento e a perenidade das redes, bem como para avaliar a gestão das relações interorganizacionais da rede, de preservar os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam respeitadas tanto pelos gestores quanto pelos participantes.

Neste sentido, os mecanismos de governança das redes representam uma forma mais viável na condução dessas relações. Park (1996) entende que, no âmbito da governança, a criação de uma central de coordenação (entidade composta por profissionais de fora das empresas) representa um mecanismo importante no monitoramento das relações entre as empresas e no gerenciamento do processo decisório coletivo. A central da rede coordena e orienta os esforços em direção dos objetivos coletivos sobre as atividades que as empresas renunciam ao controle. A constatação de Balestro (2004) mostra que a possibilidade de uma central de coordenação é maior em redes horizontais do que em redes verticais, em virtude do fato daquelas representarem maior complexidade em seus relacionamentos e vulnerabilidade diante de um comportamento oportunista.

Entende-se, desta forma, que a governança é necessária para orientar as relações dos atores em rede, pois que a motivação para ações cooperativas nem sempre corresponde esforços de todos para a consecução dos objetivos comuns dos indivíduos que estão em rede. Os estudos de Olson (1999) mostram como os indivíduos racionais agem em grupo e nem sempre estão dispostos em contribuir para melhorar o desempenho coletivo. Portanto, para além da perspectiva individual de cada participante, é importante verificar que as estruturas de interação possibilitam atingir interesses coletivos e, estes, quando gerados podem ser consumidos por todos, mesmo por aqueles que não contribuíram na sua geração. Em redes horizontais, benefícios como negociação com fornecedores, parcerias de serviços, serviços de *marketing*, serviços de logística e imagem da rede são estendidos a todas as empresas participantes.

Parece ser consenso que um conjunto de empresas trabalhará unido para expandir o valor que é adicionado por seu grupo. Assim, as pessoas possuem um sentido de pertencer a um grupo com processos de seleção que inibe (não totalmente) a presença do *free-rider* (carona), as relações de colaboração são duradouras e não pontuais e, em grande parte, mantidas mais por vínculos sociais do que contratuais. Por conseguinte, essa caracterização não impede que membros das redes evitem em contribuir voluntariamente como declara Olson (1999, p. 33):

Embora todos os membros do grupo tenham um interesse comum em alcançar esse benefício coletivo, eles não têm nenhum interesse comum no que toca a pagar os custos do provimento desse benefício coletivo. Cada membro preferiria que os outros pagassem todos os custos sozinhos e, por via de regra, desfrutariam de qualquer vantagem provida, quer tivessem ou não arcado com uma parte do custo.

Essa postura mostra o comportamento de indivíduos de grandes grupos que têm interesse de usufruir dos resultados coletivos gerados pelos outros participantes, mas não estão dispostos a contribuir para tal, por entender que seus esforços não terão grande efeito sobre os resultados. O estabelecimento de um adequado processo de governança pode ajudar a atenuar as consequências desse conflito de interesses. A governança objetiva preservar de forma equilibrada, em um sentido estrito, os interesses das empresas em rede e, em sentido amplo, o interesse de todas as partes envolvidas com os participantes das redes, o que inclui os gestores, fornecedores, credores, clientes, funcionários e a sociedade.

Para Albers (2005), o caráter de natureza coletiva da rede leva as empresas a concordarem que certos aspectos de seu negócio sejam coordenados pelas regras definidas pelo arranjo, abrindo mão da liberdade individual sobre certas operações de seu negócio em nome das orientações estabelecidas pelo grupo. O sistema de governança da rede não substitui o sistema de governança das empresas individuais, reporta-se somente àqueles aspectos comuns acordados pelo grupo com a finalidade de orientar os gestores na busca de atender os objetivos estabelecidos pelo grupo. Há a concordância das empresas de abrir mão de sua autonomia individual em alguma medida e autorizar ao arranjo cooperativo orientar certos aspectos de seu negócio sob as regras prévias criadas pelo grupo (ALBERS, 2005, 2010).

O conjunto de princípios e de práticas estabelecidas pela governança norteiam os relacionamentos entre os associados, gestores e conselhos e devem equilibrar interesses conflitantes para sustentar a viabilidade da rede de longo prazo, mormente quando há autores com interesses divergentes ou conflitantes e assimetria de informação (THEURL, 2005). Uma das grandes questões para a governança em redes horizontais é o conflito de interesses entre os participantes, ainda que haja simetria de poder e de informação. Os interesses individuais colidem com os interesses da coletividade. Há diversos conflitos potenciais como, por exemplo, os gestores da rede podem conduzir práticas, mesmo dentro das normas, que os beneficiem, em detrimento dos interesses do coletivo, ou eles podem omitir determinadas informações que pode comprometer a avaliação de seu desempenho. Há quem se preocupe mais em valorizar seu negócio em detrimento do conjunto. O problema é que há diferentes interesses para cada uma das empresas envolvidas, que podem ser conflitantes.

Então, a governança em redes emerge como processo de barganha dos participantes da rede que representa o poder partilhado, adequado para tratar de organizações de natureza coletiva

(RODRIGUES e MALO, 2006), e capaz de engajar e incentivar atores sociais de uma organização no processo decisório e estratégico. Albers (2005) afirma que o processo decisório é um processo de negociação que busca o consenso dos participantes sobre os compromissos assumidos pela rede e respeitando a autonomia das empresas nas demais atividades assumidas com o mercado. Para Theurl (2005), cabe à governança definir as orientações dos procedimentos para a gestão da cooperação, critérios de seleção e desligamentos dos participantes, regras de tomada de decisão, formas de solucionar conflitos e estruturas de comunicação. Albers (2010) identifica a necessidade de concordância entre os parceiros sobre as orientações a seguir e de seus processos de tomada de decisão, embora seja natural que isto altere-se com o passar do tempo.

Diferentemente da governança corporativa, a governança de redes trabalha com empresas e não com indivíduos e sua estrutura resulta de um processo de negociação entre as firmas participantes do arranjo como estratégia para conseguir atingir os seus objetivos individuais de fazer parte da cooperação. Os estudos de Provan e Kenis (2007) mostram diferentes modos de governança de relações interorganizacionais classificados como governança compartilhada, governança com uma organização líder e a criação de uma estrutura de governança administrativa específica com esse fim. Trata-se de uma abordagem mais preocupada com os modelos de governança adotados por redes de empresas, sem maior preocupação com os seus mecanismos internos.

Na governança compartilhada o modelo de gestão apoia-se no comprometimento e envolvimento das empresas participantes, inexistente uma estrutura formal de gestão, embora diversas atividades gerenciais e de coordenação possam ser conduzidas por alguns participantes. Normalmente, as orientações e decisões, tanto estratégicas quanto operacionais, são tomadas em reuniões dos representantes das empresas e repassadas ao grupo coordenador. Verifica-se, também, que além do controle das atividades através de encontros, a presença de um contínuo controle informal via interação e colaboração. É um modelo que pode ter relativo sucesso em grupos menores, onde é possível maior controle social e pressão de participação (OLSON, 1999) e apresenta como vantagem a inclusão de todos os participantes como responsáveis pelo gerenciamento dos relacionamentos internos da rede e com os atores externos. É um modelo nem sempre eficiente devido ao envolvimento dos participantes em suas próprias empresas e de possíveis objetivos conflitantes com os objetivos da rede. Entretanto, em redes que há um aumento significativo de empresas participantes verifica-se a

tendência de um grupo menor de empresários ou gestores contratados passar a ter maior autonomia decisória sobre as questões que afetam o grupo (WEGNER e PADULA, 2010), como forma de evitar a diversidade de opinião, facilitar e agilizar o processo de decisão.

O modelo de governança da organização líder (JARILLO, 1988; DHANARAJ e PARKE, 2006) é característico de relacionamentos verticais com a presença de uma empresa maior e um conjunto de empresas clientes menores (PROVAN e KENIS, 2007). A empresa líder gerencia a rede e orienta as atividades dos participantes em seu empenho para a consecução dos objetivos da rede. É o modelo típico dos relacionamentos verticais (CASAROTTO e PIRES, 1999), mas que pode também ocorrer em redes horizontais multilaterais, quando uma organização possui uma posição de liderança devido aos seus recursos e legitimidade.

A organização administrativa da rede é de natureza similar ao modelo da organização líder, onde todas as atividades e decisões são coordenadas através de só uma organização (HUMAN e PROVAN, 2000). A diferença é que a organização administrativa da rede (ou mesmo um indivíduo) é uma organização criada especificamente para dirigir a rede. Ao contrário da organização líder, a organização administrativa da rede não se envolve na produção de bens e na previsão de serviços, como é o caso dos membros da rede.

Balestrin e Verschoore (2008) reforçam a concepção de Provan e Kenis (2007) ao afirmar que as redes podem ser coordenadas ou por uma entidade administrativa autônoma ou por uma empresa líder. Com a expansão da rede “[...] os objetivos e a interação tornam-se mais complexos, a autogestão perde crescentemente a sua eficiência. Redes de cooperação de maior complexidade exigem modelos de gestão mais robustos.” (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 164).

O modelo de organização administrativa de rede proposto por Provan e Kenis (2007), semelhante a central da rede proposta por (PARK, 1996), consiste em criar uma entidade administrativa própria com a finalidade de coordenar e orientar as atividades da rede. Trata-se de uma estrutura organizacional de apoio gerencial, que pode ser simples, representada por um único executivo, ou constituir-se de uma forma organizacional mais complexa com executivos e equipes de apoio operando exclusivamente para a rede. É um modo de governança profissional que corrige as ineficiências administrativas das redes de governança compartilhada, é mais indicada quando o número de participantes cresce.

Nessa estrutura de governança existe o risco das decisões serem tomadas pelos executivos e não pelos participantes, o que pode acarretar a falta de efetivo envolvimento dos participantes no processo decisório (PROVAN e KENIS, 2007). Assim, é importante que as organizações parceiras desenvolvam mecanismos de interação uma com as outras e criem estratégias de envolvimento de todos na discussão dos rumos da rede, conferindo-lhe legitimidade e evitando-se, deste modo, as armadilhas de confiar-se em demasia nos agentes administrativos.

Os três modos de governança básicos de Provan e Kenis (2007) não são excludentes. As redes podem mesclar características dos diferentes modelos na constituição em seu modelo de governança. Os participantes podem adotar um sistema misto de governança com determinadas atividades específicas delegadas ao modelo de organização administrativa da rede e, também, manter parcialmente a governança participativa como instrumento para envolver os participantes nos assuntos da rede (WEGNER, 2011). Os sistemas de governança não são processos estáticos e sim processos dinâmicos e adaptáveis à dinâmica e à evolução da rede. No entender de Roth *et al* (2012), o desenvolvimento e a evolução de um sistema de governança para uma rede interorganizacional é complexo porque ele é criado pelas empresas da rede, que estabelecem regras que as afeta e elas precisam cumprir e modificar no tempo, quando não atendem mais as necessidades do grupo.

Porém, independentemente da forma de governança adotada pela rede, esta necessita ser considerada legítima tanto interna quanto externamente. No âmbito interno, a governança deve estabelecer a legitimação das relações entre empresas, algumas das quais podem ser atuais ou potenciais concorrentes, e este é um dos aspectos críticos da governança.

No que se refere ao aspecto externo, Roth (2011) realça que a governança da rede deve atender as expectativas junto aos *stakeholders*. Nessa perspectiva, a governança é responsável pelas expectativas externas, realizando atividades como atrair clientes, obter financiamento, lidar com o governo, e assim por diante. A governança tem a responsabilidade de projetar a rede como uma entidade de direito próprio e não simplesmente como um conjunto de organizações que ocasionalmente reúnem-se para discutir problemas comuns (PROVAN e KENIS, 2007).

A abordagem dos modelos de governança de Provan e Kenis (2007) não se preocupa com mecanismos internos que caracterizam a organização do arranjo interorganizacional, como

autonomia, as regras de interação entre as empresas, processo decisório e demais aspectos do arranjo cooperativo. Albers (2005) apresenta um conjunto de mecanismos internos que podem ter diferentes combinações para atender as necessidades específicas de cada rede na consecução de seus objetivos. A definição dos elementos da governança envolve aspectos como o nível de centralização do processo decisório da rede, o grau de formalização das atividades cooperativas, o nível de controle que a rede pode exercer sobre seus atores e os instrumentos de incentivos estabelecidos pela rede para influenciar os participantes a agir segundo os interesses coletivos.

Entende-se que a forma de governança pode influenciar os resultados da rede, pois sobre ela repousa a responsabilidade por manter os participantes motivados e unidos e facilitar ações coletivas. Assim, a governança pode ter um forte impacto nos resultados das redes como evidenciam os estudos de Provan e Milward (1995). Entretanto, ainda permanece uma lacuna na literatura para entender melhor como as redes se autogovernam.

3.3 Liderança em redes interorganizacionais horizontais

Organizações hierarquizadas e verticalizadas estão sendo rapidamente substituídas por redes de empresas. Estas apresentam novos desafios aos líderes, cujos estilos de lideranças tradicionais já não bastam para esse novo ambiente emergente. Mesmo em um mundo de comunicações globais instantâneas, a liderança ainda depende das relações interpessoais. Construir essas relações em um ambiente de valores diferentes e empresas interligadas em rede exige dos líderes compreender essas diferenças de valores e saber administrá-las (PALMER, 2012). Parece haver consenso sobre a importância do entendimento dos comportamentos adotados pelos líderes em arranjos interempresariais.

No entanto, no âmbito das discussões sobre redes, existem outros aspectos, igualmente importantes, especialmente a questão da liderança como elemento do perfil comportamental do gestor e de sua relação com o processo de mudança organizacional, característico da etapa de consolidação e crescimento da nova aliança. Particularmente, os temas liderança e mudança organizacional estão entre os mais estudados no campo da Administração (MCLEAN, 2005; HILL, 1999; GOODMAN e ROUSSEAU, 2004). O tema da liderança,

abundante no campo da Teoria da Administração, ainda é um assunto pouco estudado em contexto de redes de cooperação.

Para Palmer (2012), o estilo de liderança exercido com sucesso nas organizações hierárquicas não obtém o mesmo êxito nas redes, então, o desafio é saber que tipo de habilidades de liderança exigem as redes e, em especial, nos diferentes estágios de sua formação, evolução, crescimento e consolidação. O mundo das redes é diversificado demais para que a mesma abordagem possa ser aplicada a contextos diferentes. Atingir o sucesso exigirá dos líderes compreender e adaptar seu estilo de liderança em diferentes ambientes de negócios em rede e que não é possível adotar uma abordagem-padrão para diferentes casos. Os líderes nas redes devem procurar ver seus ambientes como redes de pessoas em comum, em vez de níveis hierárquicos. Senge (1999) chama esse processo de liderança de rede, que tem, na ausência de autoridade formal, a fonte de sua eficácia. Essa concepção de liderança pertence mais a redes sociais informais do que a hierarquia formal da empresa.

Embora, sendo os princípios da liderança, em sua maioria universais, necessitam serem aplicados de maneira distinta em diferentes ambientes organizacionais. Por exemplo, uma abordagem igualitária, baseada na construção do consenso, poderá ser entendida como um aspecto de liderança positivo em alguns ambientes e sinal de fraqueza em outros. É dever dos líderes reconhecer as diferenças, compreender o poder do interesse próprio e dos relacionamentos, respeitar os valores de cada cultura e obter a confiança no plano pessoal. É papel dos líderes reconhecer essas diferenças e construir relações pessoais que favoreçam decisivamente os relacionamentos em redes. Essa forma de exercer a liderança em rede aproxima-se do conceito de liderança conectiva explorada por Lipman-Blumen (1999).

A liderança conectiva, proposta por Lipman-Blumen (1999), destaca a força pessoal dos líderes como uma força capaz de exercer influência significativa na harmonização dos interesses entre os parceiros e de comprometê-los com a orientação estratégica da rede. Eles têm o desafio de fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia entre os atores envolvidos. Dado que a rede tem como característica a ausência de uma hierarquia formal, a liderança da rede deve ter a cultura do compartilhamento, da divisão do poder e da informação no processo decisório, ser flexível, proativa, motivadora e incentivadora, a fim de manter a coesão interna da rede horizontal, tendo como foco nos valores e interesses comuns (LIPMAN-BLUMEN, 1999).

A lacuna que se observa sobre o conhecimento do papel da liderança em arranjos cooperativos sugere identificar o comportamento do líder como estimulador das mudanças organizacionais e da orientação estratégica que visem a promover a consolidação e o crescimento do arranjo cooperativo. Verschoore (2006) vê nessa capacidade de organização estratégica um atributo de gestão entendido como “a delegação dada à rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns e a competências para alcançá-los eficientemente de forma coletiva” (p. 101). Entender o papel da liderança neste formato de organização é entender a sua formação, dinâmica de crescimento e consolidação e sua perspectiva de continuidade.

Deste modo, o contexto de rede impõe a necessidade de lideranças agregadoras e motivadoras, capazes de articular e fortalecer o coletivo e, principalmente, inovadoras. A corrente de pensamento econômico do empresário inovador (SCHUMPETER, 1985) entende esse fenômeno como liderança empreendedora, vista como a força motriz do sistema econômico, considerando o empreendedor como agente econômico disposto a tolerar risco. Na mesma lógica de pensamento, McClelland (1961) acreditava que uma das forças do agir humano ocorre por impulsos psicológicos movidos pela necessidade de conquista e de realização. Além das características da força pessoal, da inovação e da tolerância ao risco, a liderança empreendedora está, também, associada a habilidades sociais e à confiabilidade. Trata-se da liderança como uma força capaz de articular e fortalecer a rede como uma construção coletiva a partir da sinergia entre as competências individuais.

É no âmbito da estrutura de relações entre os indivíduos e a sua posição na rede que acontecem importantes consequências comportamentais, tanto para os atores, quanto para a rede como um todo (EMIRBAYER e GOODWIN, 1994). Ocupar uma posição favorável significa que um ator pode ter menos restrições, obter as melhores ofertas e ser um foco de referência e atenção daqueles de posições desfavoráveis e como consequência ter um impacto significativo sobre o comportamento da rede (MIZRUCHI, 2006; PROVAN *et al*, 2007). Nesse espaço, o líder exerce influência significativa sobre os parceiros para que se comprometam com a orientação estratégica da rede. Vale dizer, que a posição que um ator ocupa na estrutura social tem um impacto significativo sobre o comportamento da rede horizontal.

A abordagem da rede social, além de enfatizar a importância da posição ocupada na rede, também destaca a importância da centralidade, uma medida de conectividade de um ator com outros atores. Indica até que ponto um ator está conectado aos outros, podendo, pela sua atuação, gerar ganhos para toda a rede (BALESTRO, 2004). A centralidade é uma medida de quão bem conectada uma empresa ou pessoa pode estar. Quanto maior é a conectividade ou grau de centralidade de uma empresa dentro de uma rede, maior é o número de empresas a ela conectadas e que, conforme Balkundi e Kilduff (2005), diminui a vulnerabilidade da dependência de recursos.

Os atores mais centrais pelo seu maior número de conexões tendem a ser vistos como influentes e mover-se como líderes e atuam como centros de comunicação de uma rede interorganizacional horizontal, negociam contatos entre os atores, facilitam a circulação de informações e recursos, desempenham importante papel de coordenação e de intermediação, principalmente, entre aqueles que não teriam como se conectar sem essa interferência. Os teóricos ainda comentam que esses líderes são os que viabilizam a conexão entre atores, onde ocorre pouca ou nenhuma interação entre duas ou mais empresas. Ressalta-se, desta maneira, sobre a importância da centralidade porque o papel da liderança recai sobre o indivíduo ou empresa em uma posição central.

De acordo com Balestrin e Verschoore (2008), outra característica relevante nos estudos das redes sociais é a densidade, que demonstra o grau de conectividade da rede, ou seja, representa o maior número médio de laços que cada empresa ou empresário tem. Por exemplo, uma rede na qual todos se conhecem é uma rede densa. A existência de uma multiplicidade de relacionamentos interempresariais em termos de interconectividade aumenta o fluxo de informações e acesso de recursos. Rede com alta densidade aumenta o número de conexões que cada autor possui. Desse modo, quanto mais os autores estiverem ligados, mais fácil dar-se-á a realizações de ações conjuntas (GRANOVETTER, 1995). O mesmo autor ressalta que a densidade de uma rede fomenta ainda a troca de experiências e ações conjuntas que são consequências das relações de confiança mútua ajudando na formação de uma identidade comum. Para Carson *et al* (2007), a presença da alta densidade leva o exercício da liderança a ser distribuído entre vários atores e quando há baixa densidade o papel da liderança recai em poucos atores. Ademais, uma visão da liderança para além dos cargos ajuda a entender como diferentes posições ocupadas pelos atores na rede podem influenciar o comportamento da rede.

3.4 Coordenação em redes interorganizacionais horizontais

As alianças interorganizacionais são criadas com o propósito de cooperar para obter vantagens competitivas. O objetivo final dessas uniões é atingir níveis de competitividade melhores que individualmente as empresas não teriam condições de alcançar (MALUF FILHO, 2005; AMATO NETO, 2006). Os resultados advindos da união não ocorrem ao acaso, mas sim como produto do esforço conjunto dos associados para gerá-los. O sucesso no novo espaço competitivo requer coordenação dos esforços e capacidade gerencial para orientar a colaboração e obter níveis de eficiência mais altos (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004). Portanto, o desafio está em coordenar as diversas percepções em relação aos fins e aos meios das ações dentro da rede (COSTA, 2003).

A coordenação procura harmonizar e sincronizar os interesses dos participantes, por meio de uma variedade de mecanismos que tenta orientar o comportamento, estabelecendo regras de conduta (CAGLIO, 1998), evitando que conflitos tenham reflexos negativos nas atividades da rede. A coordenação é a forma de resolver o dilema da maximização individual, orientando as ações para que ambas as partes ganhem, se a troca ocorrer. Para Olson (1999), sem a coordenação, a sociedade entra em conflito.

Os problemas de coordenação são resolvidos por meio de convenções. É necessário utilizar mecanismos na relação interorganizacional que envolvem, por exemplo, a supervisão dos atores, o estabelecimento de regras e a padronização de processos. A elaboração de regras tem como fim padronizar as atividades dos membros e a supervisão direta (delegação voluntariamente transferida pelos participantes). A padronização estabelece rotinas das atividades a serem desempenhadas de cada ator, diminuindo a necessidade de comunicação. A coordenação auxilia no processo de controlar, monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais, em relação aos padrões estabelecidos e aos comportamentos. Deste modo, a compreensão dos instrumentos de coordenação das relações de cooperação torna-se essencial para o sucesso empresarial. Casson e Cox (1997) enfatizam a importância do fluxo de informação na orientação do fluxo de atividades e de recursos da rede. Um processo de comunicação eficiente entre os atores é destacado por Miles e Snow (1986) como condição para que as redes possam funcionar adequadamente.

Outro aspecto importante é definir e escolher quem fará a coordenação. Para Nassimbeni (1998), a coordenação entre as unidades autônomas é um ponto crítico na constituição de redes. Ainda que haja uma colaboração contínua no que se refere aos objetivos do grupo, o caráter de autonomia e independência permanece entre as empresas ligadas em redes. Os benefícios gerados estendem-se de forma igual aos associados, advindos da coordenação democrática da organização, com membros eleitos por todos os envolvidos e com alternância rotineira dos cargos. Em virtude de tais características, as redes demandam modelos diferenciados de gestão e coordenação, cujo sucesso dependerá da competência de seu gerenciamento.

Estudiosos realçam a coordenação como uma das forças integradoras da cooperação entre empresas. Os estudos de Barnad (1971) sobre organizações reforçam a coordenação como elemento essencial para a emergência da colaboração, enfatizando que a totalidade do conjunto de contribuições agregadas de cada elemento, coordenadamente, sempre será maior da simples soma das contribuições desses elementos. Deste modo, a cooperação interorganizacional destaca objetivos comuns previamente concebidos e caminhos para atingi-los. A ausência de tal direção, que Barnard (1971) denomina de propósito, impossibilita o conhecimento e a antecipação de quais os esforços específicos exigidos.

Redes interorganizacionais são concebidas por Williamson (1991) como formas intermediárias entre o mercado e a firma, referindo-se aos princípios das estruturas burocráticas e de hierarquia inflexível pela necessidade forte de vinculação entre os processos referentes à coordenação da atividade econômica. Essa forma de estruturação permite a formação de vários tipos de redes, tais como as redes de cooperação, as redes flexíveis, as redes horizontais, as redes de inovação e outras. Os trabalhos de Williamson (1985) apontam que há formas de coordenação que não podem ser asseguradas pela firma (hierarquia) e nem pelo mercado. Assim, o autor propõe uma estrutura de governança intermediária entre o mercado e a hierarquia, preservando os mecanismos de incentivos da autonomia das partes e os mecanismos de controle de dependência bilateral firmada por contrato de longo prazo com salvaguardas contratuais e aparato administrativo.

Na perspectiva de Grandory e Soda (1995), as redes representam uma forma diferente de arranjo organizacional da proposta de Williamson. Trata-se de um tipo diferente de organização com suas próprias características e finalidades diferentes de mercado e firmas,

criadas com a intenção de manter a união no maior prazo possível. Neste sentido, as redes representam um tipo singular de estrutura de união entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação de suas atividades. As relações entre as organizações em rede são entendidas pelo seu caráter informal dentro da estrutura (COLEMAN, 1990), pelas normas de reciprocidade e confiança (ALTER e HAGE, 1993), e pela formalidade, por meio da existência de contratos, regras e regulamentos (OSTROM, 1990; COLEMAN, 1990; KOGUT, 2000). Portanto, as redes são vistas não só como mecanismos sociais, mas, também, de coordenação e de governança (OSTROM, 1990; COLEMAN, 1990; KOGUT, 2000), e existem poucos estudos que exploram como as atividades de governança e de coordenação ocorrem dentro da rede, de modo a sincronizar os interesses dos parceiros, evitando disputas de poder e conflitos prejudiciais às atividades da rede.

Grandory e Soda (1995) destacam o grande valor da coordenação social e do controle nas relações entre firmas. Em trabalho exaustivo de revisão teórica sobre organizações em rede, identificaram um conjunto de características utilizadas em coordenação, conforme Quadro 4:

Quadro 4 - Relação de estudos sobre desempenho dos relacionamentos interorganizacionais

Mecanismos	Finalidades
Comunicação, decisão e negociação	São os mecanismos necessários para manter a cooperação de longo prazo através de um amplo processo de comunicação e de negociação entre os pares. A comunicação é essencial na rede como mecanismo de transparência de todas as atividades desenvolvidas e de elo emocional dos participantes.
Sistema de controle e planejamento	Assegurar que a sequência do trabalho, do planejamento e dos resultados seja amplamente monitorada. O planejamento e os sistemas de controle baseados em resultados são os mais utilizados nos relacionamentos interfirmas.
Relações de autoridade e hierarquia	Estabelecer relações de hierarquia e de controle por meio de contratos específicos, em adição a outros mecanismos de coordenação mais baseados no equilíbrio entre os atores. Em que pese o caráter cooperativo das redes, existe necessidade de coordenação das atividades por meio de mecanismos como a supervisão hierárquica, o planejamento formal, o treinamento e os sistemas informais.
Sistema de seleção	Selecionar, com base em critérios, aqueles atores que tenham o perfil de acordo com os objetivos da rede. A escolha adequada dos parceiros aumenta a probabilidade de obter uma ação coordenada entre firmas.
Integração e regras	A definição de regras, papéis e responsabilidades é essencial para a criação de uma rede.
Sistemas de incentivos	Os incentivos funcionam como estimuladores à formação e à manutenção de redes interorganizacionais.
Suporte público	A presença do setor público para incentivar e financiar a cooperação em situações em que a união é benéfica e em atividades inovadoras é fundamental na formação e manutenção de formas cooperativas de negócios.

Continua

Tecnologias de informação e comunicação (TIC)	Facilitar a interação entre os participantes através de sistemas de informações eficientes. Funcionam como poderosos mecanismos integradores para gerenciar as interdependências entre firmas parceiras. Sua importância reside no fato de reduzir os custos de comunicação e funcionar como um mecanismo de coordenação.
Quadro de pessoal é comum	Necessário em situações em que o número de empresas é alto e há aumento das atividades de gestão e de coordenação.

FONTE: Adaptado de GRANDORI e SODA (1995)

A revisão da literatura deixa evidente uma abordagem focada no controle hierárquico e no sistema de comunicação entre os agentes, e outra no enfoque de aprendizagem interorganizacional. Ambas têm em comum a preocupação com a divisão de tarefas entre parceiros e a integração de atividades, desempenhadas individual ou conjuntamente. A principal diferença entre as duas perspectivas é o reconhecimento pelo enfoque da aprendizagem interorganizacional de que a natureza da relação e das atividades pode modificar-se ao longo do tempo. Para a abordagem focada na hierarquia/controle, a natureza da interdependência entre as atividades está associada a procedimentos específicos de coordenação. Para o enfoque da aprendizagem interorganizacional, não existem mecanismos de coordenação pré-determinados; estes modificam-se ao longo do processo de relacionamento entre os parceiros.

Entretanto, em que pese o caráter cooperativo das redes, o processo de coordenação deve orientar e definir os comportamentos dos atores sociais da rede por meio de convenções. É necessário utilizar mecanismos de coordenação nas relações interorganizacionais que envolvem, por exemplo, a supervisão dos atores, o estabelecimento de regras e a padronização de processos. A elaboração de regras tem como fim padronizar as atividades dos membros e a supervisão direta (delegação voluntariamente transferida pelos participantes). A coordenação auxilia no processo de controlar, monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais, em relação aos padrões estabelecidos e aos comportamentos. Casson e Cox (1997) enfatizam a importância do fluxo de informação na orientação do fluxo de atividades e de recursos da rede. Um processo de comunicação eficiente entre os atores é destacado por Miles e Snow (1986) como condição para que as redes possam funcionar adequadamente.

Assim, a lógica da coordenação está em estabelecer os mecanismos orientadores dos agentes da rede de maneira a poder influenciar o desempenho das empresas governadas de acordo com os objetivos estabelecidos (ALBERS, 2005). Cada rede tem a possibilidade de organizar a sua coordenação a partir de um conjunto de mecanismos. Neste nível de análise, o sistema

de poder é coordenar as atividades da rede, de modo que possa influenciar os participantes a agir de acordo com os interesses coletivos.

Outro aspecto importante é definir e escolher quem fará a coordenação. Para Nassimbeni (1998), a coordenação entre as unidades autônomas é um ponto crítico na constituição de redes. Ainda que haja uma colaboração contínua no que se refere aos objetivos do grupo, o caráter de autonomia e independência permanece entre as empresas ligadas em redes. Os benefícios gerados estendem-se de forma igual aos associados, advindos da coordenação democrática da organização, com membros eleitos por todos os envolvidos e com alternância rotineira dos cargos. Em virtude de tais características as redes demandam modelos diferenciados de gestão e coordenação, cujo sucesso dependerá da competência de seu gerenciamento.

3.5 Capital social em redes interorganizacionais horizontais

A sociedade é resultado de múltiplas e complexas relações sociais de atores agindo individual e coletivamente. Neste sentido, é necessário entender a cooperação associada ao comportamento individualista à obtenção de vantagens competitivas. A formação de redes atende a satisfação de necessidades individuais pela via do coletivo. A Teoria de Redes considera a sociedade como um conjunto de organizações que estão relacionadas em redes e podem ser analisadas nesta perspectiva. Uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos) e suas conexões (DEGENNE e FORSÉ, 1999).

Assim, a estrutura de qualquer organização precisa ser atendida e analisada em termos de múltiplas redes de relacionamentos na organização e como eles são estruturados, seja separadamente ou em várias combinações (NOHRIA, 1992). Na gestão de redes, é importante considerar a necessidade de interação que se desenvolve entre seus membros na construção coletiva. Como consequência, aparecem densas relações sociais entre seus membros que constroem relacionamentos favoráveis a obter recursos uns dos outros.

A formação de uma rede interorganizacional constitui uma nova organização que viabiliza o contato entre um conjunto de empresas, levando a complexas interações entre os atores

sociais. Trata-se, assim, de uma abordagem focada na estrutura social, onde os indivíduos não podem ser estudados independentemente de suas relações com os outros (DEGENNE e FORSÉ, 1999) e enfatiza as conexões dos indivíduos no ambiente de rede. Esses laços de conexão entre os integrantes da rede de cooperação são fundamentais ao fluxo de aprendizado e conhecimento ao longo da rede.

Granovetter (1985) avalia os relacionamentos de cada indivíduo com outros em termos de intensidade e classifica os laços sociais em ausentes, fortes e fracos e alerta quanto à predominância de um ou de outro dentro da relação, levando a relações sociais inadequadas e prejudiciais à cooperação. No seu entendimento, os laços ausentes são lacunas de comunicação e barreiras à comunicação, não agregadores de benefícios à rede, portanto indesejáveis. Os laços fortes são caracterizados por intenso envolvimento emocional, forte confiança mútua, longo tempo de formação e pela intencionalidade de criar e manter a ligação entre duas pessoas. Se, por um lado, fortalecem a confiança mútua, essencial ao sucesso da rede de cooperação, por outro lado, podem “amarrar” sua estrutura, comprometendo sua evolução e aquisição de conhecimento. A presença de laços fracos representa a circulação de informação cobrindo as lacunas de conhecimento, indicando oportunidades de intermediação. Entende-se que as interações podem ser resultantes de ligações fortes e fracas em decorrência da quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços de reciprocidade (GRANOVETTER, 1973) e que podem variar na dependência entre quais pessoas realizam-se as ligações e também a densidade das relações sociais decorrentes (CUNHA *et al*, 2011).

O sucesso de uma rede interorganizacional está na dependência de maior ou menor uso de laços fracos, de um equilíbrio adequado dos laços fortes e da identificação dos laços ausentes. Os laços sociais representam as conexões entre dois atores, ou seja, para Wasserman e Faust (1994), a ligação entre pares de atores, onde são construídas relações sociais por interações sociais.

Uma interação social é uma manifestação comunicacional entre o indivíduo e seus pares. O entendimento dessas interações ocorre no âmbito da rede, das empresas interligadas e com o ambiente externo das organizações. A interação coletiva oferece um contexto para a combinação de uma intrincada teia de redes relacionais que permitem aos indivíduos compartilhar suas experiências e habilidades, a troca de informações, o surgimento de

expectativas e a imposição de sanções para aqueles que não cumprem suas obrigações (WEGNER, 2011).

Deve-se destacar a importância da interação social na comunicação e na emergência de conhecimentos (COLEMAN, 1988) que estimulam o debate sobre a influência da estrutura da rede, os processos de trabalho, as ações e a orientação estratégica. A interação entre os indivíduos estabelece laços de confiança e de reciprocidade que emerge dessas conexões que leva Putnam (2000) a acreditar no indivíduo como um agente na busca e na construção do capital social. O mesmo autor identifica o capital social como os traços da vida social, suas redes de relações, normas e confiança que facilitam a ação conjunta em prol de objetivos comuns, possibilitando maior eficiência na produção coletiva da riqueza. Fukuyama (1996), diferentemente de Putnam (2000) considera que à medida que as situações repetem-se, os envolvidos assumem que a cooperação é favorável e traz resultados positivos. Portanto, o contexto estabelece condições de gerar capital social através do aumento da confiança, pela compreensão das regras e pelo empenho em agir com a intenção de obter os melhores resultados individuais (DEGENNE e FORSÉ, 1999).

Deste modo, o capital social é construído e representado por aspectos específicos da estrutura social que dispõe um grupo de indivíduos para atingir objetivos e interesses. Para Gyarmati e Kyte (2004), o capital social forma-se no conteúdo das relações sociais em uma união, portanto, o capital social é específico de determinado grupo social que pode ser acumulado, aprofundado e destruído, caso não seja continuamente cultivado por laços de confiança. Segundo Adler e Kwon (2002), o capital social é construído nas interações grupais e possibilita o indivíduo alocar recursos e utilizá-los. Nessa perspectiva, Gyarmati e Kyte (2004) entendem o capital social como um produto coletivo, uma propriedade conjunta das relações de determinado grupo e somente diz respeito a ele. Portanto, o capital social somente existe enquanto recurso coletivo que possui a possibilidade de ser alocado e utilizado individualmente e sem exclusividade para qualquer ator, conferindo-lhe esse duplo caráter.

A presença dessas densas interações entre os indivíduos é chamada de capital social por Nahapiet e Ghoshal, (1998), que envolve trocas de conteúdo entre os pares através das interações sociais, como a quantidade de informação, conhecimento, suporte, sentimento, entre outros. Os indivíduos em rede estabelecem uma série de conexões, de redes relacionais que facilitam aos membros o acesso a recursos dos outros através das ligações que a rede

gera. O laço relacional da interação social assume a conexão entre um indivíduo e uma instituição ou grupo, tornando-se um laço associativo, de caráter formal, representado pelo sentimento de pertencimento.

Para Cox, apud Bullen e Onyx (1998), o capital social refere-se aos processos entre as pessoas pelos quais se estabelecem relações sociais que facilitam a cooperação e a coordenação para vantagens mútuas. Esse entendimento do capital social serve como base para indicar que as empresas criam diferentes formas de relacionamento umas com as outras e, em virtude disso, conseguem usufruir de diferentes tipos de recursos dos parceiros. Nahapiet e Ghoshal (1998) concebem o capital social como o conjunto dos recursos atuais e potenciais, os quais são gerados de uma rede de relacionamentos de um indivíduo ou unidade social. A dependência da interação entre os indivíduos evidencia a estrutura de redes por trás do conceito de capital social, que passa a ser definido como um recurso dos agentes sociais construído pelas suas redes de relações. Entender sua constituição pode levar a sua utilização, como mais um recurso, em favor do desenvolvimento da cooperação.

Neste sentido, entende-se o capital social como um conjunto de normas informais que promovem a cooperação entre dois ou mais indivíduos, impulsionando o estabelecimento de relações saudáveis e colaboração, levando a um ambiente que favorece a coletividade, dependente de um contexto específico para desenvolver-se. O capital social é relacionado a um determinado grupo (rede social), que (MAURER e EBERS, 2006) oportuniza aos membros do grupo acesso aos recursos de sua rede social.

Diferentemente do capital humano vinculado ao indivíduo, o capital social é específico de determinado grupo social. Costa (2005) refere-se ao capital social como recursos, como, por exemplo, ideias e informações que os indivíduos são capazes de procurar em virtude de suas relações com outras pessoas, e são acessíveis somente dentro e por meio dessas relações. Assim, como os indivíduos são portadores de capital humano, entendido, genericamente, como conhecimentos, habilidades e atributos pessoais, as redes criam capital social, definido pela estrutura e conteúdo das relações mantidas pelos indivíduos dentro das fronteiras organizacionais. O bom desempenho de longo prazo depende da capacidade da rede expandir os seus capitais financeiro, humano e social e utilizá-los de forma sinérgica para aumentar a produção. Numerosos estudos documentam a importância do capital humano para as empresas e a sociedade em geral (BECKER e GERHART, 1996; BARRO, 1991). Não

obstante, esses estudos enfatizam o capital humano como atributo do indivíduo. Os gestores há muito entenderam que os recursos humanos residem nas relações sociais e na formação de redes interpessoais.

Para isso, deve-se ter em conta que as redes constituem-se em canais pelos quais passam informação e conhecimento que são acessados de forma diferente pelos atores. Assim, pessoas e organizações, dentro de certas limitações, conseguem vantagens em relação às demais e atingem melhores resultados pela sua capacidade de acessar e de beneficiar-se das oportunidades e recursos disponibilizados pelos seus relacionamentos (NAHAPIET, 2008). As empresas em rede não se limitam aos benefícios dos relacionamentos interorganizacionais de caráter formal estabelecido em contrato, mas, também, dos relacionamentos advindos dessa configuração, que pode favorecer o desenvolvimento de seu capital social fora da rede.

Conforme Nahapiet e Ghoshal (1998), pela rede de relações, as empresas têm acesso a recursos que não seriam possíveis fora do relacionamento, como, por exemplo, determinados conhecimentos construídos e partilhados na rede e, de outros recursos que deveriam ser adquiridos a preços de mercado. Independentemente da importância da rede de relacionamentos que qualquer empresa desenvolve fora da rede formal, o presente estudo foca o papel do capital social desenvolvido pelo empresário dentro da rede formal. A participação em rede está associada ao capital social estrutural, sendo muito relevante a compreensão do tipo de rede que se está observando, que incluiria a diversidade dos participantes, as instituições formais e informais que moldam a estruturação geral dos grupos, as normas de decisão, objetivos gerais específicos, tamanho e área geográfica, sendo possível conhecer as formas de interação social que influenciam a cooperação e a coordenação.

Deste modo, conforme Inkepen e Tsang (2005), a configuração da rede determina o padrão de relacionamentos dessa rede. O capital social estrutural reporta-se ao padrão de conexões entre os atores, a forma como um determinado autor relaciona-se e com quem no âmbito da rede. Nahapiet e Ghoshal (1998) referem-se à dimensão estrutural da rede como a presença ou ausência de laços entre atores, assim como a configuração em termos de medidas de intensidade, conectividade e hierarquia, que determinam o padrão de relações entre os membros dessa rede. Esses elementos representam a facilidade com que o conhecimento pode ser acessado e transferido.

Outros achados da literatura apontam o número de contatos de um ator (SMITH *et al*, 2005; PROVAN *et al*, 2007), a diversidade dos contatos, a configuração e a estabilidade da rede (INKPEN e TSANG, 2005) como aspectos importantes da configuração estrutural do capital social. A estabilidade da rede leva a relações duradouras que reforçam o capital social e estimulam a troca de recursos entre as partes.

A conexão a um grande número de pessoas e a diversidade desses contatos geram benefícios, como acesso a informações exclusivas e em grande volume que podem ser rapidamente acessadas (SMITH *et al*, 2005; PROVAN *et al*, 2007), além de aportar heterogeneidade de conhecimentos que permitem combinar e trocar recursos úteis à empresa obter, valor na interação com sua rede social. A união em rede coloca as empresas em contato e facilita aos atores construir suas redes de relações, expandir seu capital social e acessar novos recursos. Na perspectiva de existir uma relação entre dimensão estrutural do capital social e desempenho dos participantes de uma rede, a própria gestão da rede pode criar mecanismos que aumentem as oportunidades de contatos entre as empresas e em decorrência a ampliação do capital social de cada um.

O entendimento desse aspecto pelos empresários em rede aumenta a confiança no grupo. O nível de confiança entre os indivíduos da rede está relacionado com o capital social cognitivo (representações e interpretações da soma do conhecimento e das informações colocadas em comum pelos participantes de um determinado grupo) e influencia a ação coletiva do grupo. Nahapiet (2008) define a dimensão cognitiva do capital social como as representações, interpretações e sistemas de significados compartilhados entre atores que influenciam as trocas sociais. A união em rede oportuniza aos membros desenvolverem objetivos compartilhados e cultura compartilhada (INKPEN e TSANG, 2005), uma compreensão comum sobre os objetivos e as atividades desenvolvidas e em que grau as normas de comportamento regulam os relacionamentos. Uma visão compartilhada desenvolve entendimentos mútuos, troca de ideias e de recursos, ajuda as diferentes partes a integrar conhecimentos e cria um comportamento similar sobre como os pares devem interagir uns com os outros.

Assim, a interação entre indivíduos como parte de um todo facilita a construção de um conjunto de objetivos comuns e uma visão compartilhada (LEANA e PIL, 2006), e esse entendimento comum reduz a pressão do controle formal e de monitoramento dos

comportamentos individuais. Neste sentido, práticas de gestão específicas reforçam a interação e a comunicação por meio de encontros, fóruns e seminários promovidos especificamente para discutir os objetivos e a missão da rede, definição de objetivos e orientação estratégica, construindo as bases para uma visão compartilhada e objetivos comuns.

O capital social e a existência de um projeto institucional consistente estão inter-relacionados e reforçam-se mutuamente (WEGNER *et al*, 2006). Por conta disso, a existência de capital social no grupo facilita a definição de regras e padrões institucionais para o arranjo coletivo, as quais, por sua vez, reforçam a confiança e o próprio capital social, inibindo comportamentos oportunistas. Quanto mais conectados, mais integrados, mais cooperativos são os grupos, maior é a quantidade de desenvolvimento adquirido através do capital social.

3.6 Confiança em redes interorganizacionais horizontais

O capital social e a existência de instrumentos formais para o gerenciamento das relações entre os participantes são fatores que ajudam a compreender o desenvolvimento de redes de empresas. É importante ver como o capital social e as regras estabelecidas contribuem para a construção de um ambiente de confiança. Zaheer *et al* (1998) verificaram interesse crescente por fatores que levam a níveis mais altos de confiança nas alianças. Em seu trabalho, os autores distinguem a confiança pessoal entre os representantes das empresas da confiança que pode ser imputada às organizações envolvidas. Ainda, McEvily *et al*, (2003, p. 92) veem a confiança como um dos aspectos da relação que reflete a “disposição de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas sobre as intenções ou comportamentos dos outros” e, para Mariotti e Swirski de Sousa (2005), a confiança gera a expectativa positiva que o comportamento da outra parte trará benefícios mútuos.

Para Gulati (1995), a confiança é um fenômeno interpessoal, inerente às relações sociais, presente nas redes interorganizacionais, entendidas como agrupamentos sociais. Confiança interpessoal contribui para a construção de conhecimentos em contextos onde há grande incerteza e ambiguidade (BALESTRO, 2004). Confiança é percebida como fator que minimiza o ato de ações oportunistas (OLSON, 1999) por parte de um ou mais parceiros comerciais, principalmente quando há o envolvimento de recursos estratégicos. Os parceiros

desenvolvem expectativas conjuntas em torno de suas motivações, de possíveis investimentos e de incertezas em um empreendimento que vão explorar conjuntamente. A rede permite o desenvolvimento da inteligência coletiva pelo compartilhamento de conhecimento, que exige um ambiente de colaboração entre os agentes (TERRA, 2005). Conforme essas orientações, a atmosfera de confiança é fundamental para a socialização dos conhecimentos e eficiente coordenação das ações entre as empresas. Porém, como afirma Amato Neto (2000), a formação de redes de cooperação, além dos benefícios, aporta desafios, e um dos principais é, conseguir, na prática, a confiança mútua entre as empresas. O mesmo autor aponta comportamentos empresariais individualistas, que dificultam o estabelecimento de alianças estratégicas, parcerias ou quaisquer outros tipos de associações entre empresas.

Os achados de Jarillo (1988), sobre estratégia em rede, mostram a importância da confiança nas inter-relações informacionais como fator que reduz os custos de transação e torna a existência das redes economicamente viáveis. A confiança é um fenômeno gerado a partir de estrutura e contextos adequados e não intencionalmente criada. Diante dessa evidência, Perrow (1992) argumenta que ela poderá ser encorajada por uma estrutura ou por um contexto que podem ser deliberadamente criados.

A continuidade do negócio em rede tem uma dependência direta na forma de organizar e de gerir os interesses conflitantes dos parceiros que surgem em razão de dividir os esforços e os custos de produção, dos benefícios e da apropriação dos resultados (GULATI; SINGH, 1998). A confiança não só entendida no sentido em que cada uma das partes cumpra uma promessa assumida, mas, principalmente, na fé que as empresas participantes terão de atingir os resultados esperados (CONKLIN e TAPP, 2003). Nesse estágio, as partes chegam a um acordo quanto às obrigações e às regras para a ação futura no relacionamento entre as empresas, estabelecendo as características e a estrutura de governança (BALESTRO, 2004). Provan e Kenis (2007) afirmam que um nível consistente de confiança na rede como um todo contribui para o bom desempenho da governança, especialmente, no modelo de governança compartilhada.

Entretanto, Gulati (1995) alerta que o desenvolvimento da confiança é um fator crítico na construção de todas as redes empresariais, visto ser o oportunismo traço intrínseco às redes. Uma rede tem melhores chances de sucesso quando é alicerçada em torno de objetivos comuns e a criação de regras e instrumentos formais, desenvolvidos em conjunto pelos

participantes, os quais reforçam a confiança do grupo e reduzem a possibilidade de comportamentos oportunistas guiados, geralmente, por uma visão imediatista. A presença de comportamento individualista à obtenção de vantagens competitivas em redes é um modelo a ser rompido, pois qualquer iniciativa contrária a esta referência parece estar vinculada, desde seu surgimento, ao fracasso.

A construção da confiança mútua constitui-se em um processo desafiador para pessoas e instituições, e Ostrom (1990) aponta alguns requisitos básicos para o projeto institucional que contribui para a ação coletiva: definição das fronteiras da instituição que está sendo criada, colaboração de todos na definição das regras, o estabelecimento de sanções para os transgressores e orientações facilitadoras para a solução de conflitos. O envolvimento de todos no estabelecimento da orientação da ação coletiva reduz a incerteza e pode contribuir para a ampliação da motivação e da confiança entre os participantes.

Para Tálamo (2008), é da motivação e da aproximação espontânea dos participantes, e não da vontade, que depende o desempenho de uma rede. Os participantes devem estar seguros que seus interesses individuais podem ser compartilhados com o objetivo de ganhos comuns. Sem a confiança entre os participantes da rede, a possibilidade de obter um bom desempenho fica limitada.

Balestrin *et al*, (2005) indicam algumas características no contexto das redes de pequenas empresas que estabelecem um ambiente vantajoso para a geração de confiança entre as firmas, tais como: existe compartilhamento de informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade; as firmas têm pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica; as empresas adotam processos e técnicas similares; há alternância periódica da liderança para representar o conjunto das empresas; as relações são construídas de longo prazo; ocorre semelhante recompensa financeira para as firmas e empregados dentro delas e; a experiência coletiva das empresas permite alcançar vantagem econômica pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais. A possibilidade de confiança é aumentada quando existem essas condições.

O levantamento em estudos sobre desenvolvimento interorganizacional aportam importantes contribuições para a compreensão e o desempenho da rede e da união entre empresas participantes de redes. O Quadro 5 apresenta importantes fatores encontrados na literatura que

estão relacionados com o desenvolvimento e o desempenho das redes e das empresas participantes de redes.

Quadro 5 - Elementos conceituais que orientam a pesquisa

Elemento abordado	Ideias centrais	Contribuições para os objetivos do estudo	Autores Pesquisados
Seleção dos parceiros	O estabelecimento de critérios de quem deve fazer parte da rede define quais são os parceiros que têm potencial de acrescentar efetiva contribuição à rede, com recursos que possam agregar valor no relacionamento e haja disposição de compartilhá-los.	Da teoria, emergem critérios sobre identificação e seleção dos parceiros que podem ser operacionalizados para o estudo: a seleção é orientada pelos objetivos da rede, pela orientação estratégica, o novo membro tem perfil de adaptação à cultura cooperativa e de aportar recursos estratégicos ao grupo.	Grandory e Soda (1995); Podolny e Page (1998); Pedroso (2004); Hill (2003); Shipilov <i>et al</i> , (2006); Crook (2012);
Governança de redes	A governança da rede é constituída em razão do número de participantes, suas características e seus objetivos, e responsabilidade em termos de eficiência, legitimidade e continuidade da rede. Os modos de governança variam de governança compartilhada, de organização líder e a criação de uma estrutura de governança administrativa específica.	A teoria sugere variáveis sobre governança que podem ser operacionalizadas para a pesquisa: o nível de centralização do processo decisório e o nível de formalização, e os mecanismos de controle, de incentivos e de sanções.	Park (1996); Jones <i>et al</i> , (1997); Olson (1999); Balestro (2004); Theurel (2005); Rodrigues e Malo (2006); Provan e Kenis (2007); Balestrin e Verschoore (2008); Albers (2005; 2010);
Liderança de redes	Refere-se à influência exercida sobre os liderados no processo de constituição, consolidação, desenvolvimento e continuidade da nova aliança. O entendimento do estilo de liderança ajuda compreender os atributos do líder como influenciador dos empresários participantes aos objetivos da rede.	Neste estudo, a liderança será analisada pela sua capacidade de contribuir com o sucesso da aliança analisando o perfil comportamental do líder, sua relação com o processo de mudança e sua influência junto aos empresários participantes na condução da rede.	McClelland (1961); Shumpeter (1985); Emirbayer e Goodwin, (1994); Meclean (2005); Balkundi e Kilduff, (2005); Mizruchi, (2006); Carsonet <i>et al</i> , (2007); Palmer (2012).
Coordenação de rede	A coordenação definida como a ação de ordenar os elementos de um sistema e orientar os esforços e capacidade gerencial capaz de gerar influência em termos de eficiência e harmonização dos interesses dos participantes.	A teoria aponta variáveis sobre coordenação que podem ser operacionalizadas para a pesquisa: controle social e negociação, sistema de controle e planejamento, relações de autoridade e hierarquia, integração e regras, sistema de incentivos, suporte público, tecnologia da informação e comunicação.	Barnard, (1971); Williamson, (1985); Ostrom, (1990); Coleman, (1990); Grandory e Soda (1995); Casson e Cox (1997); Nassimbeni (1998); (Caglio, (1998); Olson (1999); Kogut, (2000). Prahalad e Ramaswamy, (2004);

Continua

Capital social	O conjunto dos recursos atuais e potenciais, os quais são gerados de uma rede de relacionamentos de um indivíduo ou unidade social. Consiste na presença ou ausência de laços, densidade, conectividade, hierarquia, padrão de contatos entre os atores e o número de contatos de um ator e, ainda, refere-se aos recursos que proveem interpretações, representações e relacionamento compartilhados, bem como normas, valores e sistema de significados entre as partes, objetivos e visão compartilhados. Contribui na aquisição e criação do conhecimento. Práticas de gestão da rede facilitam aos membros acessar os recursos dos demais.	Embora o capital social seja específico de determinado grupo social, os gestores há muito entenderam que os recursos humanos residem nas relações sociais e na formação de redes interpessoais, e que a gestão da rede interorganizacional pode desenvolver mecanismos que estimulem o desenvolvimento de capital social dos atores da rede. O capital social pode ser mensurado analisando a existência de contatos entre os atores da rede, o número de contatos, disposição em compartilhar informações; a existência de objetivos acordados e uma visão compartilhada entre os empresários e seus contatos.	Degenne e Forsé, (1999); Granovetter (1985); Putnam (2000); Coleman, (1988); Fukuyama (1996); Nahapiet e Ghoshal, (1998); (Maurer e Ebers (2006); Nahapiet, 2008); Smith <i>et al.</i> , (2005); Inkpen e Tsang, (2005); Leana e Pil, (2006).
Confiança em rede	Refere-se a relações interpessoais espontâneas e de segurança de um ator com outros, em termos de intensidade e normas subjacentes dos relacionamentos cujos interesses individuais podem ser compartilhados com o objetivo de ganhos comuns, inibindo ações oportunistas. O sucesso está relacionado à confiança percebida em torno de expectativas conjuntas de investimentos e em um empreendimento que vão explorar conjuntamente e na consecução dos resultados esperados.	A confiança pode ser mensurada analisando a colaboração de todos na definição de regras e de sanções, a disposição de compartilhar informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade, semelhança em tamanho, poder, posição estratégica, recompensa financeira, alternância periódica da liderança e percepção do comprometimento.	Jarillo (1988); Ostrom (1990); Perrow (1992); Gulati (1995); Gulati e Singh (1998); Olson (1999); McEvily <i>et al.</i> , (1998; 2003); Conklin e Tapp (2003); Balestro, (2004); Balestrin <i>et al.</i> , (2005). Tálamo (2008).

Os fatores conceituais aprofundados neste capítulo terão caráter de orientar a pesquisa com a finalidade de compreensão de como efetivamente ocorre o desempenho em contexto de rede. Com base nessas proposições parte-se para o campo de pesquisa com um esquema conceitual preliminar, buscando evidências empíricas para estabelecer relações entre os elementos envolvidos.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

No decorrer da análise teórica, foram apresentados apontamentos sobre características das redes interorganizacionais e, principalmente, fatores que se encontram presentes na trajetória da formação, da evolução e da consolidação das redes horizontais, os quais servem de base para a orientação da pesquisa. Os aspectos conceituais fizeram emergir elementos teóricos sobre os fatores relacionados à motivação de formar redes, à capacitação das empresas para a manutenção da rede, à escolha dos parceiros, ao sistema de governança, à coordenação, à liderança, ao capital social e à confiança junto às empresas em contexto de rede e da contribuição das redes para o desenvolvimento regional. Esses elementos terão o caráter de orientar a pesquisa e de construir um esquema conceitual-analítico com a finalidade de compreensão de como efetivamente ocorre o processo de criação/evolução/consolidação em contexto de rede horizontal e suas contribuições para o desenvolvimento regional. A análise desses elementos supõe que eles ofereçam suporte para a compreensão de como se constroem e desenvolvem-se as atividades cooperativas e de sua contribuição às empresas parceiras e à sociedade.

Os arranjos interorganizacionais não devem ser entendidos como estruturas estáticas, mas passando por várias etapas de constituição e desenvolvimento (CHILD, 2001), como estrutura de natureza dinâmica e que se alteram através do tempo (EBERS e GRANDORI, 1999). Conforme os mesmos autores, os relacionamentos em redes demandam diferentes cuidados em seus estágios evolutivos e requerem permanente atenção e ação gerencial. Os gestores devem estar preparados para entender que as demandas das relações interorganizacionais mudam ao longo do tempo.

Dada importância de compreender o desenvolvimento das redes, Child, (2001) compara a evolução de um arranjo cooperativo à concepção de ciclo de vida, movendo-se de um estágio de contatos iniciais, através da negociação e lançamento da ideia, para uma fase de negociações e cooperação gerenciada. A entrada na rede leva empresas bem estabelecidas para enfrentar o desafio de passar de um mundo centrado na empresa para outro estruturado em redes, sem minar os negócios e os compromissos vigentes de seus atuais *stakeholders*. É o momento de reconhecer a necessidade de transformação, em que pequenas mudanças contribuem para modelos muito diferentes para os negócios e para diferentes abordagens de estratégias e competências.

4.1 Fase de criação de redes interorganizacionais horizontais

A formação de redes interorganizacionais horizontais permite a realização de ações conjuntas, ajudando a solução de problemas comuns e viabilizando oportunidades que, isoladamente, não seriam possíveis.

4.1.1 Motivação para formar redes

Pode-se afirmar que, de modo geral, a primeira motivação que leva uma empresa a entrar numa rede é o benefício material ou monetário que esta possivelmente lhe proporcionará, com ênfase na redução de custos e o aumento nas vendas. No entanto, outras razões, não monetárias, estão presentes na sua participação, tais como aprendizagem, troca de experiências, compartilhamento de conhecimentos e informações estratégicas, credibilidade organizacional e proteção contra a concorrência. Segundo Ebers (1999), os objetivos mais comuns da cooperação interorganizacional centram-se no acesso ao conhecimento e à aprendizagem, na redução de custos, na adaptação às mudanças, na ampliação de escala, na diminuição de riscos, na complementação de ativos e no desenvolvimento de capacitações. As empresas, também, estão utilizando as redes como fonte de inovação, de serviço ao cliente e fonte de criação de valor.

Para Lorange e Roos (1996), algumas características como: a necessidade de as empresas manterem-se fortes em seus mercados e adaptar-se às realidades regionais, rápido desenvolvimento tecnológico que leva a ciclos de vida de produtos mais curtos, maior demanda por soluções que envolvem diversos tipos de competências, ofertas de produtos e serviços e a emergência de novos concorrentes têm contribuído para a crescente motivação para participar de estratégias cooperativas.

Conforme Barney *et al* (1996), entre as razões para a formação de alianças, destacam-se: explorar economias de escala; ter baixo custo de entrada em novos mercados; ter baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria e em novas indústrias; aprender com os concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica, gerenciar custos e compartilhar riscos. Outros fatores motivadores identificados referem-se a busca da competitividade, incertezas do mercado em relação às novas tecnologias e a riscos financeiros, exigências dos consumidores

em relação à qualidade de produtos/serviços oferecidos e ampliação do mercado de atuação. Essas colocações mostram que é profuso e diverso o espectro de objetivos perseguidos pelas empresas no processo de cooperação.

4.1.2 Escolha do grupo inicial para formação de redes

Em geral, a formação de uma rede de empresas passa por uma etapa de contatos iniciais e seleção dos potenciais integrantes do arranjo. O cuidado a ser tomado é na escolha de parceiros que agreguem valor e que possibilitem vislumbrar a probabilidade de atingir-se ações coordenadas entre as empresas. Uma rede não pode ser formada a partir de um grupo de componentes ou agentes díspares ou desvinculados. Quanto mais estratégicas tendem ser as atividades da rede, maiores as exigências no processo de seleção dos integrantes. A parcimônia na escolha dos formadores da rede deve acompanhar também na seleção dos futuros parceiros. Desta forma, o objetivo é atrair parceiros que agreguem valor e recursos (SHIPILOV *et al*, 2006), que tenham o perfil de acordo com os objetivos da rede horizontal e de seus valores (GRANDORY e SODA, 1995; CROOK, 2012) e que facilitem o alcance de ações coordenadas entre as empresas (PEREIRA e PEDROSO, 2004).

A etapa de constituição de uma rede é caracterizada por longas discussões e negociações, para alcançar um mínimo de entendimento de como deverá funcionar a futura parceria. É a fase de identificação de problemas e dificuldades comuns, bem como de visualização de oportunidades de operar conjuntamente. A compreensão comum atual e uma visão de futuro compartilhada garantem uma base confiável para a cooperação e a conectividade, o que pode ser facilitado pelo acerto de escolha dos parceiros.

4.1.3 Papel da liderança na formação de redes

O período de criação da rede é cercado de incertezas, dúvidas e expectativas quanto ao futuro das relações interorganizacionais. Portanto, durante o período de constituição da rede, dada à ausência de autoridade formal, a figura de um líder proeminente assume papel relevante. O estilo de liderança exercido com sucesso nas organizações hierárquicas não obtém o mesmo êxito nas redes (PALMER, 2012). Então, o desafio é saber que tipo de conduta e de

habilidades de liderança exigem as redes. Nessa configuração organizacional, o papel do líder é de construir relações pessoais que favoreçam os relacionamentos, fomentem a motivação, incentivem o crescimento e preservem a harmonia entre os atores envolvidos (LIMAN-BLUMEN, 1999) e de desenvolver um ambiente de confiança no grupo. É o momento de esclarecer como irá funcionar a nova organização, de tirar dúvidas e de evidenciar as vantagens de operar em conjunto.

Embora as relações de cooperação, em grande parte, sejam mantidas por vínculos sociais e não contratuais, cabe aos líderes entender que essas relações são duradouras e não pontuais, que pressupõem a definição de mecanismos legais e ajudar a construí-los. O social e o legal não são excludentes. É fundamental entender como se estruturam e que mecanismos elas adotam para empreender as ações coletivas. Assim, a interdependência das empresas em rede horizontal e os riscos relacionais estimulam a criação de instrumentos formais de coordenação e controle, com a finalidade de facilitar e gerenciar a geração de resultados. As empresas devem estabelecer um conjunto relativamente simples de protocolos ou métodos de trabalho cooperativo, para que capacidades possam ser reunidas de maneira rápida e dinâmica.

Surge a necessidade de formatação e estabelecimento de mecanismos legais e regulamentos que mediarão contratualmente a relação coletiva e, também, a necessidade de um sistema de governança de hierarquia mínima com controle sobre alguns aspectos da rede e dos participantes. Trata-se de uma possibilidade de controle que diz respeito somente às ações coletivas, as quais impactam diretamente no resultado e visam a fortalecer e interdependência estabelecida. Através da formalização, as normas e os procedimentos dos associados de uma rede tornam-se claros, transparentes, mais fácil de serem estimulados e controlados (GRANDORI e SODA, 1995). É comum buscar auxílio de assessoria ou de consultores quando não há esse conhecimento no grupo.

4.1.4 A confiança no processo de formação de redes

A presença de um líder articulador, influente e motivador e de especificações contratuais fortalece a criação da confiança. No início da formação da rede, geralmente, predomina um ambiente de incertezas e dúvidas sobre o novo empreendimento e a confiança é tênue e que tende a fortalecer-se quando o grupo passa a conhecer-se melhor. A confiança é vista como uma força que nasce tímida no processo de formação da rede, e pode ser encorajada a partir

de estrutura e contexto adequados (PERROW, 1992) e, com isso, criar um ambiente favorável à circulação de informações e recursos importantes, que os empresários podem usar em benefícios de seu negócio.

A questão da confiança revela-se importante para o funcionamento da rede, pois, além das questões contratuais, há necessidade de haver confiança por parte das empresas que vão integrar essa rede. Isto porque as questões contratuais não podem prever todos os desdobramentos do comportamento futuro do arranjo (WILLIAMSOM, 1985). Para Lorange e Roos (1996), a confiança torna-se fator importante para o desenvolvimento e consolidação da rede e Cassaroto e Pires (1999) afirmam que a sobrevivência de rede está ligada a cultura da confiança, que nasce desde o começo da criação da rede.

A confiança é vista como o processo que faz funcionar os vários elos da rede e exerce papel crucial para a cooperação. Em condições ideais, qualquer pessoa poderia conectar-se de qualquer lugar, a qualquer hora, independentemente dos sistemas ou processos. Isso exige o estabelecimento de uma organização que possibilite considerável compartilhamento de informações entre as partes e a habilidade inerente de confiar suficientemente nos outros para que seja possível conectar-se e desconectar-se rapidamente, sem um difícil processo burocrático ou legal atravancando as coisas.

Em síntese, a fase de constituição da rede representa mudar pensamentos e ações, algo desafiador para as empresas consolidadas e maduras. Representa a fase de compreender que combinar atividades para alcançar fins coletivos, mantendo os atores interdependentes, envolve desafios e oportunidades que poderão significar o êxito futuro da rede.

Para que parcerias tenham sucesso é necessário processo gradual de formação que inclui a identificação do(s) parceiro(s) ideal (is), aprovação de todos os envolvidos no processo, definição de objetivos, estabelecimento de um sistema de planejamento e controle e a implementação final. A eliminação de etapas do processo de formação pode levar a problemas ou falhas que diminuem a eficácia da aliança (LORANGE e ROOS, 1996).

A observação empírica do processo de criação de redes terá a finalidade de compreender como ocorre a seleção dos parceiros do grupo inicial em contexto de rede, principais

articulações e dificuldades, aprendizagem conjunta sobre a parceria, papel da liderança, elaboração dos instrumentos formais e construção da confiança entre os membros do grupo.

4.2 Evolução e consolidação de redes interorganizacionais horizontais

Lançadas no mercado, em seu processo evolutivo, as redes empresariais passam a enfrentar novos desafios no gerenciamento de riscos a partir de sua ampla teia de relações, tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo.

Internamente, demandam novas capacidades para gerenciá-las, para orientar uma nova geração de empresários interconectados, bem como para encontrar ou contratar pessoal com capacidade de entender que as capacidades relacionais são imprescindíveis para alianças bem-sucedidas (KLEINDORFER *et al*, 2012). Embora as capacidades técnica, operacional e mercadológica sejam claramente importantes, redes exigem gestão das relações, com o intuito de inibir o baixo desempenho das alianças que pode ser creditado ao oportunismo por parte de alguns parceiros, incertezas ambientais em torno da relação e conflitos na interação das empresas envolvidas.

Externamente, os desafios estão relacionados a construir a marca da rede no mercado e os riscos políticos e sociais, observando as normas legais, respeitando as demandas sociais e o meio ambiente. A construção de uma boa imagem junto a organizações governamentais, organizações não governamentais e sociedade evita a reputação de uma organização passível de ser atacada ou depreciada por qualquer desses atores. Nesse cenário, os consumidores podem migrar para a concorrência, os fornecedores podem restringir o fornecimento de capital ou de outros recursos essenciais, os colaboradores podem manifestar o desejo de deixar as empresas. A rede que quiser proteger a sua reputação terá de saber trabalhar relações adequadas com cada um de seus *stakeholders*.

A simples formação de uma rede não garante os benefícios possíveis com a cooperação. Parte dos atributos de uma rede é construída durante sua trajetória evolutiva. A fase inicial de funcionamento da nova organização é cercada por dúvidas e incertezas quanto aos resultados e ao sistema de gestão para alcançá-los. O desenvolvimento do grupo enquanto rede caracteriza-se pela elaboração do planejamento estratégico, como guia de ações e fortalecimento da cooperação. Nessa etapa, há a necessidade de criar mecanismos de

governança e estabelecer práticas de gestão sem as quais dificilmente os objetivos serão alcançados. Outra dificuldade própria da formação de redes e do aproveitamento de todo o seu potencial dá-se pela ausência, por parte das empresas, de uma estrutura mínima de apoio para operar coletivamente.

4.2.1 Capacitação das empresas para operar em redes

A falta de experiência de gestão sobre um ente coletivo, o imediatismo dos resultados e o oportunismo por parte de alguns participantes e de agentes de mercado como, por exemplo, fornecedores que tentam quebrar o pacto de compra coletiva do grupo, são desafios que devem ser gerenciados. De modo geral, as empresas não costumam investir tempo e esforços suficientes na construção de capacitações para a aliança. Os empresários gestores precisam pensar para além de suas próprias organizações ao dividir tempo para gerir a própria empresa e a rede, visando à consecução dos objetivos estabelecidos pelo arranjo coletivo.

Com efeito, os empresários sempre estiveram envolvidos em orientar seus negócios movidos por uma cultura individualista, e os gestores têm sido tradicionalmente orientados para administrar “partes” de alguma coisa, como uma unidade de produção e/ou departamento de *marketing*. Em rede, os gestores necessitam sair dessa visão funcionalista e entender a importância das relações que regem essas “partes” ou componentes – papel crucial dos nós de uma rede. Os gestores terão de dar ainda mais ênfase à compreensão do propósito geral da organização, às relações entre seus respectivos nós e às competências dos próprios nós (CROOK, 2012).

Compreender que as redes passam por etapas distintas de desenvolvimento implica reconhecer que as expectativas dos participantes em relação ao que a rede pode proporcionar-lhes também tende a ser diferente com o passar do tempo. As próprias mudanças nos resultados obtidos com a cooperação geram processos dinâmicos de desenvolvimento das redes (EBERS e GRANDORI, 1999). Processos de reavaliação, aprendizagem e adaptação podem levar a ajustes internos da relação cooperativa, inclusive, à possibilidade de revisão das relações originalmente estabelecidas.

Assim, para as empresas, é importante notar, contudo, que a construção de aliança será sempre um trabalho de progresso para qualquer empresa que a obrigará reexaminar certas dimensões de sua estratégia, estrutura, sistemas, pessoas e cultura no contexto de capacitação relacional que lhe será necessária no futuro. À medida que as empresas estão conectadas à rede, também a sua capacitação de gerenciar relações com outras organizações torna-se mais importante. Um número considerável de pesquisas aponta a importância das capacitações específicas de cada empresa para explicar o desempenho da aliança (ANAND e KHANNA, 2000).

4.2.2 Coordenação em redes

É necessário atestar o caráter dinâmico de adaptação da rede ao seu ambiente operacional e das empresas ao novo arranjo cooperativo. As redes precisam estar continuamente atentas às mudanças ambientais, refinando as dimensões estratégica, estrutural, pessoal e cultural que definem suas respectivas capacidades relacionais. Visto que as capacidades relacionais não raro cruzam as linhas formais da estrutura organizacional, é preciso que haja prioridade na criação e gestão das relações de parceria, a fim de que as empresas permaneçam eficientes nelas.

Assim, a interdependência das empresas em redes interorganizacionais e os riscos relacionais estimulam a criação de mecanismos formais de coordenação e controle, que objetiva a obtenção de resultados. Embora havendo cooperação e objetivos comuns, empresas ligadas em redes horizontais preservam sua autonomia, o que demanda coordenação entre as unidades (NASSIMBENI, 1998) e modelos diferenciados de gestão. Em que pese à manutenção da individualidade legal, não significa que os autores da rede sejam totalmente autônomos. A noção de hierarquia e de controle é muito sutil, visto que a participação dá-se em igualdade de condições e os atores têm que negociar para obter soluções conjuntas (NASSIMBENI, 1998; MESSNER e MEYER-STAMER, 2000).

A coordenação procura harmonizar e sincronizar os interesses dos participantes, por meio de uma variedade de mecanismos orientadores de seu comportamento, estabelecendo as regras de conduta (CAGLIO, 1998), evitando que conflitos de interesses tenham reflexos negativos nas atividades da rede. As primeiras dificuldades que afloram são a da forma de dividir os

esforços e os custos de produção dos benefícios e a da apropriação dos ganhos (GULATI; SINGH, 1998). Para Olson (1999), embora todos os membros do grupo tenham um interesse comum de alcançar os benefícios, eles não estão dispostos a pagar o custo do provimento desses benefícios coletivos. As relações cooperativas imputam aos participantes envolvidos acordos de direitos e deveres que não podem ser totalmente especificados e controlados antes da execução das atividades. Desta forma, como os contratos são invariavelmente incompletos (WILLIAMSON, 1985), grande parte das ações contratuais impõem dificuldades de coordenação que exigem estrutura de governança para resolver os conflitos que surgem durante o funcionamento da rede.

Para melhor compreender o papel da coordenação em redes, Grandori e Soda (1995) compilaram uma série de mecanismos que podem ser utilizados por diferentes redes interorganizacionais. Uma rede que planeja e controla suas atividades (CASSON e COX 1997) tem melhores condições de considerar os interesses dos associados em suas estratégias e oferecer serviços adequados aos participantes, além de funcionar mais com base em resultados do que através da supervisão hierárquica. Boas práticas de comunicação (GRANDORI e SODA, 1995) levam rapidamente as decisões aos associados e estes têm mais acesso a informações importantes, que podem utilizar em benefício do seu negócio.

As redes que possuem capacidade de utilizar com eficiência as tecnologias de informação e comunicação melhoram seu processo de coordenação, pois são mecanismos que estimulam a aprendizagem (BALESTRIN *et al*, 2008), dão credibilidade ao processo de negociação, facilitam a troca e a circulação de informações entre os empresários, além de criarem novos *links* entre eles, oferecendo, assim, possibilidade de estabelecer novas vantagens nos negócios (CAGLIO, 1998). Por conta disso, os sistemas de comunicação via computador fornecem vantagens fundamentais aos participantes de redes, pois superam os paradigmas do território e da presença, permitindo que relações sociais sejam mantidas a distância.

Para assegurar a eficiência organizacional, as redes criam normas, convenções e rotinas que ajudam no processo de coordenação como, por exemplo, normas de supervisão, de seleção dos parceiros, de incentivos e regras para padronizar as atividades dos membros. Significa dizer que a coordenação auxilia no processo de controlar, monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais em relação aos padrões estabelecidos e aos comportamentos.

4.2.3 Governança em redes

As operações em rede indicam a necessidade de um sistema de governança, que passa por uma hierarquia mínima com a tarefa de monitorar e controlar as atividades dos participantes no que se refere ao cumprimento dos acordos de cooperação estabelecidos. Trata-se de controle que diz respeito somente às atividades coletivas e sem ingerência sobre a gestão das organizações participantes da rede.

O exercício do controle pode ocorrer por meio de estruturas de governança, definições contratuais, arranjos gerenciais e outros mecanismos formais (DAS e TENG, 2001). Essencialmente, trata-se de controlar os resultados do arranjo coletivo, bem como dos parceiros. Devido à interdependência das empresas, a maioria dos participantes reconhece a necessidade de monitorar o comportamento dos parceiros e até mesmo que participem deste controle. Ademais, o controle dos resultados da rede é fundamental porque reporta-se ao grau de sucesso das estratégias cooperativas e à viabilidade do arranjo. Entretanto, controles implantados sem negociação e consenso tendem a ser ignorados e terão pouca utilidade.

A gestão das relações em redes, tanto no âmbito interno quanto externo, a projeção da imagem da rede no mercado e entre os participantes, os resultados alcançados, bem como os instrumentos que servem a este escopo – capacitação das empresas e da rede para atuarem coletivamente, estrutura, governança, coordenação e controle – representam os maiores desafios da rede em seus diferentes estágios evolucionários. Isso, somado ao crescimento da confiança e da aprendizagem, habilita a rede ao processo de expansão e consolidação.

Durante o processo de evolução dinâmica, os resultados e as avaliações dos atores mudam. As próprias mudanças nos resultados obtidos com a cooperação geram processos dinâmicos de desenvolvimento das redes como: alterações na base de recursos dos atores, mudanças na base informacional dos atores e alterações nas expectativas dos atores que compõem a rede (EBERS e GRANDORI, 1999). Compreender que as redes passam por etapas distintas no processo de evolução implica reconhecer que as expectativas dos participantes em relação ao que a rede pode proporcionar-lhes tende a alterar-se com o passar do tempo.

Com o desenvolvimento é possível que os integrantes da rede tenham adquirido ou desenvolvido parte dos recursos que a união com outras organizações podia proporcionar, reduzindo a diversidade das bases de recursos, levando ao esgotamento das diferenças que constituíam uma vantagem para os participantes (FLORÉN e TELL, 2004). A interação continuada abre o caminho para que haja melhores informações sobre as competências, capacidades e intenções e limites dos parceiros.

De fato, as redes comportam-se de forma diversa em diferentes estágios de seu processo evolucionário, desde o estágio inicial que as empresas deveriam destinar mais recursos à construção da rede, quando as empresas podem sacrificar os seus lucros para construir participação de mercado e, com isso, criar uma rede maior e mais produtiva. Essa orientação e outras passam pela definição do modelo de governança que se faz necessário na medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede com os interesses de seus atores (CASTELLS, 1999; RODRIGUES e MALO, 2006) e como meio de assegurar aos participantes que seus interesses serão contemplados nas estratégias do arranjo (PROVAN e KENIS, 2007; ALBERS, 2005).

O sistema de governança varia muito de rede para rede, indo de uma estrutura praticamente informal, exercida pelos próprios participantes da rede horizontal em que as decisões são tomadas de forma participativa, até a estrutura de uma governança com níveis altos de formalização conduzida por profissionais contratados fora das empresas (PROVAN e KENIS, 2007) ou por representantes das empresas com a finalidade de monitorar as relações entre as empresas e gerenciar o processo de tomada de decisão coletiva. A extensão e o aprofundamento da cooperação, parcialmente baseados na aprendizagem de como trabalhar em conjunto e aquisição de sinergias através de competências complementares, podem levar ao estabelecimento de uma entidade com gestão independente e identidade própria.

Os achados da literatura, principalmente de Albers (2005), Provan e Kenis (2007), Wegner e Padula (2010) apontam que há uma relação positiva entre o desempenho das empresas da rede com um maior nível de centralização das decisões e formalização das atividades da rede. A lógica subjacente desse argumento diz que um maior nível de centralização das decisões aumenta a agilidade decisória e dispensa uma série de discussões rotineiras estéreis. Quando existe excesso de participação e descentralização nas decisões pode dificultar a rede em alcançar uma maior padronização e homogeneização na apresentação ao mercado, perder

agilidade em seu processo decisório e ser reativa às mudanças de mercado. Certo nível de centralização das decisões torna a rede mais proativa e ágil na criação e implantação de estratégias favoráveis ao desempenho das empresas.

4.2.4 Escolha dos parceiros

Vencida a fase de estruturação e de reconhecimento pelos atores e mercado como uma organização estabilizada, surge a necessidade de aumentar sua base operacional. Em geral, o aumento de tamanho das redes constitui uma forma de ganhar escala e oferecer mais benefícios aos participantes e de aumentar a sua produtividade. Nesse estágio, as redes atingem massa crítica, que as habilita a alavancar com sucesso sua expansão.

Para concretizar a expansão, contudo, é necessário enfrentar uma série de novos desafios. Uma das dificuldades, nesse sentido, deriva da escolha dos novos participantes. Desta forma, devem ser definidos, previamente, critérios claros de seleção (HILL 2003), para atrair parceiros que agreguem valor e recursos (SHIPILOV *et al*, 2006), tenham o perfil de acordo com os objetivos da rede horizontal, de seus valores (GRANDORY e SODA, 1995; CROOK, 2012) e que facilitem o alcance de ações coordenadas entre as empresas (PEREIRA e PEDROSO, 2004). A definição estratégica deve orientar a expansão da rede.

O conhecimento prévio do novo parceiro sobre sua idoneidade, capacidades técnica e relacional devem ser cuidadosamente avaliadas. Além disso, a questão da confiança tem implicação importante para esse mecanismo, pois as relações contratuais com os parceiros precisam estar entrelaçadas com outras relações baseadas puramente na confiança e em interações de longo prazo. Isto porque as questões contratuais não podem prever todos os desdobramentos do comportamento futuro dos novos parceiros. Para Lorange e Roos (1996), a confiança torna-se fator indispensável para a consolidação da rede e Cassaroto e Pires (1999) afirmam que a sobrevivência de rede está ligada a cultura da confiança. A seleção busca encontrar parceiros potenciais que possuam, reconhecidamente, competências necessárias, para que, juntas, possam atingir seus objetivos. Boas práticas de seleção de novos associados, segundo Shipilov *et al* (2006), contribuem para que sejam admitidas empresas alinhadas com os objetivos da rede.

4.2.5 Liderança em redes

Durante o período de constituição da rede, dada à ausência de autoridade formal, a figura de um líder assume papel relevante. O estilo de liderança exercido com sucesso nas organizações hierárquicas não obtém o mesmo êxito nas redes (PALMER, 2012). O desafio é saber que tipo de habilidades de liderança exigem as redes.

A liderança em redes procurar entender seus ambientes como redes de pessoas em comum, em vez de níveis hierárquicos, que, segundo Senge (1999) têm, na ausência de autoridade formal, a fonte de sua eficácia. Em virtude de ausência de uma hierarquia formal, os líderes devem construir relações interpessoais que favoreçam os relacionamentos, incentivem a todos assumir responsabilidades, construam relações democráticas, persuadam e resolvam conflitos, fomentem a motivação, incentivem o crescimento e preservem a harmonia entre os atores envolvidos (LIMAN-BLUMEN, 1999). Várias características são consideradas na literatura quando se deseja identificar as dimensões da liderança em contexto de rede. Essas características são, por exemplo, o caráter inovador/empreendedor do líder (MCCLELLAND, 1961; SCHUMPETER, 1985), centralidade (BALESTRO, 2004; BALKUNDI e KIDUFF, 2005), e densidade (CARSON *et al*, 2007; BALESTRIN e VERSHOORE, 2008).

A centralidade refere-se à posição de um ator dentro da rede, ou em que medida um ator possui mais acessos a recursos por estar mais conectado a outros atores do que os demais. Os atores mais centrais pelo seu maior número de conexões tendem ser vistos como influentes e mover-se como líderes (BALKUNDI; KILDUFF, 2005). São atores importantes para articular e aumentar a quantidade e a diversidade de conexões, disseminar informações e possibilitar o acesso a maior volume de recursos que, por sua vez, podem ser utilizados para obter um melhor desempenho.

Outro elemento destacado na literatura é a densidade (GRANOVETTER, 1995; BALESTRIN e VERSHOORE 2008). A densidade representa a multiplicidade de relacionamentos interempresariais em termos de interconectividade. As redes densas facilitam fluxos mais rápidos e mais eficientes de informações e de outros recursos, aumentam a confiança e o respeito às normas, facilitam sanções mais efetivas.

Em redes densas, as ações competitivas tornam-se mais difíceis porque o controle tende ser mais efetivo, pois o exercício da liderança é distribuído entre vários atores (CARSON *et al*, 2007), o que leva os atores a sofrerem pressões para conformarem-se ao grupo. A intensidade do exercício da liderança tem implicações para os membros da rede, visto que exerce pressão para ações colaborativas e isto pode potencializar o seu desempenho. A liderança atua como um elemento de pressão para garantir a cooperação, controlando e oferecendo incentivos positivos ou negativos para que eles ajam conforme o esperado e não sejam oportunistas (ALBERS, 2005). Olson (1999) reconheceu que a liderança pode exercer papel fundamental para ajudar um grupo a obter um benefício coletivo. Ele denomina esse líder de empreendedor político, aquele indivíduo que ajuda a organizar esforços para prover um benefício coletivo.

4.2.6 Capital social em redes

A análise do desenvolvimento e consolidação das redes ultrapassa os fatores diretamente relacionados a sua estruturação e que estão sob seu controle, para invadir o nível das relações entre os participantes que têm impacto no desempenho das empresas. A união de empresários sob a estrutura formal da rede cria um ambiente favorável ao desenvolvimento de fortes laços sociais que permitem aos seus integrantes acessar e utilizar recursos exclusivos uns dos outros, gerados no âmbito da rede a custos menores dos oferecidos no mercado.

A formação de uma rede necessita ser entendida e analisada sob a ótica de múltiplas redes de relacionamentos e de suas várias combinações (NOHRIA, 1992), que possibilitam o aparecimento de densas relações sociais entre seus membros, favoráveis a obter recursos uns dos outros, que podem ser convertidos em resultados positivos para a empresa individual (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; INKPEN e TSANG, 2005). A união potencializa as empresas acessarem e trocarem informações que ajudam a melhorar o seu desempenho e de acessarem outras vantagens que não seriam possíveis fora do relacionamento.

O conceito de capital social compreende o conjunto de recursos potenciais que estão presentes nas relações entre as pessoas e associados de um grupo de relacionamentos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; COSTA, 2005), e oportuniza aos membros acessá-los (MAURER e EBERS 2006). Compreende os bens coletivos que estão disponíveis a um indivíduo que faz parte de um grupo. Assim, para Nahapiet e Ghoshal (1998), o capital social extrapola a ideia

de rede interorganizacional formal para centrar-se na rede de relacionamentos de cada empresa e dos recursos que podem ser acessados por meio dessa rede. A lógica deste argumento está na evidência que as relações interorganizacionais têm um papel importante para as empresas do arranjo, indo além dos benefícios que a gestão pode oferecer aos participantes.

Teoricamente, em redes horizontais, pelo seu caráter de universalidade (TOVEDA, 2006), todos relacionam-se com todos. Entretanto, na prática, cada empresário pode usar a rede formal para relacionar-se com parceiros específicos e com diferente grau de intensidade de relacionamentos e troca de recursos. O espaço formal da rede permite a cada participante realizar investimentos em relações específicas, em maior ou menor intensidade, com diferentes membros da rede para ter acesso aos recursos desejados destes membros.

Neste sentido, é natural o surgimento de múltiplas redes de relacionamentos sociais dentro da organização formal constituída e, por vezes, extrapolando as fronteiras da rede formal. Desta maneira, pessoas e organizações, dentro de certas limitações, conseguem vantagens em relação às demais e atingem melhores resultados pela sua capacidade de acessar e de beneficiar-se das oportunidades e recursos disponibilizados pelos seus relacionamentos (NAHAPIET, 2008).

O aspecto do capital social estrutural está vinculado ao padrão de conexões entre os atores, a forma como um determinado ator relaciona-se e com quem no âmbito da rede (CUNHA *et al*, 2011). Nahapiet e Ghoshal (1998) referem-se à dimensão estrutural da rede como a presença ou ausência de laços entre atores, e outros achados da literatura apontam o número de contatos de um ator, a quantidade e a diversidade dos contatos como elementos importantes para definir o acesso a um maior volume de recursos que, por sua vez, utiliza-se para obter melhor desempenho (SMITH *et al*, 2005; INKPEN e TSANG, 2005).

A conexão a um grande número de pessoas e a diversidade desses contatos gera informações exclusivas e em grande volume que podem ser rapidamente acessadas (SMITH *et al*, 2005), além de aportar heterogeneidade de conhecimentos que permitem combinar e trocar recursos úteis à empresa obter valor na interação com sua rede social. Segundo Pereira e Costa (2007), a rede é um mecanismo para adquirir capital social e de importar conhecimento externo para a

organização. Assim, parece existir uma relação positiva entre a quantidade de contatos do empresário e a diversidade dos contatos com o desempenho de sua empresa.

Outro aspecto importante do capital social é a sua dimensão relacional que envolve a qualidade das relações entre os participantes. A presença de fortes relações de confiança e reciprocidade permite acessar recursos e informações não disponíveis no mercado. A dimensão relacional caracteriza-se na força e intensidade dos relacionamentos (SMITH *et al*, 2005), na confiança e intimidade de seus relacionamentos e na reciprocidade dos participantes (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; INKPEN e TSANG, 2005). Nahapiet e Ghoshal (1998) veem a configuração dos relacionamentos em termos de medidas da intensidade, conectividade e hierarquia, e Granovetter (1985) descreve os relacionamentos como uma combinação de fatores em um contínuo de fortes a fracos, desde a frequência da interação, a intensidade emocional que liga os atores e a respectiva reciprocidade. O argumento da dimensão relacional do capital social é de que a qualidade das relações permite acessar um maior volume de recursos e, por sua vez, contribuir para melhorar o desempenho das empresas.

Não menos importantes são as representações, interpretações e sistemas de significados compartilhados entre atores estimulados pela rede, que dizem respeito à dimensão cognitiva do capital social (NAHAPIET, 2008). A união em rede oportuniza aos membros desenvolverem objetivos compartilhados e cultura compartilhada (INKPEN e TSANG, 2005), uma compreensão comum sobre os objetivos e as atividades desenvolvidas e em que grau as normas de comportamento regulam os relacionamentos. Assim, a dimensão cognitiva do capital social compreenderia a soma do conhecimento e de informações colocadas em comum por um determinado grupo. O estímulo à aproximação cognitiva permite aos membros da rede compartilhar os mesmos objetivos e desenvolver uma visão comum (INKPEN e TSANG, 2005) que lhes habilita a acessar com maior facilidade os recursos uns dos outros e, deste modo, melhorar o desempenho organizacional.

Portanto, a interação entre indivíduos como parte de um todo facilita a construção de um conjunto de objetivos comuns e uma visão compartilhada (LEANA e PIL, 2006), e esse entendimento comum reduz a pressão do controle formal e de monitoramento dos comportamentos individuais. Neste sentido, práticas de gestão específicas reforçam a interação e a comunicação por meio de encontros, fóruns e seminários promovidos

especificamente para discutir os objetivos e a missão da rede, definição de objetivos e orientação estratégica, construindo as bases para uma visão compartilhada e objetivos comuns que, por sua vez, reforçam a confiança e o próprio capital.

Atuando paralelamente aos instrumentos formais, os mecanismos sociais possibilitam solucionar as questões referentes às expectativas dos envolvidos e potencializar a interação entre eles. Por isso, todos os instrumentos que possam intensificar e organizar os contatos entre os envolvidos são agregados na administração da rede. Neste sentido, é necessário enfatizar na geração e na sustentação de mecanismos sociais.

4.2.7 Confiança em redes

A dimensão da confiança representa um papel central no processo de formação e consolidação de redes, principalmente, em PMEs. O capital social e a existência de instrumentos formais para o gerenciamento das relações contribuem para a construção de um ambiente de confiança. Zaheer *et al* (1998) distinguem a confiança pessoal entre os representantes das empresas da confiança que pode ser imputada às organizações envolvidas.

Granovetter (1985) enfatiza a confiança mútua como sendo resultado de intenso envolvimento emocional, de longo tempo de formação e pela intencionalidade de criar e manter a ligação entre duas pessoas. Conforme Gulati (1995), a confiança é inerente às relações sociais, presente nas redes interorganizacionais, que envolve acreditar na competência do parceiro, na sua boa vontade e na sua integridade. A existência destes elementos entre os atores faz com que eles sejam percebidos como mais confiáveis e menos propensos a agir de forma oportunista (OLSON, 1999), principalmente quando há o envolvimento de recursos estratégicos.

Pelo fato de pertencer à rede, os parceiros desenvolvem expectativas conjuntas em torno de suas motivações e de incertezas sobre o empreendimento que vão explorar conjuntamente. O argumento implícito é que a confiança tem um papel importante para a solução mais eficiente dos problemas da rede, porque a informação e o *know-how* são trocados mais livremente. Jarillo (1988), em seu estudo sobre estratégia em rede, demonstrou a importância da

confiança nas inter-relações interorganizacionais como fator que reduz os custos de transação e torna a existência das redes economicamente viáveis.

A confiança minimiza os interesses conflitantes dos parceiros, que surgem em razão de dividir os esforços e os custos de produção, os benefícios e a apropriação dos resultados (GULATI; SINGH, 1998). Existem outros elementos que ajudam na construção e manutenção da confiança. Esses elementos são, por exemplo, a expectativa que cada uma das partes cumpra os compromissos assumidos e atinja os resultados esperados (CONKLIN e TAPP, 2003), e acordo quanto às obrigações e às regras para a ação futura no relacionamento entre as empresas, estabelecendo as características e a estrutura de governança (BALESTRO, 2004).

Seguindo essa lógica, verifica-se que a construção da confiança mútua constitui-se em um processo desafiador para pessoas e instituições e Ostrom (1990) aponta alguns requisitos básicos para o projeto institucional que contribui para a ação coletiva: definição das fronteiras da instituição que está sendo criada, colaboração de todos na definição das regras, o estabelecimento de sanções para os transgressores e orientações facilitadoras para a solução de conflitos. Para Tálamo (2008), os participantes devem estar seguros que seus interesses individuais podem ser compartilhados com o objetivo de ganhos comuns. Do ponto de vista relacional, a confiança determina o tipo de recurso que os empresários estão dispostos a compartilhar e podem acessar em sua rede social (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Relações com maior nível de confiança permitem acessar informações e recursos que ao contrário não seriam disponibilizadas, reforçando o entendimento que a presença de diferentes níveis de confiança é determinante para alcançar melhor desempenho.

Balestrin *et al* (2005) apontam alguns elementos que favorecem um ambiente vantajoso para a geração de confiança em PMEs, tais como: compartilhamento de informações sobre mercado, tecnologias e lucratividade; as firmas têm pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica; as empresas adotam processos e técnicas similares; há alternância periódica da liderança para representar o conjunto das empresas; as relações são construídas de longo prazo; ocorre semelhante recompensa financeira para as firmas; e a experiência coletiva das empresas permite alcançar vantagem econômica pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais. A dimensão da confiança possivelmente representa um papel central no sucesso alcançado pelas redes de PMEs, que dificilmente será alcançado por outras formas de redes entre grandes empresas.

4.3 Contribuições para o desenvolvimento regional

Em geral, as sociedades organizam-se com o propósito de atingir objetivos determinados por sua coletividade, como o crescimento econômico, a liberdade política, a equidade social e a integração territorial. Por conseguinte, as economias locais são partes interdependentes da economia mundial e “[...] cada comunidade tem que se transformar numa vendedora de bens e serviços, uma promotora de seus produtos e do valor local.” (KOTLER *et al*, 1994, p. 11).

Portanto, cada vez mais, constata-se uma retomada da importância da necessidade de as regiões desenvolverem suas potencialidades visando ao desenvolvimento regional. A capacidade de a sociedade liderar e conduzir o seu próprio desenvolvimento regional, condicionando-o à mobilização de fatores produtivos disponíveis em sua área e ao seu potencial interno, traduz a forma de desenvolvimento denominado endógeno. O desenvolvimento endógeno está alicerçado na dimensão econômica, na qual a sociedade empresarial local utiliza a sua capacidade para organizar-se, da forma mais produtora possível. Outro fator presente no desenvolvimento regional é a dimensão sociocultural, onde os valores e as instituições locais servem de base para o desenvolvimento da região (VÁSQUEZ BARQUERO, 1988).

A premissa do desenvolvimento endógeno moderno baseia-se na execução política de fortalecimento e qualificação das estruturas internas visando sempre à consolidação de um desenvolvimento originalmente local, criando as condições sociais e econômicas para a geração e atração de novas atividades produtivas, dentro de uma perspectiva de uma economia aberta. Consoante Becker (2002), a constituição de uma dinâmica própria de desenvolvimento das regiões combina a utilização eficiente do desenvolvimento de suas potencialidades locais e o aproveitamento eficaz das oportunidades globais disponibilizadas pelo processo de desenvolvimento.

No campo específico do desenvolvimento econômico, há a contribuição que compreende o aumento e a diversidade da produção, com as suas consequências que abrange o aumento de postos de trabalho, maior utilização produtiva dos recursos e mais inovações. Usufruir de novas tecnologias, modificar estruturas organizacionais internas, buscar novos vínculos com o entorno socioeconômico possibilitam, via estruturação cooperativa, competir com grandes empresas, principalmente quando se trata de inovações tecnológicas.

Assim, é importante salientar os benefícios que as estratégias cooperativas trazem para as regiões onde são concretizadas, pois o crescimento e a prosperidade econômica não são atingidos quando as empresas agem individualmente, mas sim quando estas unem-se para explorar as competências coletivas. Diante disso, as PMEs desempenham um papel fundamental devido a grande representatividade numérica e capacidade de gerar empregos e contribuir para o desenvolvimento regional. Nos últimos anos, particularmente a partir da década de 1990, movidas pela necessidade de adaptação a ambientes competitivos, as PMEs começaram a usufruir de alta tecnologia nos processos produtivos, a modificar estruturas organizacionais internas e a buscar novos vínculos com o entorno socioeconômico, de modo a constituir um via de reestruturação que pode competir em alguns setores com grandes empresas.

Dentre as mais recentes formas de redes de empresas que se beneficiam das vantagens de localização estão os *clusters* regionais que, dentre as características mais importantes, tem-se o ganho de eficiência coletiva, entendida como vantagem competitiva das economias externas locais e da ação conjunta (Porter 1999). A eficiência coletiva deve ser entendida como o resultado de processo interno das relações interfirmas.

A formação de redes interorganizacionais de PMEs impacta positivamente a região onde estão localizadas, pois o fortalecimento individual e setorial dinamiza a economia regional pelo aprofundamento de laços de cooperação entre os envolvidos, pela ampliação de recursos, pelos produtos e serviços disponibilizados pelas empresas aos consumidores, pelas condições mais adequadas de enfrentar a concorrência e pela demanda de produtos e serviços de outras empresas regionais que integram a cadeia produtiva do setor, como fornecedores e prestadores de serviços (DOTTO e WITTMANN, 2004).

De acordo com Porter (1999), o sucesso das firmas de uma determinada região atuando em um particular ramo da economia é determinado por uma série de fatores condicionantes. Esses fatores seriam as condições de demanda; as relacionadas às indústrias de apoio; a estratégia da firma; sua estrutura e o nível de rivalidade presente no ambiente local.

Outro aspecto importante a ser destacado é o papel da articulação da sociedade e das empresas na dinâmica do desenvolvimento regional. Becker (2002, p. 55) lembra que “[...] o desenvolvimento de uma determinada região passa pelo necessário ‘esforço doméstico’ da

organização social para incrementar, de forma crescente a produtividade [...] que se transforma no verdadeiro e principal determinante da competitividade.” Desta forma, a cooperação permite o surgimento e o desenvolvimento de laços de confiança e a percepção da importância advinda de soluções conjuntas tanto no âmbito das empresas quanto no que diz respeito à coletividade e ao desenvolvimento regional, em especial quando as ações colaborativas envolvem muitos atores da sociedade (PUTNAM, 2000).

A importância de estratégias de rede para o desenvolvimento econômico em empreendimentos de PMEs, envolvendo múltiplos e vários setores, tem produzido bons resultados em economia regionais e nacionais e o impacto é maior na medida em que essas começam a organiza-se em grande escala, com a construção de relacionamentos entre as redes atuantes no mercado (LINACK e STAMPS, 1994).

Muitos países criaram mecanismos de incentivos às empresas a unirem-se em grupo e intensificaram a utilização da cooperação via formação de redes empresariais, como estratégia de competitividade dos empreendimentos de pequeno e médio porte e de desenvolvimento regional.

Os aspectos conceituais aprofundados na revisão teórica fizeram emergir elementos teóricos sobre os fatores relacionados às dimensões de formação, desenvolvimento e consolidação de redes e de sua contribuição para o desenvolvimento regional. Esses elementos terão o caráter de orientar a elaboração de um quadro conceitual analítico com a função de compreensão de como efetivamente ocorre o sucesso em contexto de rede. A Figura 2 apresenta um esquema conceitual da pesquisa, que serve para orientar a busca de evidências empíricas dos elementos envolvidos com o sucesso das redes.

Figura 2 - Elementos conceituais e proposições de pesquisa

Desta forma, os aspectos conceituais, evidenciados no esquema conceitual da pesquisa, orientaram o levantamento dos dados empíricos da pesquisa com a finalidade de compreensão de como efetivamente ocorre formação, desenvolvimento e consolidação de redes.

Os argumentos apresentados neste capítulo serviram de orientação aos procedimentos metodológicos da pesquisa, sobretudo os fenômenos e as variáveis que devem ser observadas no campo empírico, para auxiliar o alcance dos objetivos da pesquisa.

5 METODOLOGIA

O método de pesquisa representa o caminho que o pesquisador escolhe para estudar um fenômeno. De certa forma, espelha as orientações e suposições do autor sobre o contexto e os resultados da pesquisa, em grande medida, é consequência dessa escolha. No presente capítulo, serão apresentados os aspectos metodológicos, envolvendo o método da pesquisa, a unidade de análise, os métodos de coleta e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

5.1 Método de pesquisa

O trabalho ora apresentado possui uma natureza exploratória, pois como explica Pinsonneault e Kraemer (1993), as pesquisas exploratórias procuram compreender o comportamento do objeto estudado para a confirmação ou não de ideias prévias. A pesquisa exploratória tem como objetivo principal prover a compreensão do problema analisado pelo pesquisador, sendo empregado nos casos em que é necessário definir o estudo com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se desenvolva uma abordagem (MALHOTRA, 2001). Na visão de GIL (2009), uma pesquisa exploratória busca proporcionar maior conhecimento do objeto de estudo, em vista de torná-lo explícito ou a construir hipóteses para sua compreensão. Para Sampieri *et al.* (2006), os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com os fenômenos relativamente desconhecidos. Ainda, para os mesmos autores os estudos exploratórios medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões e componentes do fenômeno a ser pesquisado. Neste sentido, parece ser coerente afirmar que o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, pois busca familiarizar-se com o tema, com a finalidade de identificar e compreender a percepção dos participantes (fundadores das redes, primeiros presidentes e presidentes atuais) das redes pesquisadas por meio de questionário e de entrevista com aqueles que vivem, na prática o processo de formação e evolução de redes de empresas, contribuindo para a ampliação do conhecimento sobre o tema. Hair *et al.* (2005a p. 84) afirmam que:

A pesquisa exploratória é útil na identificação de práticas inovadoras de produção e administração. Por exemplo, a pesquisa exploratória foi empregada para o desenvolvimento de sistemas de compensação de incentivos para executivos de divisões de empresas com o objetivo de aumentar a capacidade de inovação de cada unidade.

Como estratégia de observação do objeto de estudo, este trabalho utiliza-se estudo de caso, pois se busca a compreensão de como ocorre a formação e o desenvolvimento de redes e o efeito decorrente aos processos de sua construção junto às PMEs e sua contribuição para o desenvolvimento regional. Por tratar-se de configurações complexas, busca-se o aprofundamento das análises em detrimento da amplitude da amostra, conforme a orientação de alguns autores (YIN, 2001; WACHEUX, 1996).

O estudo de caso é definido por Wacheux (1996, p. 89) como “[...] uma análise espacial e temporal de um fenômeno complexo pelas condições, pelos eventos, pelos atores e pelas implicações”, sendo, portanto indicado para estudos de problemas complexos e considerado o mais adequado quando o objetivo é compreender processos. O estudo de caso é uma forma de fazer-se pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza muitas fontes de evidência. Conforme explicita Gil (2009, p. 14) as pesquisas com estudos de caso.

são úteis para proporcionar uma visão mais clara a cerca de fenômenos pouco conhecidos. São adequados para a formulação de hipóteses de pesquisa. Contribuem para a descrição de grupos, organizações e comunidades. Também podem fornecer explicações acerca de fatos e fenômenos sob o enfoque sistêmico.

Os estudos de casos são uma forma de organizar dados sociais, preservando a característica unitária do objeto social a ser estudado.

5.2. Estratégia de pesquisa

Após a definição do método do estudo de caso a ser empregado nesta pesquisa, segue-se, agora, para o entendimento da estratégia de pesquisa. Em estudos sobre redes de empresas, uma questão central é definir sobre a escolha do método de abordagem quantitativo ou qualitativo. Até agora, a maioria dos estudos sobre redes usaram tanto dados qualitativos e secundários, quanto dados quantitativos através de questionários padronizados e análise de redes estruturadas (BORGATI *et al*, 2002), e poucos estudos utilizaram ambas as abordagens conjuntamente.

No entanto, a dificuldade de eleger métodos quantitativos e qualitativos não é exclusiva dos estudos sobre redes. Muitos estudos de caso utilizam conjuntamente os dois métodos no intuito de minimizar as deficiências de cada método de análise do fenômeno, que podem ser compensadas pelos pontos fortes de cada um dos métodos.

Entretanto, enquanto não houver qualquer alternativa consistente nos métodos quantitativos para estudar-se grandes redes quanto seus *insights* complementares sobre a estrutura e conteúdo das relações, seu desenvolvimento ao longo do tempo, suas condições iniciais de fundação e seus contextos de mudança, as metodologias qualitativas tais como entrevistas narrativas e observação participante aparecem como mais adequadas. Estas metodologias viriam a ser especialmente úteis para a compreensão do funcionamento das redes como uma forma única de governança e que modos diferentes de governança podem ser apropriados para diferentes tipos de redes e em suas distintas fases e estágios de desenvolvimento (PROVAN *et al.* 2007).

No entanto, a pesquisa qualitativa, assim como a pesquisa quantitativa, teve seus precedentes nas ciências naturais e na filosofia. Deste modo, alguns autores advogam o uso de métodos quantitativos para a análise de estudos de casos. Neste sentido, Lee (1999) diz que um estudo de caso pode incluir análises quantitativas, como a regressão linear, e Yin (2001) também recomenda o uso de métodos quantitativos em estudos de casos. Nos estudos de casos, a escolha entre os métodos quantitativos e qualitativos é crucial, na medida em que eles representam extremos de um *continuum* de análise de pesquisa.

Assim, do ponto de vista da abordagem do problema, estudar a trajetória de formação, desenvolvimento e consolidação de redes interorganizacionais e com o intuito de minimizar as deficiências de cada método de análise do fenômeno, neste estudo, a estratégia de pesquisa usará tanto dados quantitativos quanto qualitativos. A vantagem do uso dos dois procedimentos é que as desvantagens de cada método poderão ser compensadas pelo balanceamento dos outros métodos e ajuda ao pesquisador a ter maior confiabilidade sobre o estudo. O envolvimento de mais de uma estratégia de pesquisa indica o esforço para o entendimento do fenômeno.

Para Richardson *et al.* (1985), a abordagem qualitativa justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Ao considerar a

complexidade e o caráter contraditório, inacabado, e em permanente transformação do objeto das ciências sociais é que Minayo (2000, p. 10) propõe a utilização de metodologias de pesquisas qualitativas por entender como “[...] aquelas capazes de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações, e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas.”

No entanto, a pesquisa qualitativa não nega o uso de métodos quantitativos e percebe-se crescente valorização de pesquisas acadêmicas que combinam o uso de recursos metodológicos típicos dos métodos quantitativos e qualitativos. A complementaridade dos dois métodos é estimulada nos dias atuais. O método quantitativo pode oferecer importantes contribuições para a pesquisa. A principal função desse método é a representação e explicação sistemática das observações quantitativas numéricas relativas a fatores das ciências sociais, como padrão cultural, comportamental, condições ambientais, físicas, psicológicas, econômicas e outras (FACHIN, 2001).

A opção por um enfoque qualitativo sustenta-se no fato que o presente estudo buscará identificar a percepção dos participantes e as condições de formação redes interorganizacionais de empresas sobre os fatores que contribuem para a fundação, desenvolvimento e contribuição à sociedade. Dados de natureza qualitativa combinados com dados quantitativos e secundários extrapolam as fronteiras e as limitações de cada método em particular, permitindo o aprofundamento dos estudos e a descoberta de novas variáveis e aspectos que podem ser relatados apenas a partir da combinação de enfoques metodológicos (HAIR, *et al*, 2005).

5.3 Unidade de análise e coleta de dados

Uma das questões metodológicas mais significativas nos estudos de redes entre empresas é definir a unidade de análise. As pesquisas sobre união entre empresas, tradicionalmente, têm se concentrado mais sobre a motivação da cooperação e de sua importância, dos benefícios advindos da cooperação e dos relacionamentos em ambiente de redes. Isto porque, quando se estuda a interface das organizações em rede, a unidade de análise é a organização, e os

pesquisadores podem coletar dados em muitas organizações dentro de uma única rede ou de redes diferentes.

Os estudos sobre as redes, como unidade de análise, são menos frequentes, por diversas razões como, por exemplo, por questões metodológicas. Idealmente, para se estudar-se redes, como unidade de análise, é necessário pesquisar inúmeras redes durante um período relativamente longo de tempo (PROVAN *et al*, 2007). Outra dificuldade metodológica é a questão da delimitação da rede. Em pesquisa sobre redes (PROVAN *et al*, 2007), os limites da rede em geral devem ser cuidadosamente definidos e delimitados, de modo que haja clareza sobre quais as unidades formadoras serão incluídas na pesquisa.

Embora entendendo essas limitações metodológicas, no presente estudo, a unidade de análise são as redes situadas na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul. A seleção da amostra foi intencional e constituída de nove redes mais antigas fundadas na região. A escolha dessas unidades de análise deve-se ao entendimento que, por serem as pioneiras, possam apresentar um melhor entendimento do fenômeno da formação e evolução das redes e apresentar importantes elementos de análise do objeto de estudo.

Deve-se salientar que as redes escolhidas apresentam pontos similares, conhecidos *a priori* do estudo de campo. As semelhanças estão nas seguintes características: a) todas as redes apresentam o mesmo propósito – criar condições necessárias para um ambiente de cooperação, sinergia e crescimento; b) em todos os casos existem algumas condições que poderão facilitar a interação entre as empresas, por exemplo, a proximidade geográfica, a intenção de cooperação, a possibilidade de partilhar conhecimentos, recursos e experiências e alguns interesses em comum; c) todos os casos são formados por PMEs.

A maioria das redes formadas na região é resultado do “Programa Redes de Cooperação” da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado (SEDAI) em parcerias com Universidades e, hoje, transferido para Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa (SESAMPLE), veja Anexo A.

O presente trabalho estuda as primeiras nove redes fundadas na região, independentemente de ser ou não constituídas pelo Programa de Redes de Cooperação, fato suficiente para atender o objetivo da pesquisa. Os dados primários quantitativos foram coletados junto às empresas

fundadoras das redes e os qualitativos foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os primeiros e atuais presidentes das redes e de observações do pesquisador em reuniões das redes e as conclusões limitar-se-ão ao contexto unicamente das redes.

Foi realizado pré-teste dos instrumentos de coleta de dados em três redes com características similares das redes estudadas. As entrevistas foram realizadas com três presidentes de redes e os questionários com oito empresários fundadores de redes. Os instrumentos foram ajustados para aplicação definitiva.

Foram realizadas treze [13] entrevistas com presidentes de redes, seis [6] com os primeiros presidentes e sete [7] com os presidentes atuais. Os questionários foram aplicados a sessenta e sete [67] empresários formadores de redes e que ainda estão nas redes, conforme dados do Quadro 6. Todos os dados foram levantados pelo autor. As entrevistas foram gravadas, transcritas e, posteriormente, analisadas pelo próprio pesquisador.

Quadro 6 - Distribuição das entrevistas e dos questionários aplicados nas redes estudadas

REDES*	Primeiros presidentes	Presidentes atuais	Fundadores	Permanentes	Respondentes
A	A1	A2	12	10	06
B	B1	B1	20	07	05
C	C1	C2	12	12	12
D	D1	D2	06	06	06
E	E1		12	12	11
F	F1		32	06	04
G		G2	19	11	09
H		H2	09	07	06
I		I2	10	08	08
Total	6	7	132	79	67

*As redes são nominadas de A a I. Os primeiros presidentes são caracterizados pelas letras das respectivas redes acrescidas com o algarismo 1 e os presidentes atuais com o algarismo 2.

A pesquisa documental (dados secundários) constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, utilizados para complementar as informações obtidas de outras fontes.

A pesquisa bibliográfica trata do levantamento da bibliografia já publicada, que tenha relação com o tema em estudo e que possua a finalidade de colocar o investigador em contato direto com o que foi escrito sobre ao assunto objeto de estudo (MARCONI e LAKATOS, 2005). A revisão bibliográfica alicerçou-se basicamente em artigos, livros, ensaios acadêmicos que versam sobre a temática.

5.4 Análise dos dados

Tendo em vista o uso de entrevista, observações, questionário e documentos/arquivos, a análise dos dados foi por meio da utilização de estatística descritiva e de conteúdo. No que se refere à identificação e caracterização das redes, a entrevista tornou-se um importante método de coleta de dados. Algumas vantagens de utilizar-se a técnica é que se pode lidar com grandes quantidades de dados além de fazer-se o uso, principalmente, de dados brutos que ocorrem naturalmente. O objetivo, aqui, foi de levantar dados e informações sobre a história da rede, seus objetivos, sua estrutura, principais serviços e vantagens das redes e seleção de novos membros. Além disso, a entrevista ajudou para identificar as variáveis envolvidas na evolução e desenvolvimento da rede e contribuição para o desenvolvimento local. Desta forma, buscou-se compreender a motivação na formação de redes e os aspectos influenciadores neste processo, como ocorre a seleção dos novos membros, estrutura de governança, o papel da liderança, os processos de coordenação e a construção da confiança e do capital social que influenciam a evolução de redes.

Essa etapa de análise dos dados serviu como guia para a compreensão das variáveis que contribuíram para a estruturação e evolução das redes e foi desenvolvida pela análise descritiva de questionário (Apêndice 1) e de conteúdo das entrevistas (Apêndices 2 e 3). Minayo (2000) enfatiza que análise de conteúdo visa a verificar hipóteses e/ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto. A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento dos dados que visa a identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005). A finalidade da análise de conteúdo é produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência por procedimentos mais ou menos complexos (PUGLISI e FRANCO, 2005).

Na busca do conteúdo manifesto, Puglisi e Franco (2005, p. 24) assim se manifestam:

[...] o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente). A análise e a interpretação dos conteúdos obtidos enquadram-se na condição dos passos (ou processos) a serem seguidos. Reiterando, diríamos que para o efetivo ‘caminhar neste processo’, a contextualização deve ser considerada como um dos principais requisitos, e, mesmo ‘o pano de fundo’ no sentido de garantir a relevância dos resultados a serem divulgados e, de preferência, socializados.

No que diz respeito à compreensão do processo de formação, implementação e a evolução das redes, uma das etapas mais importantes do trabalho, buscou-se identificar as variáveis envolvidas como: constituição, escolha do grupo constituinte da rede, tamanho do grupo, motivação e razões para fazer parte da rede, papel da liderança, mecanismos de confiança, oportunismo e expectativas em relação à rede. Ainda, verificar como os participantes avaliaram o processo de constituição, identificar as variáveis do contexto organizacional que facilitaram e/ ou dificultaram a transformação dos recursos e do conhecimento adquiridos em ações e identificar a performance das empresas formadoras da rede e a sua satisfação para com essa associação. Essa etapa da pesquisa foi realizada por meio de um questionário, preenchido por todos os atores/empresas formadores das redes. O Quadro 7 mostra a distribuição das questões do questionário nas respectivas variáveis.

Quadro 7 - Distribuição das questões do questionário nas respectivas variáveis

Variáveis	Perguntas do Questionário
1. Formação	
1. 1 Motivação	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 18
1. 2 Escolha do grupo	11, 18
1. 3 Liderança	12, 13, 14,15
1. 4 Confiança	9, 10, 16 17,19
2. Desenvolvimento e Consolidação	
2. 1 Preparação das empresas	22, 23
2. 2 Coordenação	20, 24, 25, 26, 27, 30, 36 37, 50
2. 3 Governança	21, 28, 29 31, 32, 33, 39,40
2. 4 Escolha dos parceiros	29
2. 5 Liderança	30, 31
2. 6 Capital Social	11, 40, 41, 44, 46,47, 49, 51
2. 7 Confiança	33, 34, 35, 38, 45, 47, 48, 49, 50
3. Desenvolvimento Regional	
3. 1 Resultados econômicos	42, 43, 57,58, 59, 60, 61, 62, 63
3. 2 Resultados Sociais	52, 53, 54 55, 56, 58, 64

Em todas as etapas do processo de compreensão das formas de estruturação, formação e evolução das redes, também, ocorrerá análise de documentos formais relacionados à política e orientação das redes e informações e publicações sobre a contribuição das redes no desenvolvimento regional.

5.5 Limitações do estudo

A primeira limitação do estudo está relacionada à utilização do método de estudo de caso. O método de estudo de caso tem como característica principal o aprofundamento de análise e levando o conhecimento e o exame em profundidade da relação estudada. Entretanto, o uso do método do estudo de caso não permite que as conclusões obtidas sejam generalizadas a outros objetos de estudos, ficando restritas aos casos estudados.

Outra limitação da pesquisa está relacionada ao fato da pesquisa ser transversal quando, idealmente, para estudar-se redes como um todo e seu processo de criação e de evolução, seria necessário estudar inúmeras redes durante um período relativamente longo de tempo (estudo longitudinal), avaliando sua trajetória histórica, para melhor compreender a sua evolução e dinâmica. Na pesquisa de corte transversal, a percepção pode ser algo altamente mutável, ou seja, opiniões expressa num determinado momento podem não se repetir em momentos subsequentes. Por sua vez, essa técnica de coleta de dados é comum em pesquisas sociais e dada à complexidade do fenômeno e à limitação de tempo, ainda que limitada, pode ser útil para o presente estudo.

O fato desta pesquisa não trabalhar com todos os integrantes da rede, mas somente com atores previamente selecionados, poder-se-á perder observações importantes, o que limita o trabalho.

Outra dificuldade metodológica é a determinação das variáveis da pesquisa, apesar de sustentarem-se como significativas e fundamentadas no referencial teórico exposto, não esgotam o tema em questão.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo é dedicado à apresentação das evidências empíricas do estudo, realizado junto a nove redes interorganizacionais da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados da pesquisa foram analisados em conformidade com os seguintes tratamentos: estatística descritiva dos dados e análise de conteúdo. Para a análise quantitativa, faz-se relevante identificar o Alfa de Cronbach, atestando a confiabilidade do instrumento da pesquisa. Hair *et al.* (2005b, p. 90) relatam que tal medida varia de 0 a 1, sendo os valores acima de 0,60 aceitáveis. As variáveis estudadas todas estão acima de 0,60, excetuando-se a variável liderança, o que não permite afirmações conclusivas sobre tal variável. No entanto, na investigação, o Alfa de Cronbach calculado para todas as variáveis em análise foi de 0,9329, demonstrando seu grau de consistência, conforme Tabela 1. Desta forma, verifica-se a confiabilidade do instrumento de pesquisa, que possibilita segurança na análise dos dados.

Tabela 1 - Alfa de Cronbach dos dados, fatores, construtos e sub-construtos

Objeto	Valor do Alfa
Geral	0,9329
Formação	0,8407
Motivação	0,7335
Escolha Grupo	0,6265
Liderança	0,8647
Confiança	0,6838
Des. e Consolidação.	0,8904
Fat. Gestão	0,8193
Prep. Empresas	0,6867
Coordenação	0,6321
Governança	0,7082
Esc. Parceiros	---
Fat. Sociais	0,8014
Liderança	0,5812
Capital Inicial	0,6300
Confiança	0,6520
Des. Regional	0,8711
Res. Econômicos	0,8131
Res. Sociais	0,7767

Inicialmente, propõe-se a compreensão das características das redes estudadas e das razões que levam os empresários à construção de parcerias e do entendimento do processo de formação de redes. Na sequência, propõe-se a compreensão dos fatores que sustentam o desenvolvimento e consolidação das redes, bem como a potencial contribuição para o desenvolvimento regional.

6.1 Caracterização das redes pesquisadas

O perfil das redes pesquisadas será delineado a partir da análise de características como a idade das redes e das empresas em redes, tamanho e o segmento de negócio. A identificação de tais características será relevante no momento da compreensão da dinâmica da formação, desenvolvimento das redes e sua contribuição para o desenvolvimento regional.

6.1.1 Idade das redes e número de empresas fundadoras

As redes estudadas têm significativo tempo de mercado, com idade que varia de oito anos a dezoito anos de existência e foram constituídas por número reduzido de participantes, conforme pode ser visto no Quadro 8.

Quadro 8 - Relação da idade das redes, número de empresas fundadoras e número de empresas fundadoras que permanecem na rede.

Redes	Ano de fundação	Anos	Fundadoras	Permanecentes
A	1996	18	12	10
B	2000	14	20	07
C	2004	10	12	12
D	2005	09	06	06
E	2005	09	12	12
F	2005	09	32	06
G	2006	08	19	11
H	2006	08	09	07
I	2006	08	10	08

Pode-se considerar que as redes estudadas já venceram o período de cinco anos de vida, considerado crítico para sobrevivência das empresas no Brasil. No entanto, é necessário considerar que o tempo de oito anos ou mais é relativamente significativo no desenvolvimento e consolidação de redes de empresas, considerando que a formação de arranjos interorganizacionais no Brasil teve maior impulso a partir da década de 1990. Além do mais, a rede A é considerada pelos seus fundadores a mais antiga do Brasil e serviu de modelo para a formação de outras redes.

Uma das razões que pode explicar o elevado número de redes jovens pesquisadas é o fato de que, em 2004, o governo do Estado do Rio Grande do Sul (RS) levou à Região Central do Estado o Programa Redes de Cooperação, por meio da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI). A SEDAI firmou convênio com a Universidade Federal de

Santa Maria (UFSM) para atividades de consultoria na implantação do projeto, como de consultoria para a estruturação das redes e acompanhamento de outras ações que viabilizam e fortalecem o desenvolvimento das redes e, ainda, um programa de capacitação gerencial para os dirigentes das PMEs.

O Governo do Estado do RS, por meio da SEDAI, foi o ator de maior relevância na formação de redes na região, num total de 26 seis redes criadas, dentre as quais sete fazem parte do objeto deste estudo.

Nem todos os empresários do grupo formador das redes permanecem até hoje na rede, por diversas razões: causas naturais (morte); dificuldades de trabalhar em parceria e/ou de conseguir implantar o principal escopo da parceria; oportunismo; imediatismo financeiro, o que dificilmente ocorre e frustra as expectativas dos empresários; e a busca de novas oportunidades. Entretanto, verifica-se que, na maioria das redes, poucos dos fundadores saíram das redes, três redes continuam com todos os empresários fundadores e em outras três tiveram baixas reduzidas, evidenciando o acerto na escolha dos participantes que constituíram as redes e a sua adaptação à cultura da cooperação. As redes que foram constituídas por um grupo maior de participantes, foram as que perderam mais parceiros fundadores, por diversas razões: falhas na seleção, tamanho maior dificulta conhecer melhor os futuros parceiros e suas reais condições de adaptação aos objetivos da parceria.

6.1.2 Idade das empresas das redes

As PMEs pertencentes às redes pesquisadas têm bastante tempo de mercado, evidenciado pelos números do levantamento, conforme pode ser observado no Gráfico 1. A distribuição percentual mostra que 39% da empresa das redes estudadas têm menos de 20 anos e 61% têm mais de vinte anos de mercado, assim distribuídas: 32% entre 21 a 40 anos; 19% entre 41 a 60 anos; 8% entre 61 e 80 anos; e 2% acima de 80 anos.

Gráfico 1 – Tempo de existência das empresas das redes

Verifica-se que as empresas que formam as redes estão no mercado há bastante tempo, são empresas experientes e estabilizadas, com condições de agregar valor às respectivas redes. Um dos fatores que pode justificar o elevado número de empresas maduras é o fato das redes terem idade entre oito a dezoito anos. Outro aspecto que pode explicar a idade das empresas das redes pesquisadas está ligado à política de expansão das redes. Os presidentes entrevistados foram unânimes em afirmar que as empresas que interessam às redes devem ter mais de cinco anos de mercado.

Uma das principais razões alegadas para justificar esse critério está relacionada ao fato que as redes estão bem estruturadas e têm muito a oferecer aos futuros parceiros. É natural esperar do futuro parceiro efetiva contrapartida. Também afirmaram que é necessário ter o devido cuidado de evitar oportunistas que criam empresas novas para entrar na rede, aproveitam-se dos benefícios da rede e desligam-se, ou falirem por falta de experiência de mercado e/ou, incapacidade de trabalhar de forma cooperada. Classificou-se o tamanho das redes pesquisadas pelo número de empresários que estão em redes. Do total das nove redes estudadas, identificou-se sensível diferença de tamanho entre elas. A maior rede tem trinta e quatro empresários e a menor tem seis empresários, conforme pode ser observado no Quadro 9.

6.1.3 Tamanho e segmento de negócio das redes

O Quadro 9 mostra que as redes pesquisadas diferem significativamente em números de empresas, sendo a menor rede com seis empresas e a maior com trinta e quatro empresas.

Quadro 9 - Número de empresas por rede estudada e segmento de atuação

Redes	Número de empresas	Segmento de negócio
A	30	Supermercados
B	13	Comércio de Material de Construção
C	34	Comércio Artigos Esportivos
D	06	Indústria de Serralheria e de Aberturas de Alumínio
E	16	Indústria de Produção e Beneficiamento de Arroz
F	06	Corretoras de seguros
G	20	Comércio de Pneus
H	07	Comércio de Combustíveis
I	11	Imobiliário
Total	143	

As redes pesquisadas estão em diferentes segmentos de atividades, sendo sete no setor de serviços e duas no setor industrial. Uma das características verificadas nas redes pesquisadas é o fato das empresas de cada rede operarem na mesma atividade de negócio, o que cria sinergia positiva para as empresas crescerem no mercado. São cento e quarenta e três empresas de diferentes segmentos, ocupando diferentes espaços geográficos, gerando riquezas e melhorias na qualidade de vida nas comunidades receptoras.

Verifica-se que algumas redes tiveram significativo crescimento e outras permaneceram praticamente estáveis ou até decresceram em número de participantes. No entanto, segundo os presidentes entrevistados, a maioria das redes fortaleceram seus parceiros e sentem-se preparadas para incorporar novos parceiros, porém, de forma planejada para evitar o gigantismo improdutivo. Entre as redes pesquisadas, duas tiveram dificuldades de adequar a parceria ao seu objetivo principal, e de criar uma empresa específica a serviço da rede, devido, principalmente, ao conservadorismo dos participantes e aversão ao risco. Uma já solucionou o problema, com perda de muitos parceiros, mas já está em recuperação e retomando a expansão; e outra está em processo de negociação e de redefinição dos objetivos da parceria, a fim de alavancar as vantagens pretendidas pela união.

Independentemente de ter aumentado ou não o número de parceiros, as redes aumentaram seu volume de negócios. Segundo o presidente de uma das redes pesquisadas, o volume de negócios da rede teve crescimento significativo desde a sua fundação em 1996 até hoje, com geração de mais de 2.300 empregos diretos e um faturamento de R\$ 521 187 000, 00 (dados de 2012). Esses resultados evidenciam que as redes foram capazes de superar dificuldades, redefinir seus objetivos e repensar sua orientação estratégica. Neste sentido, é importante analisarmos processos de formação e evolução de redes e entender os fatores que sustentam essa trajetória. Esses temas serão tratados nas próximas seções.

6.2 Fatores influenciadores na formação de redes interorganizacionais horizontais

Entre os aspectos importantes a serem destacados na articulação dos empresários no processo de formação de redes estão motivação, escolha dos parceiros, papel da liderança e construção da confiança. As próximas seções envolvem a discussão desses temas.

6.2.1 Motivação na formação de redes interorganizacionais horizontais

Para entender a dinâmica de funcionamento do efeito “rede” entre as empresas, é necessário entender as mudanças ambientais que pressionaram as empresas a buscar modelos cooperativos como alternativa estratégica para ter acesso aos recursos necessários. Observou-se que as principais motivações que levaram as empresas a participar de redes foram necessidade de sobrevivência, acesso a novos recursos e a busca de competitividade (PROVAN *et al*, 2007; PARMIGIANNI e RIVERA SANTOS, 2012), conforme a Tabela 2. Trata-se de uma necessidade que o ambiente impõe de tornarem-se competitivas, de estratégia de sobrevivência e desenvolvimento das empresas (ALMEIDA FILHO, 2005).

Tabela 2 - Fatores motivacionais dos empresários em participar de redes

Fatores	NR	DT ¹ (1)	D ² (2)	I ³ (3)	C ⁴ (4)	CT ⁵ (5)	Média
Reduzir incertezas e fortalecer as empresas frente à concorrência	2	1	4	10	21	29	4,12 (3)
Resultado econômico	1	3	4	17	23	19	3,77 (6)
Acesso à inovação e tecnologias	1	1	2	2	19	42	4,50 (1)
Estratégia de sobrevivência no mercado	2	2	4	19	19	21	3,80 (5)
Redução de custos e obtenção de benefícios	3	2	3	10	14	35	4,20 (2)
Ter acesso à eficiência, aprendizagem e competências complementares	1	1	1	15	25	24	4,06 (4)
Valorização da empresa no mercado	1	3	3	15	28	17	3,80 (5)
Baixo crescimento	4	14	12	20	13	4	2,69 (8)
O grupo inicial reduziu favoreceu o entendimento sobre as vantagens da união	3	0	2	8	34	20	4,12 (7)

1- NR - Não Respondeu; DT – Discordo Totalmente; 2 - D – Discordo; 3 - I – Indiferente; 4 - C – Concordo; 5 - CT – Concordo Totalmente.

Em uma escala de 01, para uma concepção de discordância total, e 05, para concordância total, os empresários criadores das redes pesquisadas mostraram que a motivação em participar das redes foi a esperança de sobrevivência e crescimento, pois as empresas encontravam dificuldades de competitividade em um mercado de incertezas e em transformação imposta pela concorrência, como mostram os dados da pesquisa com média de 4,12 dos respondentes. O sentimento era de que juntas seria muito mais fácil superar os problemas, através de acesso a inovações tecnológicas, média 4,50, aprendizagem e competências complementares, média 4,06, segundo os dados da Tabela 2. Percebe-se que a união foi vista como a possibilidade de ter acesso a recursos das parceiras, impossíveis de comprar no mercado.

Obter uma maior eficiência por meio da redução de custos e, conseqüentemente, valorização da empresa no mercado, média 3,80 e obtenção de benefícios, média 4,20 são outros motivos valorizados pelos empresários em participar das redes. Desta forma, pela união, as empresas trocam recursos, experiências e conhecimentos com os parceiros, que resulta em melhorias na eficiência empresarial e no resultado econômico com média de 3,77.

Esses dados são corroborados pelos entrevistados que caracterizam a instabilidade ambiental como uma das razões para criar a união de empresas e descrevem o ambiente econômico como instável e desfavorável aos negócios. “O ambiente trazia dificuldades para muitas empresas crescerem no mercado. Tinham dificuldades de fazer boas negociações com os fornecedores, pelo pouco volume de transações. A rede era a oportunidade de melhorar esse ambiente.” (C1). A economia brasileira vivia um período de baixo crescimento, que

influenciava o baixo desempenho das PMEs “e isso se refletia também no setor da construção civil” (D1) e também afetava o setor arrozeiro, que operava com baixas margens de lucratividade.

Na época o setor do arroz vivia em crise e operava com margens muito baixas de lucratividade, e as pequenas empresas estavam sendo “engolidas” pelo sistema. A organização em rede foi a forma que encontramos para aumentar o nosso poder de barganha, contribuir para superar as dificuldades vividas pelo setor que afetavam os empresários, particularmente os pequenos. (E1).

Os achados, também, mostram que grandes grupos estavam instalando sua base de atuação na região. Os empresários atentos a esse movimento entenderam que era o momento de unir forças para continuarem competitivos com média de 3,81, conforme Tabela 2. Segundo o primeiro Presidente da empresa A, a principal razão para formar a rede foi fortalecer as empresas, diante da chegada da concorrência de grupos estrangeiros. “Não havia como evitar o confronto com as grandes empresas. Não tínhamos alternativa senão da união para enfrentarmos a concorrência, caso não quiséssemos desaparecer”. O fato é reforçado pelo atual Presidente da rede: “O objetivo principal da rede era associar pequenas empresas, para que juntas pudessem adquirir força para concorrer e fazer frente a grandes grupos internacionais que estavam se estabelecendo em nossa cidade e nos tornarmos mais competitivos”.

O aumento da concorrência, a presença de novos entrantes no mercado de material de construção civil, conscientizou empresários do setor sobre a importância de trabalharem unidos. A rede foi criada para as empresas fortalecerem-se pela união e tivessem condições de concorrerem com os grandes grupos que estavam se instalando no Brasil e na região. “Então, a união surgiu como forma de enfrentar a concorrência, para obter melhores preços, alavancar melhor a logística das empresas, comprar em conjunto.” (B1).

Para os dirigentes das empresas A, B e F, a motivação de participar das redes foi a estratégia de sobrevivência, ideia corroborada pelos empresários formadores das redes com média de 3.80, pois as empresas tinham problemas de competitividade em um mercado ameaçado pela concorrência de grandes grupos. “No começo da rede, como a maioria das empresas enfrentava dificuldades, o sentimento era de que juntas seria mais fácil superar os problemas [...] Essa foi uma grande motivação das empresas em participar da rede.” (Presidente da Rede F). Observou-se que entre as principais motivações que levaram as empresas a participar das redes foram necessidade de sobrevivência e busca de competitividade. Essa percepção é

confirmada pelos empresários que fizeram parte dos grupos que formaram as redes, cujo motivo em participar de redes foi esperança de sobrevivência, média 3,80, pois muitas empresas encontravam problemas de competitividade em um mercado em transformação.

Assim, transformações sociais, econômicas e de mercado, onde se sobressai o acirramento na concorrência, as empresas das redes estudadas estão buscando na cooperação a garantia de sua expansão ou, ao menos, de sua sobrevivência. Estabeleceram a união com o propósito de melhor lidar com a incerteza causada pelo ritmo veloz das mudanças do ambiente econômico, social, institucional e tecnológico (CASTELLS, 1999). Para alguns dirigentes, é graças às redes que algumas empresas ainda existem. “Eu acredito, se as empresas não estivessem em rede, muitas estariam fechadas.” (B2). A necessidade maior recai sobre a possibilidade de acessar recursos intangíveis, tais como: conhecimento de mercado (clientes, representantes, fornecedores, tecnologia), conhecimento de gestão e técnicas de produção e vendas. Essas percepções são evidenciadas pelos dados quantitativos da pesquisa, que mostram que os recursos intangíveis estão entre os principais motivos dos empresários a participar da rede com média de 4,50 e média de 4,06 para a inovação, competências complementares, novas tecnologias e aprendizagem.

Assim, os dados mostram que outras razões, não monetárias, estão presentes na formação de arranjos cooperativos.

Evidentemente, quando se entra em uma rede se quer comprar e vender melhor, negociar melhor, ganhar escala e tornar as empresas mais competitivas. [...] Entretanto, o grande resultado de uma rede é a troca e informações e de conhecimentos e os ganhos que decorrem da confiança que se estabelece entre os pares. (G2).

Verifica-se que as alianças interorganizacionais são criadas com o propósito de cooperar para obter vantagens competitivas, viabilizadas pela troca de informações entre as empresas, o estabelecimento de um intercâmbio de ideias, o desenvolvimento de uma visão estratégica, o compartilhamento de recursos e o desenvolvimento de competências-chave.

Os achados mostram também que os empresários fazem parcerias com o objetivo de reduzir custos e obter vantagens materiais e econômicas com média de 4,20, segundo aspecto mais valorizado pelos empresários formadores da união, conforme Tabela 2. O ganho de eficiência empresarial, pela redução de custos, compras em conjunto, compartilhamento de recursos e

acesso à mídia, foi indicado pelos seis primeiros presidentes entrevistados das redes, como um fator altamente valorizado pelas empresas formadoras das redes.

Além do motivo de explorar economias de escala, para enfrentar os grandes grupos, existiam questões de ordem de eficiência empresarial com a melhoria do leiaute da loja, o visual da loja, treinamento em conjunto das equipes de vendas e demais colaboradores, melhorar as funções de crédito e cobrança, aprender com os concorrentes, gerenciar custos e gerenciar riscos. (B1).

Esses achados estão de acordo com Ferraz *et al* (1999) que enfatizam a necessidade de associação horizontal entre PMEs em setores de menor intensidade de capital, realçando os benefícios que esses arranjos proporcionam,

[...] através da melhor divisão do trabalho, uma melhor eficiência empresarial ou, através do compartilhamento, a disponibilização de recursos produtivos essenciais para a operação em condições competitivas, aos quais as empresas isoladamente, não poderiam ter acesso (p. 21).

As entrevistas com os primeiros dirigentes das redes evidenciam que a possibilidade de obter conhecimento pela interação dos diversos atores e acesso a novos mercados estão entre os principais motivos para as empresas entrarem em rede. “A existência de parceiros próximos facilita trabalhar em soluções de problemas em conjunto, pois muitas das empresas apresentam problemas similares, e nós podemos aprender com os erros e acertos dos outros.” (A2). “A possibilidade dessa complementaridade é que faz a diferença entre uma empresa que trabalha individualmente e as empresas que trabalham em um contexto de rede.” (B2). “A nossa rede foi formada para agregar conhecimentos, trocar experiências, fortalecer as empresas e o grupo, melhorar suas práticas gerenciais e realizar ações em conjunto, como, por exemplo, compras, este, inicialmente, o objetivo principal da rede.” (D1). “Antes de entrar na rede, eu tinha muito pouco conhecimento de gestão e de mercado no meu segmento.” (Presidente da Rede G). Uma das unanimidades entre os entrevistados foi o acesso de conhecimentos a que tiveram possibilidade a partir da entrada na rede. “Conseguimos atingir esse objetivo, por meio de cursos, conversas com outros empresários e pela oportunidade de participar de feiras.” (B2).

Os dados mostram algumas características como: a necessidade de as empresas manterem-se fortes em seus mercados e adaptarem-se às necessidades regionais; rápido desenvolvimento tecnológico que leva a ciclos de vida de produtos mais curtos; maior demanda por soluções que envolvem diversos tipos de competências; ofertas de produtos e serviços de melhor

qualidade; e a emergência de novos concorrentes tem contribuído para a crescente motivação dos empresários em participar de estratégias cooperativas.

Outra razão apontada está na orientação interna ao buscar uma melhor performance na eficiência organizacional com média de 4,06, conforme dados da Tabela 2. A eficiência organizacional é uma questão fundamental para a formação de redes interorganizacionais como fator de redução de custos e na melhoria dos processos operacionais.

Outros fatores motivadores identificados referem-se a incertezas do mercado em relação a acesso a novas tecnologias, exigências dos consumidores em relação à qualidade de produtos/serviços oferecidos e ampliação do mercado de atuação. As colocações aqui desenvolvidas mostram que é profuso e diverso o espectro de objetivos perseguidos pelas empresas no processo de cooperação.

6.2.2 Escolha do grupo formador de redes interorganizacionais horizontais

A motivação é considerada o elemento inicial e propulsor para que alguém queira correr o risco de associar-se em parcerias interorganizacionais, porém, insuficiente para o êxito do novo arranjo coletivo. Assim, um adequado processo de formação de redes assegura a sua continuidade e diversos elementos têm contribuição importante nesse processo, como a escolha dos parceiros, a liderança e a construção da confiança.

Uma tarefa que exige cuidados especiais na formação dos arranjos interorganizacionais é a definição de quem deve fazer parte do coletivo. No momento que empresários decidem criar alianças estratégicas ou associar-se em rede nutrem a esperança de alcançar, pela cooperação, um desempenho superior do que poderia alcançar individualmente. Falhas na escolha dos parceiros trazem, normalmente, dificuldades de funcionamento, que poderão comprometer o desenvolvimento e consolidação dos arranjos interempresarias, ou até causar seu insucesso, em virtude de ter atraído agentes sem o perfil da cooperação. Atrair parceiros já conhecidos e iniciar redes com número reduzido de parceiros foram estratégias usadas para iniciar redes de cooperação, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Fatores considerados pelos empresários na escolha do grupo formador de redes

Fatores	NR	DT (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CT (5)	Média
O grupo já se conhecia antes de formar a rede	4	12	10	19	12	10	2,97 (2)
Número limitado de participantes na formação	2	0	2	8	34	20	4,12 (1)

Em geral, a formação de redes passa por uma fase de contatos iniciais e seleção de potenciais integrantes da rede. Os entrevistados (primeiros presidentes) declararam que havia incertezas sobre quem convidar para fazer parte do grupo. Isso, devido, principalmente, a dois aspectos: a) ausência de clareza sobre a visão e os objetivos do novo empreendimento; e b) falta de definição clara dos critérios de quem deveria fazer parte da rede. O pouco conhecimento de como deveria funcionar o novo empreendimento gerava incertezas sobre a escolha dos agentes da respectiva união (B1, C1, E1 e F1). A única certeza era que fossem empresas reconhecidas como idôneas pelo mercado (A1, B1, C1, E1 e F1). O fato de já conhecer, previamente, alguns empresários, ajuda na escolha de parceiros como mostra a média de 2,97 da Tabela 3, dado que mostra haver nos grupos formadores de rede prévio conhecimento de vários dos futuros parceiros.

“Tomei a iniciativa de identificar e convidar parceiros com potencial de acrescentar efetiva contribuição à rede.” (C1). Essa afirmação evidencia o conhecimento do empresário sobre a importância da função de bem selecionar os parceiros no ato da constituição da parceria (SYDOW e WINDELER, 1994). “Convidamos empresários do setor, alguns já conhecidos, que julgávamos ter o perfil que, acreditava-se necessário, de acordo com os objetivos da rede.” (E1). Isso demonstra que a organização de uma rede não pode ser formada a partir de um grupo de componentes ou agentes díspares ou desvinculados (CROOK, 2012). É importante lembrar que diferenças culturais são elementos profundamente arraigados.

O cuidado é na escolha de parceiros que agreguem valor e que possibilitem vislumbrar a probabilidade de se atingir ações coordenadas entre as empresas. Buscar informações sobre os futuros parceiros junto a fornecedores e outros empresários foram estratégias utilizadas pela liderança formadora das redes para conhecer a credibilidade de quem poderia ser convidado para participar do grupo formador da rede. Desta forma, o objetivo foi atrair parceiros que tivessem condições de agregar valor no relacionamento (SHIPILOV *et al*, 2006) e a disposição para compartilhá-lo (A1, B1, C1).

Os resultados da pesquisa mostram que alguns dos empresários já se conheciam como concorrentes ou por pertencerem ao sindicato do setor. São os casos das redes A e B, cujas primeiras iniciativas de união foram gestadas dentro do sindicato. “No sindicato, se discutia as dificuldades que as empresas estavam passando e então surgiu a ideia de nos unirmos, pois juntos nos tornaríamos mais fortes com as vantagens advindas da união.” (A1). Tanto o primeiro Presidente da rede A como o da rede B declararam que tiveram cuidados em limitar o número inicial de participantes, a fim de facilitar a compreensão da filosofia da cooperação e agilizar a construção da rede.

“No sindicato éramos muitos empresários, muitos ativos e outros nem tanto. A experiência ensinava que em grupo pequeno as coisas andam melhor.” (Presidente da Rede B). Essa percepção é confirmada pelos empresários formadores da rede, que, pelo fato do grupo ser reduzido, facilitou as discussões e a criação da rede, com média de 4,12, como mostram os dados da Tabela 3.

“Nós já nos conhecíamos previamente e articulávamos uma central de compras que não teve andamento. Com a chegada do Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do RS, a rede foi formada.” (D1). Esses resultados estão de acordo com Podolny e Page (1998) que dizem que as redes horizontais, normalmente, são formadas por empresas concorrentes visando à obtenção conjunta de benefícios como aprendizagem, prestígio e benefícios econômicos. As falas dos entrevistados estão de acordo com os dados do levantamento quantitativo da pesquisa, que evidenciam a existência de um prévio conhecimento entre os empresários formadores das redes, com média de 2,97.

A parcimônia na escolha dos formadores das redes, embora ainda faltasse plena clareza sobre a visão e os objetivos do novo empreendimento, permitiu esclarecer quem deveria participar da rede de cooperação (SHIPILOV *et al*, 2006; LEANA e PILL, 2006). No entanto, algumas redes tiveram problemas no processo de escolher os parceiros. Dois fatos foram observados. O primeiro decorre da pressão sofrida pelos consultores do Programa Redes de Cooperação do Estado do RS com metas numéricas de formação de redes por ano. Evidentemente, essa pressão dificultou o processo de construção de redes e, especialmente, na seleção de empresas com reais potencialidades e condições de participar do grupo. Segundo o Presidente da Rede G:

A nossa rede teve dificuldades de articular a parceria. Muitas empresas foram mal selecionadas pelo consultor e seus donos tiveram dificuldades de trabalhar em parceria. Tinham expectativas de obter resultados imediatos sem o devido envolvimento. No meu ponto de vista, isso ocorreu devido ao processo inadequado de seleção. O consultor dizia que para fazer parte do grupo bastava ter o CNPJ.

O segundo fato foi decorrente da dificuldade que teve o primeiro Presidente da empresa B na seleção do grupo inicial que originou a rede. “Como a rede foi formada por empresas ligadas ao sindicato, vivi uma situação ímpar. Algumas empresas convidadas abdicaram do convite. Outras que não tinham o perfil de operarem em parcerias pediram explicações sobre as razões porque não foram convidadas”.

As evidências mostram que as redes pesquisadas tiveram forte preocupação com a seriedade e responsabilidade na escolha dos empresários que deveriam fazer parte do grupo formador da união. “Quanto aos critérios da escolha dos parceiros para fazer parte do grupo, sempre prevaleceram seriedade e honestidade. O parceiro precisa ser sério dentro do negócio dele.” (A1). “A credibilidade sempre foi um ponto forte do grupo formador da rede.” (B1). “Pesquisa-se a idoneidade moral e financeira da pessoa.” (F1).

A idoneidade aparece como o principal critério de escolha dos parceiros formadores de redes. Neste sentido, há uma avaliação de como o empresário comporta-se no mercado, se não existem restrições judiciais, financeiras e éticas, sempre na procura de conhecer melhor o futuro parceiro.

Além disso, os achados demonstram a valorização de parceiros que agreguem valor e que possibilitem a probabilidade de atingir-se ações coordenadas entre as empresas, quando do funcionamento do arranjo interorganizacional. É o momento que as partes envolvidas alimentam expectativas sobre as motivações e as incertezas quanto ao futuro do negócio que vão explorar conjuntamente e tentam evitar a seleção de parceiros não ajustados aos valores da nova organização. O acerto na escolha dos parceiros é um dos fatores responsáveis pelo sucesso da formação da rede e de sua continuidade.

6.2.3 A liderança na formação de redes interorganizacionais horizontais

O período de criação da rede é cercado de incertezas, dúvidas e expectativas quanto ao futuro das relações interorganizacionais. É o momento que, dada à ausência da autoridade formal, a presença da liderança assume papel relevante. O papel da liderança é conduzir o processo, esclarecer dúvidas, criar condições de debate aberto e, principalmente, envolver e motivar o grupo sobre a importância do novo empreendimento. Diversas qualidades de liderança foram identificadas entre as redes pesquisadas: reputação, preparação e conhecimento sobre parcerias, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Fatores considerados importantes sobre a liderança na formação de redes

Fatores	NR	DT (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CT (5)	Média
Reputação do líder	4	1	3	15	27	17	3,89 (1)
Preparação do líder para orientar o grupo	5	4	5	19	25	9	3,43 (3)
Conhecimento sobre redes e seus benefícios	5	3	7	16	25	11	3,49 (2)
Conhecimento sobre as dificuldades de cooperação	5	4	5	19	25	9	3,43 (3)

Conforme dados da Tabela 4, a reputação aparece como a credencial mais importante da liderança, com média de 3,89, para orientar o grupo na sua fase inicial. Sabe-se que os problemas de grupo são problemas de convivência. Mas, esses problemas são facilmente superados. As relações humanas, as boas relações em grupo representam desafio permanente que envolve diálogos entre os pares e avanços do conhecimento mútuo. Neste sentido, a imagem positiva do líder e sua preparação com valorização média de 3,43, veja Tabela 4, são credenciais essenciais da liderança para orientar o grupo na construção da parceria. O desafio do líder é conseguir que haja, no grupo, identificação de propósitos, de valores e de querer estar junto para conseguir objetivos de grupo.

O conhecimento do condutor do grupo sobre redes e seus benefícios, média de 3,49 e sobre as dificuldades de cooperação entre empresas concorrentes, média de 3,43, ajuda a esclarecer sobre as vantagens e o envolvimento necessários que os pares terão no futuro arranjo. “Em todas as reuniões, pelo consultor e outras pessoas influentes, recebíamos informações sobre como seria rede, o que significava trabalhar em grupo, quais as vantagens, que envolvimento teríamos na nova organização, dificuldades de funcionamento e desafios a serem enfrentados.” (D1).

Os dados evidenciam que, no processo de criação da rede, a influência da liderança não é restrita a uma única pessoa. “Durante a formação da rede, evidentemente, existiam no grupo algumas pessoas mais entusiasmadas quanto à viabilidade da rede e se destacavam pela contribuição de suas ideias.” (A1). O mesmo empresário enfatizou a influência positiva da liderança sobre o grupo já que o mesmo não contava com a orientação de agentes externos. Percebe-se pela fala do entrevistado que todos tinham o desejo de criar algo a seu favor e que beneficiasse a todos. Constata-se, assim, o aparecimento da liderança coletiva que envolve todos na obrigação de contribuir para que o futuro arranjo dê certo e ofereça os benefícios esperados.

O comprometimento coletivo do grupo, de certa forma, dispensa a presença de um líder influente e a liderança se exerce mais como um processo coletivo. A mesma ideia é corroborada pelo primeiro Presidente da rede B ao afirmar que durante a condução dos trabalhos algumas pessoas envolveram-se mais, viam a importância de trabalhar em união e incentivavam o grupo a prosseguir. Esse grupo não passava de quatro participantes. “[...]. Eu, junto com algumas pessoas, agendava as reuniões e coordenava as discussões.” (B1).

O esforço e as estratégias iniciais foram no sentido de motivar o grupo, evidenciando os benefícios advindos da união. “Existiam alguns empresários menos participativos e tomados por dúvidas quanto ao futuro empreendimento. Foi então que o grupo buscou aconselhamento externo.” (Primeiro Presidente da rede B). Ao mesmo tempo, o grupo pesquisou a literatura sobre o tema e constatou carência de informações sobre o mesmo. “Na época, não existia quase nada sobre o assunto.” (B1).

O pouco conhecimento sobre arranjos coletivos dificultava o trabalho dos líderes no processo de construção das redes. O primeiro Presidente da rede A informa que, na época, existiam poucas informações sobre redes. Sabiam de alguma coisa que funcionava na França e Itália e nada mais. “Com base nisso, começamos a construir aquilo que se adaptava à nossa região, ao nosso meio, ao nosso ambiente, à região central do nosso Estado.” (A1). Pelo fato da rede A ser construída sem orientação externa e a falta de conhecimento sobre o tema, dificultava o trabalho da liderança. Para suprir essa ausência, o grupo buscou o auxílio de um professor, que proferiu algumas palestras sobre os benefícios de trabalhar em parceria, o que aumentou o entusiasmo do grupo.

Outros achados mostram que a presença de um líder proeminente e articulador durante o processo de construção da rede é fundamental para formar redes de cooperação entre empresas. “Eu liderei o processo de construção da rede. Fiz contatos com lojistas e com fornecedores, pedindo a eles que nos indicassem potenciais lojistas do Estado do RS que poderiam fazer parte do grupo.” (C1). Compreendendo o papel de apoiar o novo empreendimento foi, inicialmente, contratada uma assessoria contábil e, mais tarde, o grupo aderiu ao Projeto Redes de Cooperação do Governo do Estado do RS. O aporte de conhecimentos dessas organizações contribuiu de forma significativa para a instituição da rede.

[...] Então, juntamente com os consultores do Estado, convidamos os lojistas para uma reunião, momento em que foi apresentado o projeto da rede. Continuei agendando as reuniões para criar e desenvolver o espírito de cooperação e construir os instrumentos legais de operação do novo empreendimento. (C1).

Esses achados mostram a presença de um líder entusiasta da cooperação e motivador para a construção de um sonho.

Outro entrevistado afirmou ter liderado o processo de formação da rede. “A iniciativa partiu de mim. [...] Foi um trabalho árduo convencer o pessoal trabalhar um tema desconhecido da maioria. Os empresários estão acostumados a trabalhar individualmente. A ideia de operar em conjunto foi algo estranho e que assustou no início” (E1). O desafio da liderança foi de superar a desconfiança e fazer as empresas entenderem que juntas conseguiriam atingir objetivos que não conseguiriam alcançar individualmente. A colaboração dos consultores da UFSM (Projeto Redes de Cooperação) foi fundamental no processo, pelos esclarecimentos e conhecimento que tinham sobre como seria trabalhar em grupo de forma cooperada. Nessa rede, o líder coordenava todo o processo e ainda tinha a tarefa de motivador, sempre mostrando as vantagens de trabalhar em conjunto. Em trabalho de grupo é fundamental alguém assumir a responsabilidade de encaminhar e de definir o que deve ser feito e coordenar todos os movimentos necessários para o bom andamento do processo.

As evidências mostram que a liderança é considerada fundamental no processo de formação das redes estudadas, quer exercida de forma coletiva quer individual. Ao organizar empresas geograficamente próximas, uma das premissas é a possibilidade de criarem uma dinâmica de parceria e cooperação. Entretanto, os entrevistados foram enfáticos em afirmar que a interação

entre as empresas geograficamente próximas não é robusta e pouco contribui para iniciativas de cooperação. Foram necessários significativos esforços da liderança para sustentar a formação das redes. Segundo o depoimento de um entrevistado: “a problemática de rede não basta levantar uma bandeira de vantagens competitivas para criar um ambiente de cooperação. Torna-se necessário muito esforço e trabalho para convencer os empresários num projeto comum de futuro incerto.” (E1). Essas evidências iniciais indicam que existe pouca atividade de cooperação entre as empresas durante o processo de formação de redes e que os elos, nesse estágio, são tênues.

O exercício da liderança articula e motiva o grupo, levando conhecimentos sobre o funcionamento da futura parceria. “A liderança assegura comprometimento de todos no processo de constituição da rede.” (F1). Segundo os entrevistados, uma grande dificuldade encontrada pelos líderes na formação de redes foi trabalhar com pessoas de perfil diferente, ideias diferentes, sistemas diferentes e convencê-las a trabalhar da mesma forma. “A maior dificuldade, o maior problema, é você mudar a cabeça das pessoas que já vêm trabalhando dentro de um sistema, fazer que elas mudem e mostrar que a mudança vai trazer melhorias.” (F1). Neste aspecto, o trabalho de consultoria foi fundamental. Nessa configuração ambiental, o papel do líder é de construir relações pessoais que favoreçam os relacionamentos, fomentem a motivação e preservem a harmonia entre os atores envolvidos (LIMAN-BLUMEN, 1999).

O papel da liderança tem função pedagógica de superar problemas de convivência. “Quando não há identificação de propósitos, de valores e de querer estar junto para conseguir objetivos de grupo, aparecem problemas de desconfiança e as pessoas que se encontram nessa situação perdem a identidade com o grupo.” (I2). Desta forma, no momento que empresários membros da aliança ou rede começarem a interagir e participar de seu funcionamento poderão ter dificuldades de adaptação ao novo padrão de tomada de decisão ou estilo de liderança.

Embora as relações de cooperação sejam mantidas por vínculos sociais e não contratuais, cabe aos líderes entender que essas relações são duradouras e não pontuais, que pressupõem a definição de mecanismos legais. Assim, as evidências mostram que a liderança é fundamental para o êxito na formação de redes interorganizacionais e, também, na construção da confiança.

6.2.4 Confiança durante formação de redes interorganizacionais horizontais

No início da formação de redes, geralmente, predomina um ambiente de incertezas e dúvidas sobre os novos empreendimentos e a confiança é tênue, mas tende a fortalecer-se quando o grupo passa a conhecer-se melhor, conforme Tabela 4.

Tabela 5 - Fatores de confiança no processo de formação de redes

Fatores	NR	DT (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CT (5)	Média
Ambiente favorável à expressão de dúvidas e divergências	4	1	9	13	21	19	3,76 (3)
Clima de desconfiança e incerteza sobre os resultados	5	10	10	14	23	5	3,05 (5)
Debate cordial e democrático	3	2	0	6	20	36	4,44 (2)
O processo de debate aumentou o conhecimento e a confiança	3	1	0	3	25	35	4,52 (1)
A confiança no início da formação era tênue	3	1	8	22	22	11	3,59 (4)

É natural verificar que na formação de grupos sociais criam-se expectativas em relação os novos parceiros. O desconhecimento dos parceiros gera incertezas. Não é diferente na formação de arranjos interempresarias, denominados redes de cooperação. Os achados da pesquisa mostram existir um clima de desconfiança e incertezas, com média de 3,05, entre os empresários, quanto aos resultados futuros do novo empreendimento, o que confirma, por consequência, ser a confiança tênue quando o grupo inicia o trabalho de formar a rede, com posição média de 3,59 dos respondentes.

A mesma percepção é evidenciada pelos entrevistados. “Antes todos eram concorrentes, não há só colegas na mesma profissão, a concorrência existe, sempre vai existir e, deste modo, a confiança é fraca e é necessário trabalhar muito para perceber que confiar é um bom negócio para todos.” (F1). Verifica-se que promover a mudança cultural de concorrente para parceiro é um processo difícil e relativamente demorado. Em síntese, a fase da constituição da rede representa mudar a forma de pensar e de agir, algo desafiador para as empresas consolidadas e maduras.

Os dados da pesquisa também mostram que quando o grupo já se conhecia ajuda na construção da confiança. Segundo os primeiros dirigentes das redes A e B, pelo fato dessas redes terem sido gestadas dentro dos respectivos sindicatos e da rede D, que uniu um grupo de conhecidos, o processo de construção da confiança foi facilitado. “A formação da rede ocorreu num clima de confiança absoluta, onde cada um podia expor suas ideias, expressar o

seu ponto de vista, sabendo que seria ouvido, independentemente de suas contribuições serem ou não aproveitadas.” (A1). A existência prévia de um ambiente de confiança facilitou o envolvimento de todos no estabelecimento da rede B. “O fato de conhecermos os empresários dentro do sindicato, tivemos o cuidado de convidar somente aqueles que pudessem agregar efetivo valor ao futuro empreendimento.” (B1).

Quando o grupo não se conhece o processo de construção da confiança é mais demorado.

No começo, poucas pessoas se conheciam e muitas nem se conheciam. Era um grupo de estranhos, com muitas incertezas e dúvidas. Fizemos muitas reuniões e aos poucos o grupo foi se conhecendo melhor e passou acreditar que o projeto poderia dar certo. [...] A confiança foi aumentando e o grupo foi se conhecendo melhor e hoje o grupo é altamente confiável. (E1).

Esses achados são consistentes com a literatura, que, segundo afirma Amato Neto (2000), a formação de redes de cooperação, além dos benefícios, aporta desafios, e um dos principais é conseguir, na prática, a confiança mútua entre as empresas.

As evidências mostram que havendo prévio conhecimento entre os parceiros facilita e acelera o processo de confiança do grupo e, também, contribui no envolvimento de todos no agir coletivo. “A efetiva participação de todos, desde as primeiras reuniões, reduziu as incertezas e contribuiu para a ampliação da motivação e da confiança entre os participantes.” (A1). Segundo o entrevistado B1, trata-se de confiança não só entendida em que cada uma das partes cumpra uma promessa assumida, mas, principalmente, na fé que as empresas participantes terão de atingir os resultados esperados (CONKLIN e TAPP, 2003).

Independentemente do conhecimento prévio ou não dos participantes, a construção da confiança é um processo coletivo que ocorre em ambiente de debate aberto e franco que possibilite a todos expressarem suas dúvidas e anseios. Os dados confirmam que a construção das redes pesquisadas ocorreu em ambiente de diálogo aberto e democrático com indicação média de 4,44 em uma escala de cinco pontos, conforme Tabela 5. Esse clima de abertura e de franqueza teve influência positiva no aumento da confiança junto aos empresários, com aprovação quase unânime dos entrevistados evidenciada pela média de 4,52.

Neste estágio, em virtude do aumento do nível de confiança, as partes chegam a um acordo quanto às obrigações e às regras para a ação futura no relacionamento entre as empresas, criando valores, estabelecendo as características e a estrutura de governança. De forma

subjacente, a orientação formal e a criação de valores ativam processos sociopsicológicos de construção de sentido que permitem empresas independentes entrem em negociação umas com as outras.

No meu entendimento quando foi formada a rede determinados valores se estabeleceram naturalmente e que são importantes até hoje. Valores como idoneidade, seriedade, respeito, confiança e outros sempre estiveram presentes e são ainda hoje valorizados e dão sustentação à rede, explicando a longevidade da rede que está dezoito anos no mercado e se mantém competitiva frente às grandes organizações e pretende continuar, por muitos anos, orientada por tais valores. (A1).

Outro entrevistado declarou que: “Na época da formação da rede, o grupo estava muito preocupado no estabelecimento das ‘regras do jogo’, e, principalmente, tornar a rede reconhecida pelos seus valores de idoneidade, respeito e seriedade.” (Primeiro Presidente da Rede B). Essa orientação consolidou a confiança no grupo e construiu uma amizade impagável. Essa confiança ultrapassou as fronteiras da rede e está no mercado.

Assim, uma rede tem melhores chances de sucesso quando é alicerçada em torno de valores, de objetivos comuns e a criação de regras e instrumentos formais, desenvolvidos em conjunto pelos participantes, os quais reforçam a confiança do grupo e reduzem a possibilidade de comportamentos oportunistas. “A questão da confiança se revela importante para o funcionamento da rede, pois, além das questões contratuais há necessidade de haver confiança por parte das empresas que vão integrar as redes.” (C1). Isto porque, segundo Williamson (1985), as questões contratuais não podem prever todos os desdobramentos do comportamento futuro do arranjo.

Os entrevistados, quando indagados sobre qual a importância da confiança na continuidade da rede, foram unânimes em afirmar que estavam seguros que seus interesses individuais poderiam ser compartilhados com os objetivos dos ganhos comuns. “A formação de uma rede é o espaço apropriado à criação de ambiente favorável à circulação de informações e recursos importantes, que os empresários podem usar em benefício de seu negócio.” (C1).

O argumento implícito é que a confiança tem um papel importante para a solução mais eficiente dos problemas da rede, porque a informação e o conhecimento são trocados mais livremente. “Durante a construção da rede houve um melhor conhecimento dos parceiros e do projeto da rede, o que reforçou a vontade do grupo em operar em conjunto e isso seria bom para todos.” (F1). Isso cria um ambiente favorável para que todos sintam-se parte de um todo

que exige o compromisso de todos. “Sem esse período de amadurecimento não teríamos conseguido formar a rede e muito menos crescer e projetar uma imagem positiva da rede” (E1).

Verificou-se, durante a pesquisa, que a confiança é uma construção social alicerçada em valores, respeito mútuo, tempo de convivência, conhecimento dos parceiros, o que permite construir relacionamentos saudáveis. Assim, os resultados evidenciam a importância da construção da confiança durante o processo de formação das redes, condição necessária para que cresçam e consolidem-se no mercado.

6.3 Desenvolvimento e consolidação de redes interorganizacionais horizontais

A seção anterior discutiu a motivação dos empresários em participar em redes e o processo de formação de redes, caracterizando a escolha dos parceiros, a liderança e a confiança como importantes variáveis influentes nos estudos organizacionais. Diversos fatores podem estar relacionados ao desenvolvimento e consolidação de redes, tanto no nível da rede quanto no nível das relações interorganizacionais, das redes e do ambiente competitivo que elas estão inseridas. Muitos destes fatores fogem das empresas e das redes. Sem esgotar essa discussão, esta seção discute o processo de evolução das redes e aprofunda seis fatores cuja relação com o desenvolvimento e consolidação de redes interorganizacionais é aprofundada no estudo empírico.

6.3.1 Dinâmica de evolução de redes

Lançadas no mercado, em seu processo evolutivo, as redes empresariais passam enfrentar novos desafios no gerenciamento de risco a partir de sua ampla teia de relações, tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo. Internamente, demandam novas capacidades de gerenciá-las, bem como para orientar uma nova geração de empresários interconectados e capacitá-los a entender que as capacidades relacionais são imprescindíveis para alianças bem sucedidas (KLEINDORFER *et al*, 2012). Externamente, os desafios estão relacionados a construir a marca no mercado e os riscos políticos e sociais, observando as normas legais, respeitando as demandas sociais e o meio ambiente.

Compreender que as redes passam por etapas distintas de desenvolvimento implica reconhecer que as expectativas dos participantes em relação do que a rede pode lhes proporcionar também tende a ser diferente com o passar do tempo. Os arranjos interorganizacionais não devem ser entendidos como estruturas estáticas, mas caracterizadas por várias etapas de constituição e desenvolvimento, com estruturas de natureza dinâmica e que se modificam ao longo do tempo (EBERS e GRANDORI, 1999).

Um entrevistado manifestou-se dizendo que a rede teve sim diferentes fases durante sua vida, porém, as fronteiras não são muito identificáveis, pois se trata de um processo natural de crescimento e desenvolvimento como qualquer outra organização. O Presidente da rede A disse que a rede teve três fases distintas.

A nossa união se caracteriza por diferentes ciclos de vida. Nós tivemos a fase de formação, o período de início das operações e de desenvolvimento, no qual se viveu um período de experiências próprias já que não existiam conhecimentos e modelos a seguir e a fase de expansão que houve significativo crescimento. (A2).

Disse ainda que, em todas as fases, sempre existiu o cuidado de seguir orientação estratégica de fortalecimento da rede. “Agora estamos na etapa de buscarmos pequenas ações diferenciadas que beneficiem os parceiros e mercado e também abertos a incorporar novos parceiros.” (A2).

Esses achados mostram que redes interorganizacionais são sujeitas à evolução porque as formas, resultados e avaliações dos atores envolvidos mudam ao longo do tempo. Processos de reavaliação, aprendizagem e adaptação podem levar a ajustes internos da relação cooperativa, inclusive, à possibilidade de revisão das relações originalmente estabelecidas. “A rede, numa primeira fase, se apresentou ao mercado, se tornou conhecida e aos poucos foi se estruturando para melhorar a qualidade do serviço e crescer.” (I2). O entrevistado disse ainda que a rede está ampliando os seus objetivos e firmou parceria com o SEBRAE para alavancar o seu desenvolvimento de um modo planejado e sustentado nos princípios da ciência da administração, com a finalidade de planejar e gerenciar melhor suas atividades e ao mesmo tempo qualificar as empresas da rede. Relacionamentos interempresariais requerem permanente atenção dos gestores e estes devem estar preparados para analisar e reavaliar as relações interorganizacionais existentes.

Pelos dados da pesquisa, pode-se verificar que os arranjos interempresariais passam por diferentes estágios de evolução, nem sempre bem periodizáveis. A busca de um ambiente de cooperação, que possibilite encontrar parceiros que estejam dispostos a trabalhar unidos, foram ideias iniciais que originaram a rede, declarou o entrevistado B1. “Desse período até a formatação da rede, seguiu-se um longo período de experiências e ações em conjunto. A rede cresceu, expandiu-se e se fortaleceu no mercado e estamos partindo para um novo período de melhor a estrutura e de expansão”. (B1). Para outro entrevistado a rede encontra-se atualmente, bem mais avançada em relação a sua fundação.

No início de operação da rede, nós enfrentamos dificuldades com fornecedores, muitos fornecedores trabalhavam até contra a rede, tentando persuadir com ofertas tentadoras a parceiros comprar fora da rede. Felizmente isso não aconteceu e a rede se desenvolveu e viveu um forte período de expansão. Tivemos um período de forte crescimento e de expansão. Fomos obrigados a segurar esse processo e nos estruturamos melhor para evitar o gigantismo sem as condições estruturais necessárias. Hoje a rede está consolidada e retomamos a sua expansão. (C2).

A experiência de constituição das redes estudadas mostra que o processo é marcado por várias etapas. Em geral, a constituição de redes passa por uma etapa de contatos iniciais, através de negociações e lançamento da ideia e seleção dos potenciais integrantes da parceria; a esta etapa, segue-se a formação e a definição dos instrumentos legais que mediarão contratualmente a relação cooperativa; passa para uma fase de desenvolvimento orientado pelo planejamento estratégico, como guia de ações e fortalecimento da cooperação e definição de suas práticas de gestão e governança; e consolidação pelo desenvolvimento de ações integradas e expansão pelo ingresso de novos participantes. Para os entrevistados A2, C2, D2 e E1, as redes evoluíram muito, somaram experiências, conhecimentos e consolidaram relações de confiança com o mercado, fornecedores e outras instituições, mas, principalmente, com os parceiros e construíram marcas de valor. Nos itens a seguir, serão discutidos os fatores que dão sustentação ao desenvolvimento e consolidação das redes.

6.3.2 Fatores de gestão em redes interorganizacionais horizontais

O crescimento das redes traz novos desafios em termos de organização da cooperação e exigências de aperfeiçoar os mecanismos de seu gerenciamento para assegurar agilidade nas decisões, bem como uma gestão que adote práticas adequadas ao trabalho em rede assim como uma coordenação e uma governança que viabilizem suporte as estratégias coletivas.

6.3.2.1 Preparação das empresas para operar em redes interorganizacionais horizontais

O começo de operação de um novo empreendimento é cercado de expectativas e dúvidas. É a fase de aprendizagem conjunta. Como as empresas necessitam mudar e adaptar-se a uma nova estratégia de negócio sentem dificuldades de conciliar atividades que são específicas da rede e da empresa. A falta de experiência de atuar de forma conjunta aflora dificuldades como a necessidade de criação de uma estrutura mínima nas empresas para atender as demandas da rede, conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Fatores de preparação das empresas para operar em redes

Fatores	NR	DT (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CT (5)	Média
Criação na empresa de uma estrutura mínima de gestão para atender as ações da rede	-	07	11	16	18	15	3,23 (1)
Mudança na gestão da empresa de hierárquica para participativa	5	08	11	20	17	06	3,09 (2)

À medida que as empresas estão conectadas à rede, também a sua capacitação de gerenciar relações com outras organizações torna-se importante. Um número considerável de pesquisas aponta a importância das capacitações específicas de cada empresa para explicar o desempenho da aliança (ARNAD e KHANNA, 2000).

Nas redes pesquisadas, o levantamento empírico mostra diferentes estágios de estruturas de gestão específica para atender os interesses das empresas na rede. Segundo os entrevistados, no começo de operação das redes, essa função era de competências dos proprietários das empresas, situação esta ainda verificada em algumas redes. “Na nossa rede, não há nas empresas designação com responsabilidades específicas para atender os interesses das empresas junto à rede. Quem trata deste assunto são os proprietários das empresas.” (D2). “Tudo ainda é feito pelos donos das empresas.” (G2). Em outras redes, verificam-se diferentes níveis de estruturas para gerenciar as ações das empresas da rede. “Como são pequenas e médias empresas, têm algumas empresas que estão num patamar acima das outras, portanto, mais estruturadas para gerenciar suas atividades na rede. Outras, por estarem em fase de crescimento, têm uma estrutura mínima que está sendo ampliada.” (A2).

Os empresários e gestores precisam pensar para além de suas próprias organizações ao dividir tempo para gerir a própria empresa e a rede, visando à consecução dos objetivos estabelecidos pelo arranjo coletivo. As demandas da rede são uma atividade a mais de cada empresa.

Algumas empresas têm uma estrutura maior e estão mais atentas às suas atividades com a rede e dedicam tempo e atenção às ações da rede. Elas têm um ponto focal na rede. De qualquer forma, há a necessidade de atender as ações da rede, compartilhar melhor as informações, pois existem muitas ações compartilhadas. (I2).

Os dados da Tabela 6 corroboram as informações do entrevistado, evidenciando que as empresas, com média de 3,23, criaram uma estrutura mínima para atender as decisões das redes e com média de 3,09, no compartilhamento de informações, mostrando leve tendência das empresas tornarem-se mais horizontalizadas.

Em rede, os gestores necessitam entender a importância das relações que regem essas partes ou componentes, papel crucial dos nós de uma rede. Segundo Crook (2012), os gestores terão de dar ainda mais ênfase à compreensão do propósito geral da organização, às relações entre seus respectivos nós e as competências dos próprios nós.

Na minha empresa tem uma equipe que está sendo treinada para que possa dar suporte às atividades decorrentes das decisões da rede. Individualmente, as empresas estão trabalhando para formar essa estrutura, para dar suporte ao atendimento das demandas de rede e tirar melhor vantagens da parceria e, também, gerenciar as atividades da empresa. (A2).

Uma das redes pesquisadas mostra que as empresas parceiras criaram funções para atender as ações decorrentes das demandas da rede. “Todas as empresas da rede têm, hoje, um setor de gestão para apoiar as decisões tomadas pela rede e implantar as ações que operacionalizem essas decisões. Atualmente muitas atividades das empresas são decididas na rede.” (C2).

Os resultados dos entrevistados evidenciam que na grande maioria das empresas das redes estudadas há uma estrutura incipiente de suporte às decisões das redes, e em algumas empresas, ainda, é função do dono da empresa, juntamente com algum outro funcionário. Isto é reforçado pelos dados quantitativos da Tabela 6, que acusam um posicionamento médio de 3,23 quanto à criação de estrutura mínima de responsabilidades para atender as ações definidas pelas respectivas redes.

De modo geral, as empresas não costumam investir tempo e esforços suficientes na construção de suas capacitações para a aliança. Outra dificuldade própria de formação das

redes e do aproveitamento de todo o seu potencial dá-se pela ausência por parte das empresas de uma estrutura mínima de apoio para operar coletivamente. Para as empresas, é importante notar que a construção de alianças será sempre um trabalho de progresso para qualquer empresa que a obrigará reexaminar certas dimensões de sua estratégia, estrutura, sistemas, pessoas e cultura no contexto de capacitação relacional que lhe será necessária no futuro.

6.3.2.2 Coordenação em redes interorganizacionais horizontais

Quanto ao papel das redes é dar suporte ao desenvolvimento de ações de base coletiva. Entre as empresas em rede, é essencial estabelecer forma de gestão que assegure uma estrutura institucional que atenda aos objetivos de coordenação e das garantias do tratamento equitativo para cada ator da rede. A coordenação entre unidades autônomas representa um dos principais problemas em um processo de cooperação (NASSIMBENI, 1998; WALKER, 2000) e um elemento essencial para a emergência da colaboração (BARNARD, 1971).

Ainda que haja uma colaboração contínua no que se refere aos objetivos do grupo, o caráter de autonomia e independência permanece entre as empresas que estão ligadas. O desafio é estender os objetivos gerados de forma igual aos associados, advindos de coordenação democrática. É fundamental entender que os mecanismos de coordenação são necessários em todas as fases da evolução e que o esforço de todos os participantes é essencial para o sucesso da rede e de cada um em particular.

Dada a não prevalência de relações hierárquicas na estrutura das redes, a coordenação eficaz da interação entre as empresas exige uma combinação mais complexa de mecanismos de gestão, conforme Tabela 7.

Tabela 7 - Fatores de coordenação que contribuem para o desenvolvimento e consolidação de redes.

Fatores	NR	DT (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CT (5)	Média
Ajuda de assessoria para criar a rede	6	3	2	9	17	30	4,16 (1)
Controles rígidos no início de operação da rede	3	9	12	15	20	8	3,11 (7)
Falta de experiência e de conhecimentos dos gestores e dos parceiros sobre trabalho coletivo	3	5	15	17	17	10	3,18 (6)
Falta de pessoas para assumir os cargos na rede	2	10	14	13	22	6	3,01(8)
Dificuldade dos gestores de conciliar o trabalho da rede e na empresa	4	9	15	10	20	9	3,11(7)

Continua

Continuação

Habilidade dos gestores em gerir conflitos e interesses fortalece a rede	4	1	5	17	21	20	3,86 (2)
Fortes mecanismos de controle sobre os parceiros	3	2	9	26	18	9	3,41(5)
Necessidade de mecanismos de controle de ações oportunísticas	3	2	9	13	17	23	3,83 (3)
As formas de comunicação na rede que atendem as necessidades dos associados	4	1	6	17	24	15	3,72 (4)

Os dados da tabela evidenciam importância da função de coordenação para o bom funcionamento das redes e sua importância para o seu desenvolvimento, com escores médios entre 3,01, e 4,16 dos fatores estudados. O mecanismo de controle é considerado fundamental pelos respondentes tanto para controlar e orientar as atividades das redes, como para monitorar o comportamento dos parceiros e inibir ações oportunísticas, com escores médios de 3,11, 3,41 e 3,83, respectivamente. Observa-se, ainda, a importância atribuída pelos respondentes às habilidades dos gestores de gerir conflitos e coordenar os interesses dos parceiros com média relativamente alta de 3,86 e a avaliação dos mecanismos de comunicação usados pelas redes como sendo adequados para o atendimento das necessidades dos associados, média de 3,72. Entende-se, desse modo, a coordenação com a ação de colocar em ordem os elementos de um sistema e fazê-los agir juntos.

Dada a ausência de conhecimento sobre o funcionamento de arranjos interempresariais, de uma estruturação mínima do grupo durante o processo da formação de rede e a dificuldade de articular suas ações, a assessoria constituiu-se em um elemento fundamental de coordenação para o êxito e formação de redes como sustentam os dados da pesquisa, com média de 4,16. É oportuno lembrar, do universo das redes estudadas, sete tiveram assessoria do Programa Redes de Cooperação do Estado do RS e, duas, em diferentes estágios de sua formatação, também recorreram à ajuda externa, tanto em forma de aconselhamento quanto em aporte de conhecimento. É importante ressaltar que assessoria externa desempenhou papel essencial de orientação no processo de formatação das redes estudadas, principalmente, com aporte de conhecimentos sobre o funcionamento de arranjos coletivos e de sua formalização.

A suspensão do Programa Redes de Cooperação do Estado (RS) na formatação de redes e acompanhamento às redes já constituídas foi lembrada pelos entrevistados como prejudicial à região e às redes. “A retirada do Estado ocorreu na fase da estruturação da rede e seu apoio era fundamental. A rede sentiu essa ausência e sofreu muito.” (G2). “Com a retirada do apoio

do Estado deixaram de existir encontros estaduais de redes, onde eram apresentados *cases* de redes, fator importante de motivação, de troca de experiências e de conhecimentos.” (C1).

Os entrevistados afirmaram que durante o processo de formação da rede foram estimulados a criar os instrumentos formais de coordenação, com a finalidade de gerenciar a geração de resultados. Há unanimidade entre eles quanto à importância de formalização, pois, entendem que ela exerce a função de evitar que os relacionamentos mantenham-se soltos, assegurando comprometimento dos envolvidos e facilitando o empreendimento de ações conjuntas. Williamsom (1985) adianta que, não sendo os contratos perfeitos, surgem dificuldades de coordenação dos processos cooperativos, impondo-se necessidades de criar mecanismos de gestão. Através da formalização, as normas e os procedimentos dos associados de uma rede tornam-se claros, transparentes, mais fácil de serem controlados e estimulados (GRANDORI e SODA, 1995).

A lógica da formalização é assegurar mecanismos adequados de funcionamento ao novo empreendimento que está sendo lançado no mercado.

A rede foi lançada no mercado como uma nova organização já estruturada, que tinha desafios para vencer, entre os quais, tornar-se conhecida no mercado, aprender a negociar em grupo, com os fornecedores e parceiros, atender as necessidades dos parceiros e aprender a decidir coletivamente. (A2).

“Na fase inicial de operação, tivemos as dificuldades naturais de qualquer empresa nova. Éramos pouco conhecidos no mercado e não tínhamos experiência de trabalhar em grupo. Os maiores desafios foram de coordenar ações conjuntas pela falta de experiência.” (B1). Outro empresário manifestou-se dizendo: “Nós tivemos no início dificuldades normais de consolidação da imagem junto ao mercado, de ajustamento de procedimentos, de aprendizagem de trabalharmos como grupo.” (C1). Os dados quantitativos da Tabela 7 reforçam essas falas ao mostrar, com média de 3,18, a falta de conhecimento e de experiências dos gestores e dos participantes das redes em relação ao modo de trabalhar coletivamente e a dificuldade dos gestores de conciliar o trabalho na rede e na empresa, média de 3,11.

Assim, verificou-se que, no início de operação das redes, os empresários estão altamente atarefados com a gestão de seu negócio, havendo pouco espaço em suas agendas para viabilizar os projetos de cooperação definidos na constituição das redes. Os primeiros dirigentes das

redes foram unânimes em declarar que eles tinham suas próprias atividades e dispunham de pouco tempo para cuidar dos assuntos das redes. A providência inicial foi criar uma estrutura mínima de suporte à gestão de espaço físico e a contratação de serviços de secretaria. Hoje, essa base ampliou-se e, algumas redes profissionalizaram a gestão e contam com executivos contratados com a função de apoio à gestão e de identificar competências e necessidades, viabilizando, assim, projetos comuns entre as empresas, bem como de apoio à execução e coordenação de todas as atividades da rede.

É no estágio inicial que os empresários têm o desafio de compreender que determinadas atividades são definidas pela rede e não mais dependem de decisões individuais. As empresas enfrentam o desafio de implementar as decisões da rede, como melhorias de processos e do ambiente fabril, de capacitação gerencial e na qualidade dos produtos ofertados e no atendimento ao cliente. Todo esse processo de mudança necessita de coordenação e de controle por parte dos gestores.

É natural, nesse período, redes alocarem recursos no que se refere à distribuição de tarefas, recursos e responsabilidades entre os empresários da rede, implantarem regras para o trabalho coletivo, gerenciarem conflitos, utilizarem conhecimentos e informações e aplicarem incentivos e sanções. Assim, a função de coordenação visa a orientar as relações de modo a sincronizar os interesses dos parceiros evitando disputas de poder e conflitos prejudiciais às atividades da rede. “As funções são distribuídas entre os membros e cada um executa suas funções, sob a coordenação da presidência.” (E1). “Foi o momento da rede se organizar administrativamente, de estabelecer de como deveria ser coordenada, aprender a lidar em grupo e como a rede deveria agir e se comportar com os parceiros, mercado e outras instituições”. (A2). Deste modo, a união de empresas em rede consegue coordenar de forma eficiente práticas de cooperação, respeitando os direitos e dos deveres, preservando a individualidade e o comprometimento dos associados, evitando vantagens e desequilíbrios entre semelhantes.

Os achados da pesquisa confirmam que, no início de funcionamento das redes há vigilância permanente, forte controle e de avaliação da rede como um todo, das relações empresariais e, bem como, das contribuições individuais de cada empresa. Tempo necessário de adaptação dos parceiros a nova maneira de fazer negócios, não mais de forma individual, mas coletiva, que implica ter cuidados sobre as ações dos parceiros e os resultados da parceria. A média de

3,11, da Tabela 7, evidencia a necessidade de controles fortes no início de operação das redes, como de mecanismos de controle sobre comportamentos oportunistas, com escore médio de 3,83. É natural acontecerem, nesse estágio, comportamentos de acomodação de alguns membros do grupo. “Como sempre no início existem aqueles que ficam esperando as coisas acontecerem, comportamento característico da cultura do brasileiro.” (C1). “Foi um período muito rico em aprendizagem para todo o grupo, especialmente, para os gestores sobre as práticas de gerir a rede.” (A2). Devido à interdependência das empresas “a maioria dos empresários reconhecem a necessidade de monitorar o comportamento dos parceiros e até mesmo participem deste controle.” (G2).

Outros resultados da pesquisa, também, realçam que o início do trabalho em rede foi difícil.

Enfrentamos problemas de coordenação, de motivação, de desconfiança e de incertezas. A fase de implantação foi a mais difícil. [...]. Pregar na cabeça de cada um que a união era benéfica para todos e para cada um individualmente, levou muito tempo e esforço dos gestores. (F1).

Outro entrevistado vê, nos regulamentos e normas, o apoio necessário para coordenar os comportamentos dos parceiros, e “fomos muito firmes em exigir que fossem respeitados por todos os associados.” (G2). O mesmo entrevistado declarou que o caráter cooperativo dos empresários que acreditavam na união e o trabalho árduo dos gestores fortaleceram o grupo, os aventureiros e oportunistas deixaram o grupo. Comportamentos de oportunismo foram verificados em outras redes (A, B, C e I), o que mostra a necessidade de adoção de mecanismos de controle desse comportamento, como pode ser verificado-se pelo levantamento quantitativo com média de 3,83.

Acompanhar avanços e retrocessos é uma maneira de avaliar a efetividade das estratégias coletivas e prover as mudanças necessárias, visando à continuidade e ao sucesso da colaboração. As pesquisas de Schilke e Goezen (2010) concluíram que a gestão de rotinas organizacionais é o principal determinante de sucesso. Mais precisamente, conceituam a capacidade de gestão da aliança como uma construção de segunda ordem, refletida pelas rotinas organizacionais de coordenação interorganizacional, coordenação do portfólio da aliança, aprendizagem organizacional, pró-atividade e a transformação da aliança. Na percepção dos entrevistados houve um tempo de construção ao modo de fazer-se negócio e a adaptação ao novo padrão de tomada de decisão e estilo de liderança. Esse tempo é variável e peculiar a cada rede, variando entre três a cinco anos.

Constituiu-se no tempo necessário de coordenar as diversas percepções em relação aos fins e meios das ações dentro da rede, estabelecendo regras de conduta, a supervisão dos atores e a padronização de processos. A padronização estabelece rotinas de atividades a serem desempenhadas por cada ator, diminuindo a necessidade de comunicação. A coordenação ajuda no processo de controlar, monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais em relação aos padrões estabelecidos e aos comportamentos. Nesse espaço de tempo, as redes estruturaram-se, organizaram-se e aprenderam a planejar o futuro.

O entrevistado C1 declarou que a rede evoluiu como grupo pela elaboração do planejamento estratégico, como guia de ações e fortalecimento da cooperação. Nessa etapa, há necessidade de definir claramente as responsabilidades de governança e estabelecer práticas de gestão das relações de parcerias, a fim de que as empresas permaneçam eficientes nelas. Segundo os entrevistados A1 e C1, no planejamento estratégico, são alocadas as ações e as respectivas responsabilidades. Para coordenar as ações, as redes criaram grupos com responsabilidades específicas como, por exemplo, de marketing, expansão, de compras conjuntas e outros que respondem pelos resultados dessas áreas. É a forma encontrada pelas redes de envolver muitos de seus participantes em atividades da rede, como estratégia de responsabilização, de valorização e de comprometimento dos membros com os objetivos da cooperação. O envolvimento é um dos principais instrumentos de coordenação das atividades das redes.

Posto que, redes representam um tipo singular de estrutura de união entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação de suas atividades, a lógica do envolvimento é particularmente importante em comprometer os parceiros com os objetivos estabelecidos (ALBERS, 2005). As relações entre as organizações em rede são entendidas pelo seu caráter informal dentro da estrutura (COLEMAN, 1990), pelas normas de reciprocidade e confiança (ALTER e HAGE, 1993) e pela formalidade, por meio da existência de contratos, regras e regulamentos (OSTROM, 1990; COLEMAN, 1990; KOGUT, 2000). Portanto, as redes são vistas não só como mecanismos sociais, mas, também, de coordenação e governança. “Nós temos consciência que o controle dos resultados na rede é fundamental, porque se reporta ao grau de sucesso das estratégias cooperativas e à viabilidade do arranjo.” (F2). Para o mesmo entrevistado, controles implantados sem negociação e consenso tendem a ser ignorados e terão pouca utilidade.

O levantamento empírico evidencia que as redes têm um tempo natural de três a cinco anos para construir uma estrutura adequada que assegure eficiência organizacional e de relações sociais confiáveis. “Os primeiros anos, três a quatro, da rede foram de construção de uma estrutura que viabilizasse agilidade e eficiência operacional e de construção de boas relações entre os parceiros e de comprometimento de todos com o novo empreendimento” (C2). “Acredito que agora nos encontramos em outro estágio e estamos crescendo. A rede tem regulamentos e normas que definem as normas de coordenação das atividades. Neste sentido, a coordenação ocorre de forma natural. Qualquer desvio das normas há um tratamento pontual.” (I2). “Levamos aproximadamente cinco anos para nos estruturarmos. As funções e as atividades da rede são definidas nos nossos estatutos e regulamentos. A estrutura administrativa da rede acompanha e controla suas ações e conta com um sistema ágil de informação.” (B2). As redes, pelas informações de seus presidentes, têm estrutura física, de pessoal e de informação de apoio de gestão. Essas informações foram verificadas pela observação do pesquisador no momento das entrevistas e pela sua participação nas reuniões das redes. “No mínimo, você necessita ter uma estrutura física própria da rede com suporte tecnológico e humano para atender as necessidades das redes. A rede tem essa estrutura.” (B2).

Pode-se observar que, para assegurar a eficiência organizacional, as redes criam normas, convenções e rotinas que ajudam no processo de coordenação como, por exemplo, normas de supervisão, de incentivos e regras para padronizar as atividades dos membros, bem como uma infraestrutura administrativa de apoio à gestão. Significa dizer que a coordenação auxilia no processo de controlar, monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais em relação aos padrões estabelecidos e aos comportamentos.

Em virtude dessa base estrutural, as redes estão crescendo e desenvolvendo-se no mercado. “Estruturada a rede estava pronta para sua expansão, buscar novos parceiros para obter escala e se tornar competitiva. Neste período a rede ampliou seu crescimento trazendo novos sócios e atingindo um tamanho de operação reconhecido pelo mercado.” (A2). Para esse empresário, a rede está consolidada, bem estruturada tanto do ponto de vista físico, logístico e gerencial. “A rede se profissionalizou e conta com uma estrutura de distribuição adequada em termos de espaço físico, veículos e equipamentos e está pronta para aumentar suas operações no mercado e apoiar o crescimento dos parceiros e a expansão está em aberto.” (A2). “A rede tem o cuidado de coordenar de forma eficiente a logística, em especial, quando se trata de

material pesado. A rede está coordenando ações de fortalecimento dos associados e a expansão continua na agenda.” (B2).

As redes não somente evoluíram em sua estrutura administrativa, colocada a serviço dos associados, mas, também, na utilização eficiente das tecnologias de informação e comunicação (TIC). “O nosso sistema de informação evoluiu muito em relação nove anos atrás”. (C2). O mesmo entrevistado argumenta que no início da rede a informação não circulava adequadamente e ocorriam dificuldades para estabelecer a cooperação e outras atividades conjuntas para o alcance de objetivos comuns (CASSON E COX, 1997). Essa argumentação indica importância do fluxo de informação para coordenar o fluxo de atividades e recursos da rede. Miles e Snow (1986) enfatizam uma comunicação eficiente entre os atores para que as redes possam funcionar adequadamente. Hoje, pela evolução das ferramentas de TIC, as informações circulam de forma rápida, e “é muito comum de parceiros usarem esses instrumentos para passar informações, novidades e assuntos de interesses de todos. Não é somente nas reuniões que as pessoas tomam decisões, muitas vezes são tomadas no dia seguinte, durante a semana ou mês, em função das informações que estão circulando na rede.” (B2).

A disponibilização e a agilidade da informação foram duas características referenciadas como fundamentais pelos empresários entrevistados nos processos de gestão de redes. “Qualquer informação do interesse da rede e de seus membros, de posse de qualquer associado, é imediatamente repassada à rede e a todos os associados.” (F1). A rapidez na circulação das informações afasta a desconfiança e incentiva a todos trabalharem para o bem comum da rede. No âmbito externo, as TIC oferecem às redes empresariais uma combinação significativa em direção à eficiência e à efetividade nas transações externas, aumentando, assim, a capacidade das atividades de coordenação no âmbito regional e nacional. Essas tecnologias facilitam a velocidade na comunicação e reduzem os custos de transmissão, armazenamento e processamento da informação.

A utilização dos recursos eletrônicos – e-mail, internet, *soft* de gestão, telefone e fax, também foi observado na dinâmica de interação entre as redes e empresas e entre as empresas das redes. Deve-se enfatizar que o uso dessas tecnologias apresenta um papel importante para a comunicação de conhecimentos mais explícitos. Na argumentação de um dos entrevistados: “Após ter entrado na rede, o que mais facilitou minha empresa foi a quantidade de

conhecimentos disponíveis, como, por exemplo, dos cursos que participei.” (D2). Atualmente, tais conhecimentos são possíveis aos empresários, que até então estavam limitados por recursos escassos.

Deve-se, entretanto, relativizar o poder das TIC, evidenciando que, nas redes estudadas, a comunicação face a face tem um papel relevante na coordenação. Desta forma, outros mecanismos, como reuniões e encontros informais, influenciam sobremaneira a coordenação das redes estudadas. Todos os entrevistados enfatizaram que as reuniões são a melhor forma de comunicação. Observou-se que as redes apresentam um bom nível de conectividade, representado, sobretudo, pelo contato informal e face a face que ocorre entre os empresários, do que propriamente pelo uso das “novas tecnologias” como internet e correio eletrônico.

Do universo das redes estudadas, verificou-se que elas encontram-se em estágios diferentes em capacidade de mobilizar esse recurso. Esse achado é coerente com o resultado do levantamento quantitativo, que apura média de 3,72 na capacidade das redes em atender as necessidades de comunicação junto aos associados. As redes que possuem capacidade de utilizar com eficiência as tecnologias da informação e comunicação melhoram seu processo de coordenação, pois são mecanismos que estimulam a aprendizagem (BALESTRIM *et al*, 2008), dão credibilidade ao processo de negociação, facilitam a troca e a circulação de informações entre os empresários, além de criar novos links entre eles, oferecendo, assim, possibilidade de estabelecer novas vantagens nos negócios.

Os achados da pesquisa evidenciam que as redes utilizam mecanismos de controle para analisar os resultados e os benefícios proporcionados aos associados. “A rede possui um banco de dados para acompanhar os resultados. Essa atividade ficou um pouco esquecida e desta forma muitas informações estão desatualizadas. Porém, a rede reconhece a importância dessa atividade e está sendo retomada.” (B2). “A avaliação e o controle das atividades da rede acontecem nas reuniões. No final de cada ano, a rede faz uma reunião específica para avaliar o desempenho da rede. Nas reuniões, os associados falam sobre as melhorias e resultados que obtiveram.” (C2). “Na rede tudo o que vai ser realizado é comunicado, até porque quando acontece algo errado por parte de um parceiro precisa ser corrigido, pois o que está em jogo é a imagem da rede” (D2). Outro empresário ressalta que, na rede, existe controle sistemático dos resultados e do que foi planejado. “A cada sessenta dias é feita a revisão do planejamento.

Verifica-se o que está dando certo e corrigem-se as falhas. Por incrível que pareça sempre existem.” (A2).

Pelo exposto, verifica-se, nas redes pesquisadas o uso de mecanismos de controle sobre os resultados e em relação aos padrões estabelecidos e os comportamentos. Porém, se, de um lado, há preocupação em controlar os resultados e benefícios aos associados, por outro lado, constatou-se ineficiência das redes em gerar e controlar dados estratégicos de apoio à gestão, como, por exemplo, participação de mercado, melhor conhecimento sobre os cliente e dados sobre faturamento, entre outros. Evidentemente, algumas redes já têm significativo progresso nesse aspecto. É fundamental enfatizar a importância da consolidação dessas informações, dado o estágio de desenvolvimento e consolidação que se encontram as redes estudadas.

Pelos dados da pesquisa, fica evidente a importância dos mecanismos de coordenação no processo de evolução de redes. Pela coordenação, as redes harmonizam e sincronizam os interesses dos participantes, por meio de uma variedade de mecanismos que orientam o comportamento, estabelecendo regras de conduta, padronização dos processos, formas eficientes de comunicação, controle dos benefícios, monitoramento e avaliação do desempenho dos atores individuais, em relação aos padrões estabelecidos e aos comportamentos, evitando que conflitos tenham reflexos negativos no desempenho da rede. Os achados evidenciam que o desempenho das redes está relacionado com a eficiência do processo de coordenação. A coordenação é o mecanismo necessário na harmonização dos interesses dos parceiros, ajustado às ações no alcance dos interesses coletivos e individuais, condição necessária ao crescimento, desenvolvimento e consolidação de redes.

6.3.2.3. Governança em redes interorganizacionais horizontais

A compreensão da organização em rede como forma de organização singular permite entender que, para vencer os desafios contemporâneos, as redes necessitam estar em permanente processo evolutivo. Isto leva a compreender que estas redes não são estruturas de natureza estática, mas dinâmica, que se modificam através dos tempos. É inerente à responsabilidade da governança das redes em entender as expectativas e necessidades das empresas, que se modificam com o passar do tempo, e disponibilizar serviços para atendê-las.

A governança em redes, diferentemente da gestão das empresas hierárquicas, como colocado por Hibbert *et al* (2008), envolve um conjunto de processos e práticas realizado por um grupo de indivíduos, preocupados em estabelecer a direção a ser tomada pela entidade interempresarial, veja dados da Tabela 8.

Tabela 8 - Fatores de governança que contribuem para o desenvolvimento e consolidação de redes

	NR	DT (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CT (5)	Média
Estabelecimento de dispositivos contratuais	6	1	3	8	22	27	4,21(3)
Planejamento do processo de expansão	3	3	11	25	18	7	3,27 (6)
Crítérios e regras de seleção dos parceiros	3	2	4	16	30	12	3,77 (5)
Tolerância ao erro	3	0	3	7	25	29	4,27 (2)
Processo participativo na tomada de decisão	5	1	2	11	30	18	4,01(4)
Alternância nos cargos	2	5	2	10	18	30	4,01(4)
Ganhos similares entre os parceiros	2	5	4	6	21	29	4,01(4)
Incentivo a geração de novos conhecimentos	2	0	1	4	19	41	4,56 (1)

A governança define as regras da organização e de sua orientação quanto aos níveis de formalização e de controle, do processo de tomada de decisão e dos mecanismos de incentivos (WEGNER, 2011), e, também, na alocação e implementação de recursos para alcançar os seus fins. Os dados da pesquisa mostram a satisfação com a aliança pelas empresas quanto ao desempenho do alcance dos objetivos (ALBERS, 2005, 2010; THEURL, 2005), com clara definição das orientações que asseguram seu cumprimento tanto pelos gestores como dos participantes, com médias que variam de 3,27 e 4,56, sendo que a maioria posiciona-se acima de 4,00, conforme dados da Tabela 8.

Verifica-se que os empresários estão satisfeitos com os mecanismos de governança que contemplam, por exemplo, estabelecimento de dispositivos contratuais (4, 21), processo participativo na tomada de decisão (4,01), regras de incentivos e distribuição equitativa dos ganhos entre os parceiros (4,01) e incentivos a geração de novos conhecimentos (4,56). Desta forma, os mecanismos de governança são essenciais para o desenvolvimento, o crescimento e perenidade das redes, que necessitam ser governadas sem os benefícios da hierarquia e da propriedade (PROVAN e KENIS, 2007), bem como para avaliar a gestão das relações interorganizacionais das redes. Ainda há finalidade de preservar os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam respeitadas tanto pelos gestores como pelos participantes.

O sistema participativo de gestão adotado permite que todos possam contribuir com ideias, sugestões e experiências positivas ou negativas, e isso fortalece a cooperação. O compartilhamento de informações, prática comum nas redes estudadas, contribui para a geração de novos conhecimentos (4,56), definição de ações estratégicas e envolvimento de todos no alcance dos objetivos. “Nas reuniões e encontros, são definidos os rumos e as estratégias da rede. As decisões são compartilhadas e necessitam ser muito claras e transparentes.” (B2). “Há concordância das empresas de abrir mão de sua autonomia individual em alguma medida e autorizar ao arranjo coletivo orientar certos aspectos de seu negócio sob as regras prévias criadas pelo grupo.” (A2). Assim, verifica-se que a governança representa o poder compartilhado (ALBERS, 2005, 2010), adequado para tratar certas questões de natureza coletiva, e capaz de engajar e incentivar atores sociais de uma organização no processo decisório e estratégico.

Neste sentido, o processo decisório em redes é um processo de negociação que busca o consenso dos participantes sobre os compromissos assumidos pela rede e respeitando a autonomia das empresas nas demais atividades assumidas com o mercado. Na declaração do Presidente da rede A, “[...] as decisões sempre são tomadas em conjunto e normalmente por unanimidade, quando isso não ocorre vai à votação”. O entrevistado C2 argumenta que a rede é de todos, os problemas, dificuldades e desafios são compartilhados e as soluções são buscadas conjuntamente. A mesma percepção é reafirmada pelos dados quantitativos da pesquisa que evidenciam média de 4,27 de tolerância ao erro. “Os assuntos e problemas das redes são levados para as reuniões, onde são discutidos e as contribuições de cada um são avaliadas e são acolhidas as que atenderem melhor as necessidades da rede e que sejam viáveis.” (D2).

Os achados mostram que os assuntos das redes são objeto de negociação e as decisões sempre partem do consenso do grupo (A1, G2, H2). “Ninguém entra em rede sem objetivos. Quando tem interesse em jogo, é natural que todos participem em definir a orientação a ser seguida.” (A1). O entrevistado I2 diz que os assuntos da rede são tratados nas reuniões e que algumas decisões são de responsabilidade da diretoria pelo seu envolvimento com a parte administrativa, pelos contratos e compromissos assumidos. Assim, decisões pequenas e pontuais a própria diretoria assume a responsabilidade de decidir e que a rede nunca teve dificuldades a esse respeito.

Nas redes estudadas, a governança é compartilhada, o modelo de gestão apoia-se no comprometimento e envolvimento das empresas participantes. A estrutura de governança das redes estudadas é similar, composta por uma diretoria formada de Presidente, Vice-Presidente e os Diretores das áreas específicas. “Nós temos uma diretoria composta de Presidente e Vice-Presidente, Tesoureiro e Secretário e diretorias em áreas específicas para gerenciar a rede.” (I2).

É da responsabilidade do presidente manter contatos com os parceiros, definir as questões e as estratégias que farão parte da pauta das reuniões e articular as ações dos respectivos arranjos colaborativos. Dentre as redes estudadas, a rede A, embora apresente características similares na estrutura de gestão, o núcleo de poder é exclusivo dos sócios fundadores da rede. As demais parceiras são franqueadas.

A alternância periódica do poder é vista como salutar pelos respondentes, o que influencia positivamente o desenvolvimento das redes, média de 4.01, e serve de estímulo à aprendizagem com média de 4.56, segundo dados da Tabela 8. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que alternância de cargos é salutar, pois oportuniza que diferentes pessoas vivam mais intensamente os assuntos da rede e implantem novas ideias. Essa experiência fortalece a união, mais parceiros aprofundam seu conhecimento sobre os difíceis caminhos de trabalhar em parceria. “Essa aprendizagem traz uma identificação maior das pessoas com a rede e, a nossa experiência mostra que quando essas pessoas deixam os cargos, elas estão mais comprometidas e se tornam mais colaborativas com a rede.” (I2).

Com o crescimento e expansão, as redes tornam-se mais complexas e exigem modelos de gestão mais robustos. Nesse estágio, na percepção dos presidentes, especialmente, das redes maiores, é necessária a profissionalização da rede como suporte na implantação de instrumentos facilitadores da gestão, como planejamento estratégico, planos de ação e instrumentos de tomada de decisão e controle.

Neste sentido, as redes estudadas têm implantando estruturas administrativas de apoio à gestão, como pode ser observado pelos depoimentos dos entrevistados. “A rede tem uma sede administrativa com condições de atender as demandas da rede, com infraestrutura adequada e uma secretaria de apoio.” (G2). “Temos uma estrutura administrativa que dá suporte a execução das atividades composta de quadro de gerentes, de encarregados e mais uma

estrutura de funcionários. Administrativamente, não temos executivos que toquem a rede, nós temos gerência.” (A2). “As decisões são tomadas pelos sócios, e a execução é responsabilidade da gerência.” (A1). “A rede tem sede própria e um executivo que coordena as atividades derivadas das reuniões.” (C2).

Hoje, existe a presidência e um executivo para coordenar e dar andamento as ações da rede. O executivo coordena todas as ações da rede entre os associados, o que facilita a comunicação. A profissionalização facilita a implantação das decisões da rede, evitando a cobrança entre parceiros, o que pode desgastar a relação. (E1).

Assim, a gestão de uma rede horizontal envolve um conjunto de processos e práticas realizadas por um grupo de indivíduos, preocupados em estabelecer a direção a ser tomada pela entidade interorganizacional e, também, na alocação e implementação dos recursos para alcançar os seus fins (HIBBERT *et al*, 2008) e, com o crescimento, as redes necessitam profissionalizar a gestão. O suporte profissional ajuda na implementação das clássicas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, porém, não substitui determinadas funções inerentes aos relacionamentos interempresariais. As redes, diferentemente da gestão das empresas hierárquicas, incorporam a necessidade de negociação constante entre um grupo de atores independentes, em que a autoridade dá lugar à influência e ao comando à negociação.

Além disso, são funções específicas direcionadas aos relacionamentos interorganizacionais dos parceiros em redes: a escolha dos parceiros e coordenação de relações de negócio, funções não delegáveis a gestores profissionais. A interdependência entre os associados leva ao entendimento que gestão é um processo coletivo. Albers (2010) identifica a necessidade de concordância entre os parceiros sobre as orientações a seguir e de seus processos de tomada de decisão.

Isso significa entender que a gestão de redes tem dupla face: de um lado, como organização singular necessita de utilizar práticas de gestão inerentes à organização e eficiência de suas atividades (planejamento, comunicação, controle, avaliação processos de aprendizagem, coordenação) (SYDOW e MIWARD, 2003), de outro, oferecer serviços que possam ser utilizados pelos associados que estimulem a competitividade (negociação, capacitação e desenvolvimento de pessoas, consultoria, apoio logístico) (VERSHOORE *et al*, 2011). É importante compreender que um dos fatores de sucesso das alianças são os benefícios oferecidos a seus pares. Segundo o presidente da rede C, “[...] é um desafio manter e aumentar os benefícios aos associados”. Isto exige ações inovadoras por parte da gestão das redes na

busca da manutenção do grau de crescimento e de competitividade superior em relação aos seus primeiros anos de formação. Para o Presidente da rede B, é necessário entender que as mudanças nos resultados obtidos com a cooperação geram desenvolvimento das redes como alterações nas expectativas dos empresários que compõem a rede.

Desta forma, entende-se que a forma de governança pode influenciar os resultados de redes, pois sobre ela repousa a responsabilidade por manter os participantes motivados e unidos e facilitar as ações coletivas que acompanhem as mudanças de expectativas dos parceiros.

Os entrevistados também manifestaram que o desempenho da rede estende-se aos demais participantes. “A rede vai bem quando os funcionários e os fornecedores crescem conosco.” (C1). “Os nossos fornecedores nos procuram, promovem cursos para os nossos funcionários e têm o interesse que a rede cresça e assim eles, também, aumentam o seu faturamento.” (B1). O Presidente da rede A afirmou que o crescimento no volume de negócios dos parceiros e o aumento dos pontos de vendas da rede têm influenciado positivamente o seu entorno. “A presença da rede em diferentes pontos geográficos atende melhor os clientes da comunidade, emprega, preferencialmente, pessoas da comunidade e lhe dá treinamento”.

Os achados mostram que o objetivo da governança é preservar de forma equilibrada, em um sentido estrito, os interesses das empresas em redes e, em sentido amplo, o interesse de todas as partes envolvidas com os participantes das redes, o que inclui os gestores, fornecedores, credores, clientes, funcionários e a sociedade. Acredita-se que o papel chave da governança é desenvolver e encorajar as interações e coordenar esforços como caminho legítimo de conduzir a rede, para que os benefícios dessas interações (quer sociais ou econômicas) possam ser estendidos a todos e não somente a um grupo pequeno de participantes.

Os achados evidenciam que todas as redes estudadas possuem clara definição dos mecanismos de sua orientação. “A rede tem, hoje, uma estrutura que atende de forma satisfatória as necessidades da rede e os instrumentos formais estão claramente definidos.” (C1). Todas as redes estudadas têm estatuto, regulamentos e código de ética. “A gestão sempre está atenta para que não haja nenhum descumprimento desses orientadores, para não dar margens a possíveis ruídos e conflitos.” (I2). Assim, a constituição formal-legal estabelece segurança em procedimentos-chave de governança da rede e contribui para o desenvolvimento e consolidação das redes, como mostra a média de 4,21 do levantamento

quantitativo. As normas dão base para a estruturação das redes, conferindo-lhe estabilidade e confiança.

Entretanto, esses mecanismos são dinâmicos e ajustam-se para atender a evolução das redes imposta pela dinâmica do mercado. Os resultados da pesquisa evidenciam que as redes modificam, quando necessário, os mecanismos de orientação formal. “A rede ampliou seus objetivos, modificou e aperfeiçoou seus mecanismos orientadores da parceria.” (I2). “É muito importante que as regras sejam bem definidas, que o grupo, eventualmente, redefina seus objetivos (THEUREL 2005) e de que forma serão tratados os assuntos da rede.” (B1). “O maior desafio que vem sendo debatido e que ainda não foi resolvido é desvinculação das empresas de suas bandeiras (distribuidoras de combustível) e a criação da bandeira própria da rede, para ter os ganhos econômicos previstos na sua formação.” (H2). Por sua vez, a governança da rede F enfrentou o desafio de redefinir seus mecanismos formais e reestruturar a rede criando uma Corretora da Rede, tida como fundamental para a continuidade da rede.

Os exemplos mostram que, na formação de redes, é necessário entender as características peculiares de cada setor e adequar a estrutura da rede a essas características, bem como verificar se os futuros parceiros estão dispostos a promover mudanças nas suas empresas para adequarem-se às exigências do novo arranjo. Ainda, no que se refere à gestão de redes de cooperação, a governança deve atentar para o caráter peculiar de cada rede que exige mecanismos de gestão diferenciados de acordo com suas peculiaridades e contingências (BALESTIN e VERSCHOORE, 2008). Desta forma, um sistema de governança para uma rede interorganizacional é complexo, porque é criado pelas empresas da rede, que estabelecem regras que as afeta e elas precisam cumprir (ROTH *et al*, 2012) e modificar no tempo, quando não atendem as necessidades do grupo.

Também, é responsabilidade da governança oportunizar espaços de aprendizagem aos parceiros, um dos fatores mais valorizados pelos empresários formadores das redes com média de 4,56, conforme dados da Tabela 8. As evidências mostram que, nas redes pesquisadas, as empresas que constituíram as redes possuíam limitado conhecimento técnico, deficiente conhecimento de mercado, limitado ao nível local, e superficial conhecimento sobre as tendências dos respectivos segmentos de atuação, dos insumos, dos fornecedores, dos representantes e das necessidades dos clientes.

Quando se depararam com um mercado maior, observaram que as exigências eram outras. Essa fase de aprendizagem foi salutar e todas as empresas melhoraram seus processos operacionais. “A minha empresa era muito artesanal e necessitava de conhecimento de mercado, principalmente quanto às tendências e às demandas dos clientes.” (D2). “Antes de entrar na rede, eu achava que devia viver dentro das quatro paredes da minha empresa e, após de ter entrado na rede, aprendi que deveria sair e olhar para o mercado.” (G2). “Depois que entrei na rede, a minha empresa mudou muito, principalmente pelo conhecimento adquirido nos cursos de formação oportunizados.” (B1).

O conhecimento nas redes é facilitado por forte comunicação entre os empresários em encontros, seminários, uso de mídias e, sobretudo, nas assembleias, que constituem o principal fórum decisório no qual os interesses comuns são preservados e, também, nas conversas com outros empresários sobre os problemas e soluções já vivenciados por esses companheiros.

Os resultados da pesquisa evidenciam uma governança democrática capaz de envolver os parceiros na discussão dos rumos da rede. Trata-se de processo participativo na discussão dos problemas da rede e de promover suporte coletivo de seus membros aos seus gestores na coordenação das atividades e decisões-chave da rede, conferindo-lhes legitimidade. Os dados evidenciam que a governança estimula os parceiros no envolvimento dos assuntos das redes e contribui para o alcance dos objetivos, aspecto fundamental para o crescimento e expansão das redes.

6.3.2.4 Escolha dos parceiros em redes interorganizacionais horizontais

Uma das primeiras funções na gestão interorganizacional é identificar e atrair novos parceiros com potencial de acrescentar efetiva contribuição à rede, com recursos capazes de agregar valor no relacionamento e que haja disposição de compartilhá-los. É importante que os potenciais parceiros tenham um perfil adequado para adaptar-se à cultura cooperativa e aos objetivos e às estratégias da rede (SHIPILOV *et al*, 2006). Na formação de redes, é necessário considerar que cada empresa forma uma identidade única (VERSCHOORE, 2004), com seus valores e estilo próprio de gestão que devem ser respeitados pelo grupo. Por mais diminuta

que for a rede, as culturas dificilmente serão as mesmas e, conseqüentemente, o estilo de gestão.

Esses achados da literatura evidenciam que as redes têm dificuldades na escolha de novos parceiros. Desta forma, as redes pesquisadas têm definidos critérios claros de seleção dos novos parceiros, conforme Tabela 9.

Tabela 9 - Existência de critérios para a escolha de futuros parceiros

Fator	NR	DT (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CT (5)	Média
A rede tem critérios e regras para escolher os parceiros	3	3	5	6	16	34	4,20 (1)

Verifica-se que, nas redes pesquisadas, existe definição de critérios e regras para atrair e escolher os parceiros, conforme média de 4,20 da Tabela 9. As redes procuram atrair parceiros que tenham o perfil de acordo com os objetivos da rede, de seus valores e que facilitem o alcance de ações coordenadas entre as empresas.

Os dados da pesquisa mostram que o conhecimento do novo parceiro em relação a sua idoneidade, capacidade técnica e relacional são cuidadosamente avaliadas. “O novo participante deve atender a critérios de ser reconhecido como empresário sério e honesto e que agregue valor à rede.” (D2). “Buscamos parceiros que não tenham títulos protestados, que sejam honestos e que tenham imagem de empresa séria e responsável.” (A1). Este critério é considerado o mais importante pelo Presidente da rede B, que afirma ser necessário atrair pessoas idôneas. “Sempre procuramos empresas que cumpram suas obrigações tributárias e sociais, que tenham ficha limpa e boa reputação no mercado.” (B2). Verifica-se, desta forma, que as redes buscam empresas comprometidas com os empregados, com os clientes, com o governo e com a sociedade, enfim, empresas sérias e éticas.

Os parceiros procurados são aqueles que estão dispostos a compartilhar informações e competências. “É fundamental ter no grupo empresas que queiram compartilhar informações, com dados e experiências de como administram o seu negócio, seus funcionários e sua carteira de clientes.” (B1). “A expectativa com o novo parceiro é que ele seja participativo, que cumpra as obrigações e que venha somar.” (C2). A seleção busca encontrar parceiros potenciais que possuam, reconhecidamente, competências necessárias, para que juntos possam atingir os seus objetivos. Além disso, é fundamental, para a parceria, atrair empresas

que apresentem perfil inovador e estejam dispostas a assumir riscos. “Buscamos empresas com perfil de mudanças. As empresas proativas e criativas nos interessam.” (B2).

Além disso, as redes estão buscando, na sua expansão, empresas sólidas e que tenham capacidade técnica. Os empresários entrevistados consideram que as redes já estão estruturadas, estão crescendo e têm muito a oferecer aos novos participantes, e é natural que alimentem a esperança que os novos integrantes tragam efetiva contribuição à rede. “O caráter da escolha deve ser técnico, entretanto, características sociais devem ser consideradas.” (D2). As redes procuram atrair empresas já consolidadas no mercado e que tenham potencial de oferecer efetiva contribuição. “Estamos buscando empresas mais sólidas, com alguns anos de mercado, pois não adianta aceitarmos empresas que daqui a três anos tenham que fechar o seu negócio.” (B2). “O novo integrante deve ter no mínimo cinco anos de atuação no mercado.” (G2).

Boas práticas de seleção de novos associados contribuem para que estes alinhem-se aos objetivos da rede. “Sempre tivemos o cuidado de avaliar com cuidado as reais condições de novo parceiro fazer parte do grupo e se, de fato, reúne as condições de ser parceiro.” (A1). É prática comum das redes buscarem informações no mercado sobre os futuros parceiros com lojistas, fornecedores, parceiros que já conhecem o candidato e em instituições comerciais, industriais e outras. Assim, as redes tentam obter o maior número de informações do candidato em relação as suas potencialidades técnicas, relacionais e éticas.

Quando as pessoas e seus relacionamentos são fundamentais para os negócios, erros na seleção de parceiros podem ser desastrosos. Apesar de todos os cuidados, erros ocorreram nesse processo. “A rede teve um parceiro e o ajudou na implantação de um conjunto de mudanças e ficou uma maravilha. Ele deixou de contribuir e desapareceu.” (B2). “A rede até hoje não teve maiores problemas com os participantes, apenas um não atendeu as expectativas e foi desligado.” (C3). “Na nossa atividade, existem pessoas ou até empresas que não têm o nível ético que nós assumimos e, na dúvida, é preferível não ter essa pessoa ou essa empresa.” (I2).

Os dados da pesquisa mostram que as redes consideram a seleção dos parceiros um ponto fundamental para o crescimento e consolidação das redes e que a orientação estratégica da rede deve orientar a escolha dos parceiros. “No processo de expansão estamos muita atrelados

à honestidade, o foco está nos empresários que tenham responsabilidade ética em seus negócios em todos os aspectos e que apresentem comportamentos que não venham comprometer o nome da rede.” (B1). “Nós não olhamos só o volume de negócios ou o tamanho do futuro parceiro, olhamos a sua imagem no mercado, a solidez da empresa e as perspectivas de seu crescimento e permanência no mercado.” (I2). O conhecimento prévio do novo parceiro sobre sua idoneidade, capacidade técnica e relacional são cuidadosamente avaliadas e orientam as redes na escolha dos futuros parceiros.

6.3.3 Fatores sociais em redes interorganizacionais horizontais

A análise do desenvolvimento e consolidação das redes ultrapassa os fatores diretamente relacionados à sua estruturação e que estão sob seu controle, para invadir o nível das relações entre os participantes que tem impacto no desempenho das empresas.

6.3.3.1 Liderança em redes interorganizacionais horizontais

No contexto de redes horizontais, onde se verifica a ausência de relações hierárquicas de poder, a liderança assume papel essencial na orientação da rede, propondo estratégias inovadoras ou novas visões de modo a comprometer os parceiros com a estratégia do arranjo cooperativo. Em redes, a liderança deve estar voltada aos comportamentos orientados para o relacionamento e motivação, oferecendo suporte e encorajamento às necessidades e aos sentimentos dos cooperados, reconhecendo suas realizações e contribuições, desenvolvendo habilidades e confiança entre os liderados, envolvendo os participantes na tomada de decisão e apoiar iniciativas de solução de problemas. O contexto de redes impõe a necessidade de lideranças agregadoras (LIPMAN-BLUMEN, 1999), motivadoras, capazes de articular o coletivo e, principalmente, capazes de gerir conflitos e interesses nem sempre convergentes e tolerantes ao erro, conforme Tabela 10.

Tabela 10 - Existência de critérios para a escolha de futuros parceiros

Fatores	NT	DT (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CT (5)	Média
Habilidade de gerir conflitos e interesses nem sempre convergentes	2	1	5	17	21	21	3,86 (1)
Tolerância ao erro	2	2	3	16	31	13	3,77 (2)

A força da liderança depende de relacionamentos pessoais. Construir essas relações em ambiente de valores diferentes e empresas interligadas em rede exige dos líderes compreender essas diferenças de valores e saber administrá-las (PALMER, 2012). Os líderes nas redes devem procurar ver seus ambientes como rede de pessoas em relação, em que a fonte da eficácia está no relacionamento e não na autoridade formal. O desafio é de fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia entre os atores envolvidos, tendo foco nos valores e interesses comuns, gerenciando conflitos e harmonizando interesses. Essas competências foram evidenciadas pelos resultados do levantamento da pesquisa com escore médio de 3,86 na habilidade de gerenciar conflitos e harmonizar interesses e de 3,77 na tolerância ao erro, conforme Tabela 10. Neste sentido, verifica-se que os líderes juntam suas visões aos sonhos dos outros, criam um sentido de comunidade, encorajam a todos a assumirem responsabilidades, constroem relações democráticas, unem forças, persuadem e resolvem conflitos.

Esses achados mostram que os líderes das redes estudadas reconhecem as diferenças, compreendem o poder do interesse próprio e dos relacionamentos e constroem relações pessoais de confiança que favorecem decisivamente os relacionamentos em rede. “Tivemos momentos na rede que foi necessário exercer pressão sobre parceiros para garantir a cooperação (ALBERS, 2005), controlando e oferecendo incentivos positivos e negativos para que eles agissem conforme o esperado e não fossem oportunistas.” (C2). “Independentemente de ocuparem ou não cargos, há, na rede, pessoas que têm uma liderança natural, de iniciativa, têm poder de persuasão, que se preocupam em conhecer melhor as pessoas e que estão buscando ideias novas e trazendo-as para o grupo.” (I2). Verifica-se, assim, que a liderança tem papel fundamental para ajudar o grupo na obtenção dos benefícios coletivos.

Outra característica destacada na pesquisa é o poder de influência exercido pelos empresários mais experientes. “Existem pessoas que têm mais tempo de mercado, de comércio, e com certeza dão a sua contribuição de como devemos trabalhar melhor.” (A2). “Como a rede é heterogênea em tamanho e tempo de mercado, em geral, os empresários dessas empresas foram se destacando e contribuindo de forma efetiva na articulação dos objetivos da rede.” (C2). Segundo o mesmo entrevistado a rede tem uma diversidade muito grande em tamanho de lojas, com lojistas faturando acima de um milhão de reais por mês e outros que faturam cem mil por mês e alguns empresários estão atuando no mercado a mais cem anos e outros 15 anos. “É natural que existam diferenças de influência, isto a gente respeita e é muito salutar

para o grupo.” (C2). Trata-se de liderança empreendedora, baseada na experiência que lhe confere confiabilidade, capaz de articular e fortalecer a rede como uma construção coletiva a partir da sinergia de suas competências individuais.

Os dados evidenciam que ocupar uma posição favorável significa que um ator pode ter menos restrições, obter admiração e ser um ponto de referência e atenção daqueles de posições menos favoráveis (MIZRUCHI, 2006) e como consequência ter um impacto significativo sobre o comportamento da rede. “Existe, na rede, pessoas muito ativas e comprometidas com a rede. Essas pessoas participam de feiras, das reuniões das associações do setor, de palestra e seminários e trazem sua contribuição ao grupo.” (A2). O presidente da rede B afirmou que há, no grupo, pessoas mais ativas que participam de feiras e encontros relativos ao setor e trazem essas informações para o debate nas reuniões da rede. Esses atores são importantes pelo aporte de conhecimento às redes e tendem ser respeitados e mover-se como líderes. São atores vistos como importantes que articulam e aumentam a quantidade e a diversidade de conexões, disseminam informações que possibilitam acessar maior volume de recursos que, por sua vez, podem ser utilizados para obter um melhor desempenho.

Os empresários entrevistados informaram que existem líderes naturais que influenciam o comportamento independentemente de ocuparem cargos. São os líderes mais respeitados e que exercem influência significativa sobre os parceiros para que se comportem com a orientação estratégica da rede. Vale dizer que a posição que esses atores ocupam na estrutura social tem um impacto significativo sobre o comportamento da rede horizontal. “Existem sim alguns parceiros que são mais proativos, são mais participativos, buscam novidades e acabam entusiasmando a todos. É aquilo que eu chamo de líderes naturais.” (C3). Essas pessoas acabam assumindo posição de prestígio na rede e com influência positivas sobre os resultados. É comum nas redes estudadas que alguns desses empresários assumam cargos diretivos. A liderança é facilitada no momento que um líder natural assume a direção da rede.

Os dados revelam que diferentes atores têm forte influência sobre os comportamentos da rede. Entretanto, observa-se pelas entrevistas que cabe ao gestor o papel fundamental de conduzir a rede. É da natureza das redes que os gestores tenham a responsabilidade de influenciar os relacionamentos dos associados. O gestor é o articulador e o motivador da rede. “O gestor necessita assumir a rede e não deixar as pessoas se desmotivarem.” (B2). É próprio do papel dos gestores criar mecanismos para que haja mais participação e envolvimento de todos com

as causas da rede. “Cabe ao gestor conduzir a estratégia da rede, trazer novas ideias, de cobrar mais, conectar todos os parceiros, conversar mais, levar ao debate os mais diversos assuntos de interesse da rede, além de propor confraternizações.” (C1). É importante observar, no entanto, que o gestor não decida nada sozinho. Ele é o articulador político, aquele indivíduo que ajuda a organizar esforços para o bem coletivo. Seu poder de influência ocorre mais pela sua capacidade de articulação do que sua posição formal.

Esses dados revelam que a liderança em rede deve ter a cultura do compartilhamento, da divisão do poder e de informação no processo decisório, de ser flexível, proativa, motivadora e incentivadora, a fim de manter a coesão interna do grupo. Essas características identificam os comportamentos da liderança como a estimuladora das mudanças organizacionais e da orientação estratégica que visem a promover a consolidação e o crescimento do arranjo cooperativo. “Atingimos um estágio de crescimento da rede que o líder necessita ser inovador para empreender novas ações para sustentar o crescimento da rede e projetá-la em novo estágio competitivo.” (E1). Entender o papel da liderança, neste formato de organização, é entender que diferentes estilos de liderança devem estar presentes na sua formação, dinâmica de crescimento e consolidação e sua perspectiva de continuidade.

Os achados da pesquisa mostram que o exercício da liderança em redes ocorre mais como processo coletivo em que diferentes atores exercem poder de influência, principalmente, os mais comprometidos com o arranjo coletivo. Assim, esses atores mais centrais pelo seu maior número de conexões tendem a ser vistos como influentes, mover-se como líderes e atuam como centro de comunicação de uma rede, facilitam os contatos entre os atores, troca de informações e recursos, desempenham importante papel de coordenação e de intermediação, principalmente, entre os que não teriam condições de conectar-se sem essa interferência. Ressalta-se, desta maneira, sobre a importância da centralidade porque o papel da liderança recai sobre indivíduos ou empresas de posição central.

Deste modo, quanto mais os parceiros estiverem ligados, mais fácil dar-se-á a realização de ações conjuntas (GRANOVETTER, 1995). As redes pesquisadas apresentam forte densidade, porém em graus diferentes. Os espaços de interação variam entre as redes estudadas como, por exemplo, uma rede com reuniões três vezes por semana, a maioria semanalmente e outras quinzenalmente. A densidade de uma rede fomenta a troca de experiências e ações conjuntas que são consequências das relações de confiança mútua, ajudando na formação de uma

identidade única. A presença de alta densidade leva a distribuição da liderança entre vários atores (CARSON *et al*, 2007). Ademais, uma visão da liderança, para além dos cargos, ajuda a entender como diferentes posições ocupadas pelos atores na rede podem influenciar o comportamento da rede.

Há uma consciência coletiva entre as pessoas entrevistadas de que a liderança é fundamental no processo de evolução e consolidação das redes. “Acredito que a nossa rede percorreu uma trajetória de sucesso pela força, entusiasmo e motivação dos nossos líderes.” (E1). Desse modo, quanto mais os líderes conseguirem articular e motivar os membros do grupo para os objetivos da rede, mais fácil tornar-se-á o caminho da sua evolução e expansão.

6.3.3.2 Capital social em redes interorganizacionais horizontais

A análise do desenvolvimento e consolidação das redes ultrapassa os fatores diretamente relacionados a sua estruturação, e que estão sob seu controle, para invadir o nível das relações entre os participantes que têm impacto no desempenho das empresas. A união de empresários sob a estrutura formal da rede cria um ambiente favorável ao desenvolvimento de fortes laços sociais que permite aos seus integrantes acessar e utilizar recursos exclusivos uns dos outros, gerados no âmbito da rede a custos menores dos oferecidos pelo mercado. O capital social compreende um conjunto de recursos potenciais que estão presentes nas relações entre as pessoas e associados de um grupo de relacionamentos e oportuniza aos membros acessá-los, conforme Tabela 11.

Tabela 11 - Existência de critérios para a escolha de futuros parceiros

Fatores	NP	DT (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CT (5)	Média
Os parceiros já eram conhecidos ou amigos antes de formar a rede	2	12	10	19	12	10	2,97 (7)
A direção da rede incentiva a troca de ideias e a geração de novos conhecimentos	1	0	1	4	18	43	4,56 (2)
Os relacionamentos com os parceiros da rede são melhores do que empresas fora da rede	1	1	0	2	20	43	4,58 (1)
Na rede o ambiente de trabalho favorece a construção da amizade e da criatividade	1	0	1	5	29	31	4,36 (3)
Ganhos em conhecimento, experiência e amizade são mais importantes do que resultados econômicos.	1	0	5	15	19	27	4,03 (4)
Os relacionamentos são mais importantes do que os contratos	3	2	3	15	24	20	3,89 (6)
A rede apoia os parceiros mais necessitados	3	9	11	23	15	6	2,97 (7)
Ações conjuntas favorecem a criação de uma identidade comum	1	3	5	10	25	23	3,91 (5)

Verifica-se que as relações sociais configuram fator essencial e podem facilitar a comunicação, transferência de habilidades, conhecimentos e experiência entre gerentes e funcionários das empresas que integram as redes, com escore médio de 4,03, evidenciando que os contratos socialmente firmados conferem maior valor que resultados econômicos e que os relacionamentos são mais valorizados que o legalmente estabelecido com média de 3,89, conforme dados da Tabela 11. Assim, a troca informal de conhecimentos nos foros e reuniões de gestão, prática comum nas redes pesquisadas, pode possibilitar a identificação de oportunidades de desenvolvimento de estratégias em conjunto. Portanto, práticas específicas de gestão, como a promoção de encontros, palestras, seminários, onde os empresários têm contatos com os outros, estimulam o processo de aprendizagem e de inovação (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008b).

O estágio de estabilidade que se encontram as redes estudadas leva a relações duradouras que reforçam o capital social, estimulam a troca de recursos entre as partes e favorecem a criação de uma identidade comum como evidencia a média de 3,91, conforme Tabela 11. A compreensão comum da situação atual e uma visão de futuro compartilhada garantem uma base para a continuidade da cooperação e da conectividade (LEANA e PIL, 2006).

As empresas, dentro de certas limitações, conseguem vantagens em relação às demais e atingem melhores resultados pela sua capacidade de acessar e de beneficiar-se das oportunidades e recursos disponibilizados pelos seus relacionamentos. Pela rede de relações as empresas têm acesso a recursos que não seriam possíveis fora do relacionamento, como, por exemplo, determinados conhecimentos construídos e partilhados na rede, e de outros recursos que deveriam ser adquiridos a preços de mercado. Deste modo, é natural que os empresários afirmem ter melhores relacionamentos com os parceiros da rede do que os parceiros fora da rede, com escore médio de 4,58, conforme Tabela 11.

Portanto, a interação dos indivíduos como parte de um todo facilita a construção da amizade e da criatividade, com aprovação média de 4,36 (Tabela 11) pelo grupo respondente, como fator importante do capital social, necessário ao desenvolvimento e a consolidação dos arranjos coletivos. Um ambiente de trabalho de compreensão comum sobre os objetivos facilita a construção de uma visão compartilhada, e esse entendimento comum reduz a pressão do controle formal e do monitoramento sobre os comportamentos individuais. Neste sentido, práticas de gestão específicas, verificadas nas redes pesquisadas, reforçam a interação e a

comunicação por meio de encontros, fóruns e seminários promovidos especificamente para discutir os objetivos e a missão da rede, definição dos objetivos e orientação estratégica, construindo a base de uma visão compartilhada e objetivos comuns, que, por sua vez, reforçam a confiança e o próprio capital social. Essas práticas são fortemente valorizadas pelos integrantes das redes pesquisadas com aprovação média de 4,56, quando responderam que a direção incentiva troca de informações e experiências na geração de novos conhecimentos.

Os achados mostram que, nas redes pesquisadas, existem fortes laços sociais que permitem suportar um compartilhamento livre de informações entre os membros da rede, encorajando o aprendizado mútuo e inovação. “Existe entre nós uma afinidade muito grande, porque não foi fácil na época juntar concorrentes e que começassem a pensar de maneira associativa, como estratégia competitiva [...].Hoje, além de sócios somos amigos.” (A2). Deve-se destacar a importância da interação social na construção da amizade e no acesso de conhecimentos que levou um dos entrevistados a fazer a seguinte manifestação: “Se, hoje, a rede terminasse, eu ficaria muito satisfeito, pois só a amizade, as informações e o crescimento que a gente teve compensaram.” (B1). “Com o passar do tempo, verifica-se que a troca de informações, experiências e o aumento da confiança criam um ambiente propício de ajuda entre os parceiros, fundamental para o crescimento das empresas da rede.” (C1). Em uma “atmosfera” de confiança, os problemas são resolvidos mais eficientemente, porque a informação e o *know-how* são trocados mais livremente.

As evidências demonstram que existem várias situações de interação (físicas e virtuais) que facilitam o processo de complementaridade de conhecimentos. Uma dessas situações, sobretudo para a comunicação do conhecimento tácito, são as visitas que os empresários fazem nas parceiras, feiras, seminários, fornecedores e a participação em associações empresariais. Por meio dessas visitas, os empresários identificam possibilidades de melhorias nos processos de comercialização, de produção e demais conceitos de gestão que levam a ganhos substanciais para as PMEs. Nessas visitas, os empresários mostram suas práticas de gestão.

As reuniões são espaços relevantes de reflexão, de debate e de tomada de decisão. Observou-se que, no dia das reuniões, alguns empresários chegam antecipadamente ao local e começam a conversar informalmente entre si. Ao final da assembleia, algumas redes confraternizam

com jantar. Um entrevistado manifestou que as conversas informais que ocorrem antes ou após as reuniões possibilitam a discussão de assuntos específicos, como soluções de problemas na produção, um novo fornecedor ou representante, novos produtos que estão entrando no mercado, uma nova tecnologia de utilidade para as empresas.

Esses espaços permitem a construção de uma visão compartilhada que desenvolve entendimentos mútuos, troca de ideias e de recursos, ajuda as diferentes partes a integrar conhecimentos e cria um comportamento similar de como os pares devem interagir uns com os outros. Portanto, esse contexto estabelece condições de capital social através do aumento da confiança, pela compreensão das regras e pelo empenho de agir com a intenção em buscar os melhores resultados coletivos e individuais (DEGENNE e FORSÉ, 1999).

Nas PMEs, por estarem contextualizadas em um ambiente de comunidade e de intensas relações sociais, muitas vezes a amizade e os negócios andam lado a lado. Exemplos disso são as confraternizações (almoços ou jantares) que ocorrem entre os empresários, empregados, fornecedores e familiares envolvidos na rede. “Essa convivência estreita a amizade, leva as pessoas se preocuparem com as coisas pessoais dos parceiros, como, por exemplo, a saúde e se dá apoio no momento de dificuldades.” (B2). “Nós programamos encontros anuais para comemarmos o aniversário da rede, onde são convidados todos os fornecedores, empresários e seus funcionários com todos os familiares.” (G2). Segundo os entrevistados, é nos encontros informais que surgem assuntos como os problemas enfrentados por parceiros, soluções que foram dadas, ações implementadas que deram certo ou não, enfim, verifica-se uma excelente oportunidade de troca de experiências. Esses momentos são importantes pelas conversas informais sobre oportunidades, os desafios e o futuro da rede e das empresas e reforçam as relações de confiança.

Já as visitas a feiras e exposições de produtos permitem aos empresários a oportunidade de conhecer outras realidades e refletir conjuntamente sobre as tendências e os desafios. Por exemplo, ao participar de uma exposição dos produtos negociados pelas redes, “[...] os empresários observam as novidades e os produtos que são mais demandados. Esse conhecimento de mercado poderá tornar-se um diferencial no momento de elaborar as estratégias da rede.” (C2).

A construção conjunta do planejamento estratégico reforça a confiança e o capital social. A reflexão coletiva, como, por exemplo, a construção da matriz SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*), possibilita uma visão sobre o futuro das redes. Este envolvimento de todos os empresários na definição estratégica da rede, além de ser um processo de elevado aprendizado, compromete-os na implantação das ações correspondentes. O envolvimento de todos na orientação estratégica da rede e a presença de fortes relações de confiança e de intimidade nos relacionamentos reforçam a dimensão relacional que envolve a qualidade dos relacionamentos entre os participantes.

Além, da dimensão relacional, é importante entender a importância da dimensão estrutural do capital social, que está vinculada ao padrão de conexões entre os atores, isto é, como um determinado ator se relaciona com os outros no âmbito da rede. Verifica-se, deste modo, que os múltiplos espaços de relacionamentos criados pelas redes pesquisadas constituem-se em importantes fatores na determinação do capital social.

A nossa rede considera a relação um elemento fundamental para o seu desenvolvimento e crescimento. Procuramos estabelecer o maior número de contatos com os parceiros face a face, mas também estimulamos as conexões eletrônicas. [...] São múltiplos os espaços de interação proporcionados pela rede como reuniões, fóruns, feiras, exposições, encontros festivos e confraternizações, entre outros. (C1).

O mesmo entrevistado informa que as interações são frequentes e isto tem fortalecido a união e alavancado o seu crescimento. O número de contatos de um ator, a quantidade e a diversidade de contatos são elementos importantes para definir o acesso a um maior volume de recursos, que, por sua vez, utiliza-se para obter melhor desempenho.

Outros achados da pesquisa mostram que os fatores sociais são mais importantes que os mecanismos normativos e legais em contexto de redes.

Nós temos alguma coisa que mantemos desde a fundação da rede que é a confiança. Com o crescimento da rede, houve um estreitamento das relações que fortaleceu a confiança e amizade entre as pessoas do grupo. Claro que tivemos algumas decepções, mas trabalhamos com a mesma empolgação que tínhamos há dezoito anos. (A2).

“Os treze anos da rede fortaleceram a lealdade e o comprometimento que nos permite expor qualquer problema e recorrer aos parceiros em orientações de solução.” (B1). Verifica-se, deste modo, que os valores e as relações sociais configuram fator essencial que não é acompanhado por nenhum acordo ou contrato formal.

A união em rede e o tempo de parceria oportunizaram aos membros desenvolverem objetivos compartilhados e cultura compartilhada (INKPEN e TSANG, 2005), uma compreensão comum sobre os objetivos e as atividades desenvolvidas. Neste sentido, é natural o fortalecimento da amizade e da confiança como valores-chave de sustentação das relações em de redes. “Na rede, tudo é importante, a estrutura, os instrumentos formais e os benefícios, mas sem dúvida o ambiente de parceria que nós formamos é muito mais importante que os dispositivos legais.” (G1). Outro entrevistado manifestou-se dizendo: “Hoje somos mais que um grupo de negócios em união, mas um grupo de amigos. Essa amizade ultrapassa as fronteiras da rede e muitas das nossas estratégias são repassadas a empresários fora da rede.” (D2). Os entrevistados da pesquisa consideram que os dispositivos legais geram segurança, porém só seguir os dispositivos legais não confere excelência. Esse clima de confiança e amizade estende-se a funcionários, fornecedores e clientes.

Há unanimidade entre os entrevistados que o aumento do número de parceiros e o tempo de parceria fortaleceram os relacionamentos e a construção de laços de confiança e amizade, fundamentais para o crescimento da parceria e geração de benefícios. Em síntese, as redes criam capital social, definido pela estrutura e conteúdo das relações mantidas pelos indivíduos dentro das fronteiras organizacionais. O bom desempenho de longo prazo depende da capacidade de expandir os seus capitais financeiro, humano e social e utilizá-los de forma sinérgica para aumentar os resultados e criar as condições favoráveis de expansão.

6.3.3.3 Confiança em Redes interorganizacionais horizontais

O estudo constata um forte nível de confiança em todas as redes estudadas. Existem muitos elementos que contribuem na construção e manutenção da confiança. Esses elementos são, por exemplo, a reputação dos parceiros, valorização dos relacionamentos, eficiência na comunicação, compartilhamento das informações, expectativa que cada um cumpra os compromissos assumidos e atinja os resultados esperados e alternância da liderança para representar o conjunto das empresas, conforme Tabela 12.

Tabela 12 - Importância da construção da confiança para o desenvolvimento e consolidação de redes

Fatores	NR	DT (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CT (5)	Média
A alternância nos cargos aumenta a confiança	2	1	2	11	32	19	4,01 (3)
A confiança cresce quando a reputação de cada um está em jogo	1	0	2	8	22	34	4,33 (2)
Verificaram-se na rede comportamentos oportunistas	3	8	12	17	15	12	3,17 (6)
O aumento da confiança diminui os custos de negociação e de cumprimento dos contratos	1	5	2	10	19	30	4,01 (3)
O alto grau de confiança autoriza qualquer parceiro agir em meu nome	1	0	1	5	29	31	4,36 (1)
Os relacionamentos são mais importantes do que os contratos	3	2	3	15	24	20	3,89 (4)
O aumento de parceiros diminui a interação e enfraquece a confiança	2	10	14	13	20	8	3,03 (7)
A comunicação da rede atende as necessidades dos associados	1	1	7	17	25	16	3,72 (5)

Observou-se que os aspectos mais valorizados foram confiança de poder fazer-se representar em assuntos da rede, preservar a própria reputação e dos parceiros, alternância de cargos e que os relacionamentos são mais importantes que os contratos com média superior a 4,01, de uma escala de 1 a 5.

Outros elementos que favorecem um ambiente vantajoso para a geração de confiança, manifestos pelos entrevistados, estão relacionados ao compartilhamento de informações sobre mercados, tecnologias, compartilhamento de experiências e de conhecimentos. “Hoje, existe, na rede, um clima de confiança que permite compartilhar informações sobre os diversos assuntos pertinentes a rede sem restrições com todos os participantes e também de experiências positivas ou negativas.” (A2). O presidente da rede B afirma que não há porque guardar segredo, já que as empresas têm pouca diferença no posicionamento estratégico, adotam processos e técnicas similares, há semelhante recompensa na distribuição dos benefícios (BALESTRIN *et al*, 2005) e por ter estabelecido acordo quanto às obrigações e regras para a ação futura no relacionamento entre as empresas, as características e a estrutura de governança (BALESTRO, 2004).

A segurança de que seus interesses individuais podem ser compartilhados com objetivos de ganhos comuns (TÁLAMO, 2008) foram ressaltados como importantes elementos construtores da confiança pelos entrevistados A1, B1, C1, D2, G2, e I2. Isso, segundo Conklin e Tapp (2003), reforça que cada uma das partes cumpra os compromissos assumidos e atinja os resultados esperados. “Hoje, existe tranquilamente no nosso grupo, entre todos os participantes, transparência total. As empresas que não se conformaram a nossa política se

desligaram.” (B2). O primeiro Presidente da rede A afirma que o compartilhamento de experiências, conhecimentos e de informações é absoluto. Esse nível de confiança permite velocidade nas ações. Segundo as manifestações de outros empresários entrevistados a confiança permite a qualquer momento os parceiros solicitarem informações e aconselhamento a qualquer elo para solucionar problemas, antes mesmos das reuniões. A seriedade das redes permite que as indústrias planejem junto às redes determinadas ações, como as estratégias de colocar os produtos das indústrias no mercado.

Essa atmosfera de confiança confere eficiência na troca de informações, socialização de conhecimentos, valorização dos relacionamentos e eficiente coordenação das ações entre as empresas. Todos os entrevistados na pesquisa evidenciaram o acesso de novos conhecimentos entre as empresas como um dos principais benefícios da união. Os conhecimentos compartilhados que mais trouxeram benefícios para as empresas foram sobre processos de produção, fornecedores, insumos, tecnologias e mercado.

Evidentemente, quando se trata de negócios algumas restrições sempre existirão, segundo manifestação do Presidente da rede C. No entanto, enfatizou que tudo o que se refere à rede, assuntos relacionados a ela e de seu crescimento, existe confiança absoluta. “Formamos, além de um grupo que cada um tem seus interesses, um grupo de amigos, de uma família que busca crescimento conjunto”.

Verifica-se, assim, nas redes estudadas presença de forte confiança, ambiente propício para compartilhar experiências, ideias e informações estratégicas, independentemente da posição e tamanho das parceiras.

A gente sabe que dentro da rede existem grupos que mais se destacam, as empresas mais consolidadas, com poder maior de influência [...], esses grupos são os mais interessados em ajudar e alavancar o desempenho da rede e de cada um dos parceiros. [...] Eles ajudam a qualificar as informações junto ao mercado e esses comportamentos solidificam a confiança no grupo. (C2).

Outros fatores evidenciados como responsáveis pelo fortalecimento da confiança referem-se à alternância periódica de poder e o tempo de existência das redes. A alternância de poder é vista como salutar, pois mais associados vivenciam as dificuldades do arranjo. “A alternância de poder leva mais parceiros entender melhor a própria rede, seus mecanismos, ampliando o seu conhecimento sobre a união e, portanto, aumentar o comprometimento com o grupo. Isso fortalece a confiança e a união.” (I2). O longo tempo de convivência em rede permite

conhecer melhor os parceiros e confiar com segurança. As respondentes foram unânimes em afirmar que depois de tantos anos juntos seria difícil conviver sem confiança. Os parceiros não colaborativos ou oportunistas foram desligados. Esses achados estão em consonância com as pesquisas de Granovetter (1995) ao enfatizar a confiança mútua como sendo resultado de intenso resultado emocional, de longo tempo de formação e pela intencionalidade de criar e manter a ligação entre duas ou mais pessoas.

Os dados da pesquisa evidenciam que os relacionamentos são considerados mais importantes do que a estrutura legal-formal. No entanto, é importante considerar e ver como o capital social e as regras estabelecidas contribuem para a construção de um ambiente de confiança. “A rede atingiu um nível de comprometimento tal que até esquecemos que existem normas orientadoras. Elas existem e dão segurança.” (A1). O mesmo empresário referiu-se aos contratos como os definidores dos direitos e deveres tanto dos associados como da rede com eles. “Eles são sagrados e conferem a segurança necessária ao bom andamento da rede.” (A1). Essas evidências estão de acordo com as pesquisas de Perrow (1992) ao argumentar que a confiança pode ser encorajada por uma estrutura ou por um contexto que podem ser deliberadamente criados.

No entanto, o elemento fundamental da construção da confiança é a interação social entre os parceiros. Os diversos e frequentes espaços possibilitam as pessoas conhecerem-se melhor e estreitarem laços de amizade. Segundo os entrevistados nos encontros a comunicação flui de forma natural. Em visitas aos estabelecimentos industriais ou comerciais dos parceiros, estes mostram o seu sistema de produção, o sistema de compras, o sistema de vendas, o sistema de exposição das mercadorias nas gôndolas, o leiaute das lojas, o sistema de comunicação com o mercado, entre outros. Percebe-se, nas redes estudadas, a existência de abertura de informações tanto no nível estratégico quanto operacional.

Pelos dados da pesquisa, pode-se inferir que as redes possibilitam a criação de um conjunto de valores, normas e premissas comuns amplamente compartilhadas dentro das redes capazes de aparar a diversidade das empresas associadas, estabelecendo sanções coletivas aos violadores das normas a fim de manter a confiabilidade e a reputação dos associados. Neste ambiente de confiança, a estratégia de cooperação pode oferecer vantagens colaborativas importantes às organizações por meio da complementaridade de ativos estratégicos, em novos conhecimentos e em aprendizado mútuo. A sobrevivência, o desenvolvimento e a

consolidação de redes estão ligados à cultura da confiança, envolvendo aspectos ligados à cooperação entre as empresas.

6.4 Contribuição das redes para o desenvolvimento regional

A importância de estratégias de rede para o desenvolvimento econômico e social em empreendimentos de PMEs, envolvendo múltiplos e vários setores, tem produzido bons resultados para a região e o impacto será ainda maior na medida em que essas crescerem e quando outras forem formadas.

6.4.1 Resultados econômicos

Cada vez mais, na economia atual, constata-se uma retomada da necessidade de as regiões desenvolverem suas potencialidades visando ao desenvolvimento regional. Os estudos de Stoper e Scott (1995) mostram que os entornos regionais que souberam incorporar ao seu modelo produtivo os benefícios de aglomeração de empresas inovadoras, cooperativamente inter-relacionadas apresentaram altos níveis de desenvolvimento socioeconômico no final do século passado. Esses resultados levaram a repensar as reais vantagens competitivas de empresas que operam isoladamente em relação aos arranjos colaborativos (POTER, 1998). Os estudos de Amato Neto (2000) mostram que a formação e o desenvolvimento de redes de empresas têm obtido relevância não só para as economias industrializadas, como Itália, Japão e Alemanha, mas também para os países chamados de emergentes, com é o caso do México, do Chile, da Argentina e do Brasil.

Compreendendo o papel de apoiar o desenvolvimento local e regional e estimulado pela performance dos sistemas locais de produção em nível mundial, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul (RS), lançou em dezembro de 2000, o Programa Redes de Cooperação, cujo objetivo é promover e fortalecer a cooperação entre as PMEs. O êxito do programa abriu caminho para que novas redes fossem formadas e, principalmente, gerou um ambiente propício à construção de novos projetos coletivos. Esse formato de arranjo visa à criação de um ambiente de sinergia, de cooperação e de complementaridade de recursos úteis ao crescimento das empresas, como consequência, ao desenvolvimento local.

O Programa Redes de Cooperação criou e acompanhou vinte e seis redes de cooperação na Região Central do Estado, veja Anexo A. Das nove redes objeto desse estudo, sete foram criadas pelo programa. Atualmente, o programa está parado por falta de apoio do Estado (RS), fato sentido pelos empresários das redes.

A rede tinha a expectativa de continuar a parceria com o Governo do Estado (RS), porém, com a troca de governo não houve continuidade. O acompanhamento do Estado (RS) às redes e a promoção de encontros anuais das redes empresariais formadas pelo Programa Redes de Cooperação oportunizavam aporte de conhecimentos, troca de experiências e, principalmente, de motivação. (C2).

“Quando a rede foi lançada no mercado, a presença do Estado (RS) foi retirada, pois não houve renovação do convênio com Universidade (UFSM) e ficamos órfãos. Não tínhamos experiência de trabalharmos em grupo. Foi um período muito difícil.” (G2).

Os achados da pesquisa mostram a importância da presença do Estado (RS) como mentor e apoiador da criação de arranjos interorganizacionais na região. O Estado (RS) criou mecanismos de incentivos às empresas a unirem-se em grupo e intensificou a utilização da cooperação via formação de redes empresariais, como estratégia de competitividade dos empreendimentos de médio e pequeno porte e de desenvolvimento regional. A estratégia de formação de redes para o desenvolvimento econômico em empreendimentos de PMEs na região foi exitosa, envolveu múltiplos e vários setores, tem produzido bons resultados na economia regional e o impacto é maior na medida em que as redes começam a obter escala e consolidar a sua imagem no mercado.

Por outro lado, verifica-se que a retirada prematura do apoio às redes pelo Estado (RS) na região criou dificuldades de crescimento em algumas redes e outras saíram do mercado. As observações do pesquisador junto aos empresários dessas redes evidenciam que muitas ainda não tinham alcançado nível de desenvolvimento suficiente para resolver os seus problemas e conflitos, quando houve a retirada do apoio do Estado. Por sua vez, o processo de criação de redes na região está estagnado e isso reforça a importância do incentivo de políticas públicas para a criação e desenvolvimento de arranjos interorganizacionais.

É importante salientar os benefícios que as estratégias cooperativas trazem para as regiões onde são concretizadas, pois o crescimento e a prosperidade econômica não são atingidos

quando as empresas agem individualmente, mas sim quando estas unem-se para explorar as competências coletivas. As pequenas e médias empresas desempenham um papel fundamental devido a grande representatividade numérica e capacidade de gerar empregos e contribuir para o desenvolvimento regional. Além dessas contribuições, outras podem ser creditadas às PMEs para o desenvolvimento regional, conforme dados da Tabela 13.

Tabela 13 - Contribuição das redes para o desenvolvimento regional: resultados econômicos

Fatores	NR	DT (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CT (5)	Média
A empresa está atingindo os seus objetivos na rede	2	2	5	15	27	16	3,77 (4)
A rede aumenta a eficiência e a eficácia das empresas	2	1	5	18	25	16	3,77 (4)
Pelo fato de estar na rede, sua empresa expandiu o negócio e abriu novos pontos de vendas	2	15	10	19	10	11	2,88 (8)
O crescimento das empresas em rede levou a criação de novos postos de trabalho	2	2	9	18	23	13	3,55 (6)
A rede qualificou a gestão, o capital humano e o aumentou a competitividade do setor	2	1	5	12	25	22	3,95 (3)
A rede melhorou a eficiência organizacional e atendimento ao cliente	3	1	3	9	29	22	4,06 (2)
A rede fortalece as empresas e o setor pela ampliação de recursos e desenvolvimento de novas tecnologias	2	2	9	13	28	13	3,63 (5)
A rede fortalece as empresas frente à concorrência	4	1	3	8	22	29	4,19 (1)
A rede demanda produtos e serviços de outras empresas regionais	5	5	8	14	24	11	3,45 (7)

Os dados da tabela evidenciam os benefícios proporcionados pelas redes às empresas e, conseqüentemente, a contribuição para o desenvolvimento regional. As evidências demonstram que as empresas conseguem alcançar os seus objetivos via rede com média de 3,77, conforme dados da Tabela 13, e obter um conjunto de benefícios que dificilmente seriam alcançados fora do arranjo colaborativo. “Pode-se dizer que os objetivos da rede foram plenamente alcançados, a rede cresceu, está crescendo, os parceiros estão satisfeitos e consolidamos a nossa marca e reputação no mercado.” (A1).

Os dados da Tabela 13 mostram que entre as principais contribuições da rede destacadas pelos respondentes da pesquisa estão: o fortalecimento das empresas frente à concorrência, média de 4,19; a melhoria da eficiência organizacional e do atendimento ao cliente, média de 4,06; a qualificação da gestão e do capital humano, média de 3,95; e aumento da eficiência e eficácia organizacional, aspectos tidos como fundamentais para elevar a competitividade do setor. Os resultados realçam a importância da parceria na qualificação das PMEs e que tem como resultado influência positiva no desenvolvimento do seu entorno, o que confirma o objetivo desta pesquisa sobre a importância de formação e desenvolvimento de redes para o desenvolvimento regional.

Assim, as redes empresariais são melhor compreendidas como empresas que ligam suas competências individuais umas às outras na busca de maior eficiência econômica via cooperação, obtenção de economia de escala, confiança e a eficiência coletiva dos setores comerciais/industriais regionais.

Entre as contribuições mais significativas do efeito redes sobre o desenvolvimento regional é a qualificação de mão-de-obra e aumento do emprego, principalmente no entorno das empresas das redes. O presidente da rede A declarou que a política da rede é contratar e treinar pessoas próximas das empresas da rede.

A gente tem trazido para trabalhar aqui dentro do estabelecimento, preferencialmente, pessoas do entorno da loja. Os novos funcionários são treinados para que possam exercer com eficiência as suas funções. Essas pessoas se qualificam, adquirem conhecimentos e experiência, constroem novos relacionamentos, que lhes dão segurança para buscar novas oportunidades no mercado de trabalho. (A1).

“A rede tem contribuído na qualificação profissional via treinamento de seus funcionários, muito dos quais têm saído da rede e se incorporado em outros postos de trabalho.” (H2). Os empresários têm consciência que são formadores de mão-de-obra para o mercado e não somente para suas empresas. Essa é uma das mais significativas contribuições econômica e social das redes.

A qualificação da força de trabalho nas redes estudadas não está somente limitada ao treinamento e aprendizagem prática no exercício diário da função. As redes, também, celebram parcerias com instituições especializadas para a qualificação profissional de seus funcionários. “Estamos com uma assessoria técnica em treinamento sobre motivação e boas relações no trabalho. [...] Estamos promovendo reuniões para discutirmos as melhores práticas de trabalho e melhorar o entusiasmo das pessoas.” (B1). A carência de mão-de-obra especializada no mercado, levou diversas redes a firmarem contratos com o SEBRAE para qualificar seus colaboradores. “A parceria envolve cursos de formação de mão-de-obra com aulas teóricas ministradas pelo SEBRAE e aulas práticas nas empresas na rede.” (D1).

Essa parceria teve excelente aceitação no mercado e até hoje tem continuidade. Além de preparar profissionais para as empresas da rede, está preparando mão-de-obra para o mercado. Em uma região carente de profissionais especializados para atender o setor, a rede viu uma

oportunidade de colaborar com a região. “Essas ações são fruto da evolução da rede, um negócio que deu certo, evidenciado pelo crescimento das empresas da rede e, principalmente, pelas excelentes relações da rede com o setor.” (D1). Essas iniciativas somente são possíveis pela união, evidenciando a importância de fortalecer as redes e criar novas.

A qualificação profissional ultrapassa o nível operacional para alcançar a gestão. A partir da participação das empresas nas redes, estas começaram a perceber suas limitações gerenciais e quanto deveriam melhorar. Com a participação em seminários, encontros, feiras e cursos de treinamento, perceberam que não estavam preparadas para praticar uma gestão eficiente e eficaz, necessária em uma época de incertezas e mudanças.

Entre as contribuições para o desenvolvimento da região está a qualificação de mão-de-obra e, principalmente, a qualificação da gestão, preparação dos empresários para a nova economia, que exige eficiência, ter uma nova visão estratégica de negócio e perceber que os resultados são cada vez mais dependentes do trabalho coletivo. (F1).

A participação das empresas nas redes “exigiu, além da qualificação da mão-de-obra em escolas técnicas, a qualificação dos gestores das empresas.” (D2). Outro empresário manifestou-se dizendo que o aumento do emprego e a qualificação profissional estão entre as maiores contribuições da rede para o desenvolvimento regional.

Os achados da pesquisa evidenciam que as redes percebem o conhecimento como o diferencial competitivo necessário para o sucesso da união. Para o Presidente da rede I o acesso a novos conhecimentos e troca de experiências constitui-se no principal ativo das parceiras.

Um dos principais serviços da rede aos parceiros se refere à qualificação tanto da gestão quanto das atividades operacionais de suas parceiras. [...] A rede tem um programa de treinamento que envolve cursos, palestras, participação em eventos e facilita e apoia qualquer iniciativa de aprendizagem dos participantes. (I2).

Assim, os benefícios mais significativos que as redes proporcionaram para as PMEs são o acesso a novos conhecimentos, conhecimentos de processos de produção, de mercado, de novos insumos, de tecnologias e de gestão. Essa dinâmica de complementaridade e de aprendizado coletivo tem causado mudanças significativas das empresas das redes, sobretudo, melhorando sua gestão e alavancando o seu crescimento. Impulsionadas pelo impacto do aprendizado coletivo, as redes contribuíram para o fortalecimento da competitividade das empresas, a criação novos mercados, aumento dos pontos de vendas e ampliação das próprias

redes pela incorporação de novos parceiros. Essas iniciativas demonstram as contribuições das redes para o desenvolvimento regional, que demandam mais matéria-prima, mão-de-obra e o crescimento do mercado fornecedor. Assim, a união entre empresas traz ganhos de eficiência coletiva, dificilmente alcançável por produtores isolados. Esses achados atendem ao objetivo geral da pesquisa de verificar a importância do desenvolvimento e consolidação das redes para o desenvolvimento regional.

Pode-se dizer que as empresas quando entraram em rede e foram para um mercado maior perceberam que as necessidades são outras. Hoje, os empresários reconhecem que estão mais preparados em relação ao passado e, a partir de treinamentos e de consultorias, melhoraram e continuam melhorando seus processos produtivos e de gestão. “Agora, com o SEBRAE, pretendemos melhorar os processos operacionais, leiautes, ambiente de lojas, processo de comunicação tanto na rede quanto dentro das empresas e com o mercado, atendimento ao cliente e outras melhorias.” (G2). “Acredito que a causa dos problemas das PMEs não é a falta de capital, mas sim é a falta de conhecimento técnico, de mercado e capacitação gerencial dos empresários.” (E1). “A rede chamou especialistas, treinou, reestruturou processos, melhorou seus ambientes de loja, melhorou seus quadros gerenciais, se profissionalizou e estendeu essas melhorias ao cliente.” (A1). Neste sentido, as redes pesquisadas estão orientando suas estratégias no crescimento dos parceiros, melhorias internas e na qualidade dos produtos e atendimento aos clientes.

Evidentemente, a força da rede permite qualificar melhor a gestão das empresas, treinar e qualificar os seus quadros e, conseqüentemente, melhorias no setor. O fato de entrar na rede reforçou a consciência dos empresários sobre a importância do cliente e do agir ético. “O fato de estarmos em rede nos fez entender que o mercado é competitivo e deve ser pautado pela ética e honestidade. [...] Não estamos em rede para sermos mais fortes em relação ao cliente, mas, sim, para prestarmos um serviço melhor ao cliente do que se estivéssemos operando isoladamente.” (I2). As redes têm a responsabilidade de apresentar um serviço/bens de qualidade, de melhorar o atendimento ao cliente, de zelar pelo comportamento ético e de atuar sempre com a finalidade de fazer um bom negócio para o cliente. No entendimento dos entrevistados, as redes têm muita visibilidade e têm a obrigação de apresentarem comportamento exemplar. Essa é uma forte contribuição para o desenvolvimento regional. Alicerçadas no conhecimento, na qualificação profissional e em valores, as redes pesquisadas cresceram e consolidaram-se. O crescimento das redes e o fortalecimento de suas parceiras

representam alta contribuição ao desenvolvimento regional. “O desenvolvimento social da rede foi significativo. A contribuição para a região central foi fantástica, quem tinha uma loja, hoje tem cinco ou mais, quem tinha um faturamento x, hoje tem 5x, 10x ou mais.” (A1). Segundo o Presidente da rede C, alguns lojistas triplicaram e até quadruplicaram seu tamanho e aumentaram o seu faturamento entre 8 a 10 vezes. E, ainda, acrescenta que as empresas fortaleceram-se, geraram mais empregos e mais renda para as suas cidades e até estenderam seus empreendimentos para outras cidades.

Conforme os presidentes das redes A, B e C, o crescimento dos empresários das respectivas redes evitou o mercado ficar nas mãos de oligopólios e até de monopólios nacionais. A criação das redes tornou as empresas mais competitivas e com vantagens em relação às empresas estrangeiras que se estabeleceram na região “Nós temos o poder de decisão bem perto de nós e conhecemos melhor a cultura da região e do mercado, coisas que eles não têm. Nossas decisões estão mais próximas do cliente.” (A1). Os empresários também realçaram a vantagem do fortalecimento das PMEs da região, pela geração de mais empregos e do retorno do ICMS para a região. “As redes contribuem com a região através de seu crescimento e aumento do faturamento, qualificação dos profissionais e da gestão e, se tornam competitivas evitando a entrada de gigantes, cujos tributos não ficam na região.” (G2).

Outro aspecto evidenciado na pesquisa é o efeito positivo das redes sobre as cadeias produtivas dos respectivos setores. “Com certeza, o nosso consumidor é beneficiado, a nossa cidade, a região, a economia se fortalece e para os fornecedores é melhor terem uma rede do que o monopólio de uma empresa. A rede é heterogênea e atende melhor a distribuição de recursos.” (C2). O mesmo empresário qualifica a formação de redes como algo extremamente salutar para a região, com efeito positivo para economia e sociedade, via crescimento das redes e de suas empresas. Neste sentido, percebe muito espaço para a formação de redes em todo o Brasil nos três setores da economia, e o governo deveria estar atento e construir políticas públicas de apoio à formação de arranjos cooperativos interorganizacionais.

O crescimento e o desenvolvimento das redes além, de fortalecer as empresas, têm participação significativa no aumento do emprego na região. Os empresários reconhecem a importância das redes de PMEs na geração de renda e emprego. “A grande contribuição que a rede deu à região foi abertura significativa de vagas. O aumento de empregos na rede cresceu aproximadamente em 400%. Evidentemente, não se pode atribuir tudo isso ao fator rede.”

(A1). Outro empresário declarou que sua empresa cresceu muito depois que entrou na rede, bem como todas as parceiras e que a rede construiu uma unidade própria de produção, fatores que contribuíram de forma significativa na geração de empregos e renda.

Outra evidência do estudo é que a união confere às redes poder de influenciar e de contribuir na formulação das diretrizes e orientações dos respectivos setores.

Hoje, como membros de entidades representativas do setor, estamos participando ativamente nas reuniões e convenções da AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados) e da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), espaços apropriados para a discussão e a definição das políticas do respectivo setor. (A2).

O mesmo empresário informou que a rede está participando de uma rede de redes de supermercados, com mais de 500 lojas em todo o Estado (RS). Este é um espaço muito interessante de discussões sobre os aspectos relacionados às redes. O primeiro Presidente da rede E declarou que a rede já foi além dos objetivos inicialmente propostos. “Além de atender as expectativas do grupo, a rede conquistou espaço político importante para defender os interesses do grupo. [...] Temos assento nas Câmaras Regional e Nacional que definem a política do arroz, e conseguimos, desta forma, levar a visão dos pequenos e alterar para melhor as políticas do setor.”

As evidências mostram que são inúmeras e profícuas as contribuições das redes para o desenvolvimento local e regional. Nessa perspectiva, o cuidado na formação das redes, na eficiência gerencial, visão estratégica da liderança e desenvolvimento de mecanismos sociais saudáveis são, nesta pesquisa, os fatores considerados responsáveis pelo êxito das redes no alcance tanto dos resultados internos quanto externos e isso responde ao objetivo da pesquisa. A governança é responsável pelas expectativas externas, realizando atividades como atrair clientes, obter financiamento, lidar com o governo e projetar a rede como uma entidade de direito próprio e não simplesmente como um conjunto de organizações que ocasionalmente reúnem-se para discutir problemas comuns (PROAVN e KENIS, 2007). A formação de redes mostra a capacidade de uma sociedade conduzir seu próprio desenvolvimento regional, condicionando-o à mobilização de fatores produtivos disponíveis.

A lógica do desenvolvimento moderno baseia-se na execução política de fortalecimento e qualificação das estruturas internas visando sempre à consolidação de seu desenvolvimento originalmente local, criando as condições sociais e econômicas para a geração e a atração de

novas atividades produtivas, dentro de uma perspectiva de uma economia aberta. Segundo Becker (2002), a constituição de uma dinâmica de desenvolvimento das regiões combina a utilização eficiente do desenvolvimento de suas potencialidades locais e o aproveitamento eficaz das oportunidades globais disponibilizadas pelo processo de desenvolvimento.

É importante destacar que o desenvolvimento de determinada região passa pelo necessário esforço doméstico da organização social para incrementar, de forma crescente, a produtividade que se transforma no verdadeiro e principal determinante da competitividade. Os achados respondem ao objetivo da pesquisa que evidenciam a importância de estratégia de redes para o desenvolvimento econômico em empreendimentos de PMEs, envolvendo múltiplos e vários setores, tem produzido bons resultados na economia regional e a expectativa é maior na medida em que essas começam a organizar-se em grande escala, com a construção de relacionamentos entre as redes atuantes no mercado.

Assim, a formação de redes interorganizacionais de PMEs impacta positivamente a região, pois o fortalecimento individual e setorial dinamiza a economia regional pelo aprofundamento de laços de cooperação entre os envolvidos, pela ampliação de recursos, pelos produtos e serviços disponibilizados pelas empresas aos consumidores, pelas condições mais adequadas de enfrentar a concorrência e pela demanda de produtos e serviços de outras empresas regionais que integram a cadeia produtiva do setor, como produtores e prestadores de serviços.

6.4.2 Resultados sociais

O desenvolvimento regional está alicerçado na dimensão econômica, na qual a sociedade empresarial local utiliza a sua capacidade para organizar-se, de forma mais produtora possível. Outro fator que acompanha o desenvolvimento regional é a dimensão sociocultural, onde os valores e as instituições servem de base para o desenvolvimento da região. Assim, compreendemos melhor as redes como empresas que ligam suas competências individuais uma às outras na busca de maior eficiência econômica e de melhorias sociais no seu entorno. As redes de PMEs, por estarem contextualizadas em um ambiente de comunidade e de intensas relações sociais, têm influência no desenvolvimento social nas suas comunidades, conforme Tabela 14.

Tabela 14 - Contribuição das redes para o desenvolvimento regional: contribuição social

Fatores	NR	DT (1)	D (2)	I (3)	C (4)	CT (5)	Média
A rede desenvolve ações sociais	3	15	20	10	12	7	2,62 (5)
A rede tem programas de responsabilidade social	3	18	23	12	8	3	2,30 (7)
A rede desenvolve políticas de integração com outras redes para promover o desenvolvimento social	1	23	15	15	10	3	2,32 (6)
A rede aumenta o bem-estar social através do aumento da eficiência coletiva do setor	2	6	12	19	20	8	3,18 (3)
A rede tem postura ética e socioambiental	6	2	15	14	20	10	3,34 (2)
As empresas contribuem para o aumento dos postos de trabalho	2	2	9	18	23	13	3,55 (1)
Há articulação da sociedade local com a rede para aumentar a competitividade da região	4	13	12	15	17	6	2,86 (4)

Os dados da Tabela14 evidenciam que os empresários têm consciência que a contribuição social das redes ainda é limitada, principalmente, no que se refere ao desenvolvimento de ações sociais, média de 2,62, participação de programas de responsabilidade social, média 2,30 e integração com outras redes e instituições para promover o desenvolvimento social, média 2,32. No entanto, os empresários avaliam de forma positiva a postura socioambiental e ética das redes, média de 3,34, a contribuição das redes no aumento do bem-estar social via aumento da eficiência coletiva, média de 3,18, e, principalmente, aumento de postos de trabalho, média de 3,55.

Desta forma, demonstra-se que a adoção de processos de relacionamentos em rede traz uma clara vantagem social, ou seja, a cooperação em rede tende a permitir uma melhor distribuição de renda entre a população.

A importância de estratégia de rede para o desenvolvimento social em empreendimentos de PMEs tem produzido resultados satisfatórios no seu entorno. O presidente da rede A avalia de forma positiva o crescimento e a distribuição das empresas da rede em diferentes pontos geográficos. Esse fato cria uma forte identificação das empresas com sua comunidade.

Com a manutenção da empresa no bairro, o bairro cresce junto, gera movimento, uma osmose ao redor do negócio que a estrutura do bairro começa a melhorar em termos de estradas, ruas, iluminação, segurança e geração de empregos, entre muitas melhorias. Por vezes, as pessoas de um bairro, como é o bairro São José, onde estamos agora, não tinham uma estrutura adequada de transporte e muito menos um nível de conhecimento para procurar emprego numa loja no centro. A gente tem trazido essas pessoas a trabalhar aqui dentro do estabelecimento e essas pessoas são treinadas para exercerem com eficiência determinadas funções. (A2).

As empresas que permanecem na comunidade são formadoras de mão-de-obra local.

As evidências mostram que a manutenção e o crescimento das empresas em diferentes pontos geográficos têm efeito positivo no desenvolvimento social da comunidade local. As exigências vão crescendo em função do maior fluxo de carros e de pessoas que circulam naquela região e, então, a estrutura começa a melhorar, trazendo novos moradores e novos investimentos. É importante destacar o conhecimento mútuo que ocorre entre a empresa e a comunidade, fato que possibilita a empresa adequar sua estratégia de atendimento às necessidades dos clientes da localidade.

Além disso, há envolvimento do empresário com as demandas locais. Como as empresas crescem nos bairros, os empresários engajam-se em organizar comemorações, participar de campanhas, ajudar grupos de criança necessitadas, grupos de idosos, creches e outros. “Então, há um envolvimento com os problemas da comunidade. A empresa vive a comunidade com seus problemas e soluções.” (A2). Pertencer a uma rede denota ao associado maior credibilidade junto à comunidade. Esses achados confirmam o papel das empresas na melhoria da qualidade de vida das pessoas da comunidade.

A conscientização de empresários de que a rede poderia contribuir para o desenvolvimento social da comunidade levou-os a buscar ações nesse sentido. “Além de ações pontuais, a rede entendeu que a grande contribuição social à comunidade seria a qualificação profissional. Montamos junto com escolas de formação técnica cursos de qualificação profissional para o mercado. A nossa principal contribuição são as aulas práticas nas empresas da rede” (D2). Segundo o Presidente da rede G, a principal contribuição social da rede é o seu próprio crescimento, a geração de empregos, qualificação de sua mão-de-obra, melhorias no ambiente de trabalho e a profissionalização da gestão, tornando as empresas mais competitivas. Os presidentes das redes B, C, H, e I afirmaram que o maior legado social que as redes podem deixar à comunidade é na área do conhecimento que circula nas redes e estende-se à sociedade.

As redes qualificam seus funcionários, muitos dos quais buscam nova colocação do mercado, melhoram a eficiência operacional, aspectos que repercutem em melhorias no atendimento aos clientes e na qualidade dos serviços. “Evidentemente, a força da rede permite qualificar melhor a gestão das empresas, treinar e profissionalizar os seus quadros e, conseqüentemente, melhorias sociais para a comunidade e econômicas para o setor.” (I2). “A criação da rede fortalece as empresas e dá condições de ofertarem produtos e serviços básicos à população da

comunidade, que antes não tinha e, hoje, têm acesso por que a rede existe.” (C1). A associação em rede permite acesso aos grandes fornecedores, bem como possibilita a aquisição de produtos de fornecedores locais, que são ignorados pelas grandes redes.

No entanto, verifica-se que algumas redes estão mais sintonizadas com a questão da responsabilidade sociocultural, com ações permanentes, e outra com ações pontuais. Para o Presidente da rede A, a rede tem participação ativa em questões relacionadas à responsabilidade socioambiental, presente em vários projetos.

“Participamos do Criadouro São Braz, que é uma instituição sem fins lucrativos que recupera animais doentes” (A2). A rede tem várias ações relativas ao uso correto de sacolas plásticas para a preservação do meio ambiente. Entre as principais, sacola plástica mais resistente que reduz em 5% o uso de sacolas, sacola retornável que é uma maneira de incentivar e conscientizar a diminuição do uso do plástico e a “sacola amiga” que se refere aproximadamente a 150 produtos, que necessitam ser fotografados para serem colocados no encarte e esses produtos, de valor razoável, são doados para alguma instituição de caridade que esteja na área geográfica da rede.

A busca de um ambiente menos hostil aos funcionários levou a rede D a tomar providências para diminuir a poluição sonora interna e, também, do entorno das empresas. “Neste sentido, estamos desenvolvendo estratégias de diminuição de ruídos nas nossas unidades produtivas para não prejudicar os nossos colaboradores e a comunidade do nosso entorno.” (D1). Também, na rede, todos os resíduos e descartes são recolhidos e encaminhados para serem reciclados. Para o empresário, a consciência de preservação ambiental melhorou muito com a formação da rede.

Outras redes declaram ter ações sociais pontuais como, por exemplo, participação de campanhas do agasalho e praticar ações sociais nos seus eventos comemorativos. O presidente da rede G informa a criação do “projeto mão amiga” para comemorar os aniversários da rede. Nesse evento, todos os empresários, colaboradores e fornecedores são convidados a participar e contribuir com doações para entidades sociais. É uma forma de criar, na rede, o senso da responsabilidade social. Independentemente, das redes praticarem ou não ações sociais, os empresários entrevistados foram unânimes em dizer que as empresas individualmente realizam ações sociais.

Os entrevistados A1, B1 e F2 apontaram como contribuição importante à região, a própria formação das redes, como estratégia competitiva diante da concorrência de grandes grupos econômicos que estavam se instalando na região. Com as redes, as empresas sobreviveram,

cresceram, aumentaram a taxa de empregos e continuam crescendo sintonizadas com os valores da comunidade local. As redes possibilitam maior concorrência com os grandes grupos econômicos, refletindo em menores preços para os consumidores.

Os achados da pesquisa revelam significativa contribuição das redes para o desenvolvimento social da região. As maiores contribuições estão no aumento do emprego, na qualificação de mão-de-obra, em investimentos em melhorias da infraestrutura no entorno das empresas e, por consequência, melhor qualidade de vida para a comunidade atendida pelas empresas das redes. Segundo o empresário A1 o aumento significativo de empregos foi a grande contribuição da rede para o desenvolvimento social da região.

Ainda, o simples fato de empresas não fecharem as portas e de todas terem crescido pelo efeito rede representa contribuição importante para a região. A associação em rede permite a sobrevivência de muitos estabelecimentos comerciais. As PMEs desempenham papel fundamental na sociedade, devido a grande representatividade numérica, capacidade de gerar empregos, com impacto significativo para o desenvolvimento socioeconômico regional, justificando a importância de formação de redes.

Outro aspecto importante é que a rede permite a formação de uma cultura de cooperação, que poderá ser fonte indutora de desenvolvimento regional.

Os resultados da pesquisa mostram que a união entre PMEs influenciam positivamente o desenvolvimento socioeconômico regional e, neste sentido, a estratégia de parceria deve ser fortemente considerada pelas lideranças políticas. Esses achados respondem ao objetivo da pesquisa de estudar os fatores que ajudam a estruturar e desenvolver redes de cooperação e sua importância para a região.

7 CONTRIBUIÇÕES PARA GESTÃO DE REDES

No presente capítulo, procura-se responder ao problema de pesquisa proposto, sintetizando a linha de pensamento desenvolvida durante todo o trabalho, no sentido de apontar contribuições para o gerenciamento de redes. Na literatura, encontram-se inúmeras razões e

abordagens teóricas que justificam a formação de organização em rede. Porém, é necessário ressaltar que os estudos específicos sobre redes na literatura nacional e internacional são, em geral, recentes e poucas pesquisas aventuram-se a explorar os aspectos relativos à gestão das redes entre empresas, especialmente, em seus processos de formação e evolução.

O conhecimento dos processos de criação e desenvolvimento das redes permite identificar quais práticas de gestão são eficazes e sua contribuição para sua consolidação. Esse conhecimento abre a possibilidade de melhorar os resultados da cooperação e de entender a sua contribuição para o sucesso e perenidades das redes. Na medida em que mais redes estão surgindo e consolidando-se, as pesquisas referentes à forma de constituí-las, de governá-las e gerenciá-las para que alcancem os resultados esperados tornam-se importantes. Com base na literatura, esse estudo salienta evidências teóricas sobre fatores responsáveis pela formação e consolidação das redes e de sua contribuição para o desenvolvimento regional. Assim, com base na literatura e no levantamento empírico de informações, esta pesquisa oferece algumas contribuições teóricas úteis para os empresários, gestores de empresas e acadêmicos no que se refere à evolução, gestão e aos resultados alcançados por meio dos arranjos cooperativos horizontais.

7.1 Lição 1. Contribuições sobre a motivação para formar redes de empresas

As organizações tornarem-se mais flexíveis como resulta exigência de adaptação às alterações de seu meio envolvente e ao cada vez mais complexo processo de criação de valor para o cliente. A criação de valor exige a combinação de diferentes e de complementares formas de conhecimento e experiências, dificilmente existentes numa única entidade.

A procura de maior eficiência pode ser vista como uma forma das redes existirem pela necessidade de as organizações adaptarem-se a certas pressões contingenciais. Um aspecto trabalhado nesta pesquisa foi compreender a influência dessas diferentes pressões contingenciais na dinâmica da formação de redes interorganizacionais. Verificou-se que entre as principais contingências que pressionam as empresas a participar em contexto de rede estão necessidades de complementaridade de conhecimentos, acesso à inovação, novas tecnologias e de benefícios econômicos advindos da parceria.

Nas redes pesquisadas, o acesso à inovação e ao conhecimento aparece como o benefício mais valorizado na criação da parceria. Assim, razões fortes não monetárias estão presentes na sua participação, tais como aprendizagem, troca de experiências, compartilhamento de conhecimentos e informações estratégicas, credibilidade organizacional e proteção contra a concorrência. Outros motivos estão nos resultados proporcionados às empresas participantes através do aprimoramento contínuo, com a finalidade de aumentar o valor agregado dentro do grupo, criando novos bens e serviços e/ou métodos para reduzir custos e aprimorar a eficiência. As evidências do estudo apontam para uma relação entre os fatores intangíveis e tangíveis como a necessidade de complementaridade de recursos para as empresas constituírem redes de cooperação.

Desta forma, a necessidade de compartilhar recursos (intangíveis e tangíveis) aparece como uma das principais razões que pressionaram as PMEs a participarem de redes, como consequência de inúmeros fatores, entre eles: a hostilidade ambiental que as empresas vinham enfrentando como juros altos, concorrência de grandes grupos e necessidade de acesso ao crédito; o baixo nível tecnológico das empresas; e a baixa capacidade de crescimento. As empresas, também, estão utilizando as redes como fonte de inovação, de serviço e criação de valor ao cliente, bem como valorização no mercado e acesso a novos mercados, ganhos de escala, acesso a fornecedores, acesso à mídia, entre outros, o que, isoladamente, tornaria, em curto prazo, muito oneroso, a essas organizações. Para além de outras razões de ordem estratégica ou operacional, de forma resumida, é possível identificar as seguintes razões e motivações para cooperar: necessidade de enfrentar a concorrência; acesso de canais de distribuição estabelecidos; necessidade de entrada de novos mercados; redução de custos de produção e de desenvolvimento; compartilhamento de riscos; complementaridade tecnológica e de conhecimentos; difusão e transferência de tecnologia; aceleração na introdução de novos produtos e envolvimento de diferentes experiências e estilos de gestão.

As implicações teóricas dos resultados encontrados sinalizam que a busca de complementaridade de recursos tangíveis e intangíveis entre as empresas como estratégia de sobrevivência e crescimento no mercado pode justificar, em grande parte, as motivações de as empresas procurarem ou explorarem a cooperação.

A motivação sobre as vantagens de operar em cooperação é vista como um determinante importante de êxito na formação de arranjos entre empresas. Além da motivação, outros

aspectos encontrados nas redes estudadas, como, por exemplo, a escolha dos parceiros, a liderança e a confiança representam fatores importantes no sucesso na formação de redes interempresariais, aspectos analisados a seguir.

7.2 Lição 2. Contribuições para a formação de redes de empresas

A formação de redes de empresas não se encontra isenta de dificuldade na criação. Diversos fatores podem contribuir para dificultar o sucesso na construção de uma organização estruturada na forma de uma rede de empresas. Os mais importantes devem-se a dificuldades de criar um clima de confiança entre os participantes, de atrair os parceiros certos e de contar com a presença de pessoas preparadas para liderar o processo. Neste sentido, o estudo evidencia que a presença de líderes comprometidos com a causa ajuda a superar essas dificuldades e contribui na condução do processo que assegura uma aprendizagem comum, extensível a todo o grupo, e facilita a circulação de conhecimentos no sentido de permitir, de forma eficiente, o estabelecimento de interação e de cooperação das diferentes entidades participantes.

Observaram-se, nos casos pesquisados, muitas dúvidas sobre a escolha de quem poderia fazer parte do grupo formador da rede. As principais razões sobre as incertezas estão vinculadas à ausência de clareza sobre o funcionamento do novo empreendimento e de quem teria o perfil de agir de forma cooperada.

Limitar o número de participantes e convidar empresários já conhecidos para integrar o grupo formador da rede aparece entre as estratégias evidenciadas no estudo. Isso apresenta dupla vantagem: primeiro, o número reduzido de participantes facilita o trabalho da liderança na condução do processo e, em tese, minimiza a seleção de empresários oportunistas; e, segundo, atrair pessoas já conhecidas contribui na escolha de parceiros mais identificados com o perfil do grupo e agiliza a formação da rede.

Verificou-se que, dada importância de conhecer previamente os futuros parceiros, houve cuidado de levantar informações sobre a idoneidade e o potencial dos novos parceiros junto ao mercado. Essa postura atende ao objetivo de atrair parceiros que tenham condições de agregar valor no relacionamento e a disposição para compartilhá-lo, com perfil de acordo com os objetivos da rede horizontal e de seus valores. É importante considerar que diferenças

culturais são elementos profundamente arraigados e que a organização de uma rede não pode ser formada a partir de um grupo de componentes ou agentes díspares ou desvinculados.

Apesar de todo o cuidado, falhas ocorreram na escolha dos parceiros que possibilitaram casos de oportunismo e de seleção de empresários não comprometidos com a filosofia da cooperação. A permanência até hoje de quase a totalidade dos fundadores das redes mostra o acerto da estratégia de escolha. Possivelmente, a explicação esteja no acerto de escolher parceiros sérios, idôneos, que agregaram valor e possibilitaram as condições de atingir ações coordenadas entre as empresas. Uma das inferências do estudo é que o acerto na escolha dos parceiros constitui uma das possíveis explicações que sustentam o crescimento, desenvolvimento e continuidade das redes. Assim, escolher os parceiros certos tem influência positiva em processo de formação de redes, ajuda a liderança e contribui na construção da confiança.

A liderança tem influência positiva no processo de construção de redes. Sendo o novo empreendimento coletivo, o estilo de liderança da empresa hierárquica tradicional não tem a mesma eficiência em ambiente de redes. Verificou-se, pela pesquisa, que no processo de criação de redes o foco da liderança estava em construir relações pessoais que favoreciam o relacionamento e a construção da confiança, fomentavam a motivação e a harmonia entre os atores envolvidos. Os dados mostram, ainda, a necessidade de uma liderança com conhecimentos específicos sobre o funcionamento da nova organização e de suas vantagens. Outro ensinamento da pesquisa evidencia que a reputação do líder é altamente valorizada e vista como eficaz para orientar o grupo e resolver problemas de relacionamentos comuns no processo de formação das redes. Assim, a imagem positiva do líder consegue articular o grupo na direção dos objetivos da parceria e das vantagens futuras.

No entanto, a presença de líderes influentes e proativos não elimina a influência de outros participantes, que, em função de seu *status* ou pelo entusiasmo e crença no modelo cooperativo, têm influência forte sobre o grupo. Essa atmosfera de confiança contagia o grupo, pela sensação de construir algo útil e vantajoso para o futuro, contribuindo na celeridade da constituição da rede e o aparecimento do fenômeno, que se poderia denominar “liderança coletiva”, onde todos sentem-se na obrigação de contribuir para que tudo dê certo. Esse fato fortalece o envolvimento e empenho de todos, porém, não elimina a influência de líderes proeminentes.

Entretanto, dificuldades, incertezas e situações de desconfiança sobre o êxito de trabalhar de forma coletiva foram evidenciadas. Problemas de desmotivação, de assiduidade nas reuniões e a descrença sobre o sucesso do futuro empreendimento são fatos verificados nesse processo.

No entanto, os achados confirmam que a liderança exerce forte influência nos relacionamentos, capaz de mudar a cultura individualista para uma cultura de parceria. Também, verificou-se a importância da presença de assessores com aporte de conhecimento técnico sobre as vantagens da cooperação. Os dados confirmam que o papel da liderança é de articulador dos interesses do grupo, nem sempre convergentes. Isso gera a confiança necessária para o êxito do futuro da rede.

No que se refere à confiança, constatou-se que, no início da formação das redes predominava um ambiente de incertezas e dúvidas sobre o novo empreendimento e a confiança era tênue e que se fortaleceu quando o grupo passou a conhecer-se melhor. A confiança é vista como uma força que nasce tímida no processo de formação de redes, e pode ser encorajada a partir de estrutura e contexto adequados e, com isso, criar um ambiente favorável à circulação de informações e recursos importantes, que os empresários podem usar em benefícios de seu negócio.

As evidências mostram que os empresários formadores de redes, quando não se conheciam previamente, tendiam a ver-se como um grupo de estranhos e com muitas dúvidas e incertezas sobre a futura relação de parceria. Mudar a cultura de concorrente para parceiro foi um processo difícil e relativamente demorado. Em síntese, a fase da constituição da rede representa mudar a forma de pensar e de agir, algo desafiador para as empresas já consolidadas e maduras.

Além dos aspectos culturais, existem outros elementos associados aos diferentes níveis de comportamento encontrados nos casos estudados, como insegurança sobre as vantagens da união, medo de perder o controle sobre o próprio negócio, insegurança sobre a capacidade de adaptação em operar como empresa independente e associada à rede, entre outros. Esses achados geram clima de desconfiança e de incertezas sobre o futuro negócio e evidenciam que, em contexto de rede, a confiança entre empresas não é estabelecida pelo fato das

empresas quererem cooperar, mas um processo que se constrói pelo debate, pelo confronto de ideias, divergências e, principalmente, com muito respeito e diálogo.

Os achados da pesquisa evidenciam que a construção das redes pesquisadas ocorreu em ambiente de diálogo aberto, democrático e de respeito entre os participantes. Esse clima de abertura possibilita todos expressarem suas dúvidas e anseios, com influência positiva no aumento da confiança no grupo e, como consequência, contribui no envolvimento de todos no agir coletivo e na fé que as empresas participantes vão atingir os resultados esperados.

O estabelecimento da confiança facilita ao grupo sobre acordo das obrigações e das regras para a ação futura no relacionamento entre as empresas, criando valores, estabelecendo as características e a estrutura de governança.

De forma subjacente, a orientação formal e a criação de valores ativam processos sociopsicológicos de construção de sentido que permitem empresas independentes entrem em negociação umas com as outras, com alto compartilhamento de informações entre as partes, sustentado na habilidade inerente de confiar suficientemente nos outros. Assim, uma rede tem melhores chances de sucesso quando é alicerçada em torno de valores, de objetivos comuns, de criação de regras e instrumentos formais, desenvolvidos em conjunto pelos participantes, os quais reforçam a confiança do grupo e reduzem a possibilidade de comportamentos oportunistas guiados, geralmente, por uma visão imediatista.

Neste sentido, os casos estudados evidenciam que as estratégias de formação de redes foram eficientes na construção da confiança entre os empresários que formaram as redes e que estes sentiam-se seguros em que seus interesses individuais poderiam ser compartilhados com os objetivos e ganhos comuns. Outro elemento verificado é que cada rede tem seu tempo de amadurecimento, necessário para o conhecimento mútuo entre os participantes e o fortalecimento da confiança, responsável pela criação de ambiente favorável onde todos pudessem sentir parte de um todo e comprometidos pelos resultados da união.

Os resultados confirmam importância da construção da confiança desde o processo de formação das redes, condição necessária para seu crescimento e consolidação. Tais evidências confirmam que a confiança torna-se fator indispensável para o desenvolvimento e

consolidação de redes e que a sua sobrevivência está ligada a cultura da confiança, que nasce desde o começo da criação de redes.

É importante reconhecer, para sucesso de redes, processo gradual de formação que inclui a identificação dos parceiros ideais, liderança ativa para articular os interesses dos envolvidos, construção da confiança como mecanismo no envolvimento de todos na definição dos objetivos, estabelecimento de um sistema de implementação e a implementação final. A eliminação de etapas do processo de formação pode levar a problemas ou falhas que diminuem a eficácia da aliança

7.3 Lição 3. Contribuições de fatores de organizacionais para a gestão de redes

Diversos fatores podem contribuir para facilitar o sucesso da operação de uma organização estruturada na forma de uma rede de empresas. Entre os mais importantes encontrados na literatura, que servem de orientação aos gestores na tarefa de gerenciar a rede pode-se nomear: preparação das empresas para operar em rede, coordenação, governança e escolha dos parceiros.

Os achados da pesquisa mostram que as empresas têm estrutura insuficiente que assegure melhor aproveitamento dos benefícios advindos da união, como, por exemplo, uma aprendizagem comum extensível a toda a organização e que assegure a circulação de conhecimentos e de informações no sentido de permitir, de forma eficiente, o estabelecimento de processos que potencializem as vantagens da união. Essa dificuldade de aproveitamento de todo o potencial dá-se pela ausência nas empresas de uma estrutura mínima de apoio para operar coletivamente.

Os dados da pesquisa apontam que, de modo geral, apesar do reconhecimento da importância dessa atividade, ela é restrita à responsabilidade do empresário, que representa dificuldades de conciliar a gestão da empresa com as demandas da rede. No entanto, em algumas redes, verificaram-se diferentes níveis de estruturas nas empresas para conciliar as demandas da rede com as atividades da empresa, todas ainda insuficientes para o melhor aproveitamento das vantagens da união.

Em rede, os gestores necessitam entender a importância das relações que regem essas “partes” ou componentes, papel crucial dos nós de uma rede. Os empresários e gestores pesquisados já perceberam a necessidade de pensar para além de suas próprias organizações ao dividir tempo para gerir a própria empresa em sintonia com as demandas da rede, visando à consecução dos objetivos estabelecidos pelo arranjo coletivo. Deste modo, terão de dar mais ênfase à compreensão do propósito geral da organização, às relações entre seus respectivos nós e às competências dos próprios nós. Portanto, a atividade da rede é uma atividade a mais de cada empresa, que necessita criar capacitações específicas para atender as demandas do arranjo coletivo. De qualquer forma, há a necessidade de atender as ações da rede, compartilhar melhor as informações, pois existem muitas ações compartilhadas.

Entretanto, mesmo compreendendo a importância de gerenciar as atividades decorrentes das decisões da rede, ainda, grande parte de empresários têm uma estrutura incipiente de apoio a essas atividades. De modo geral, as empresas pesquisadas não costumam investir tempo e esforços suficientes na construção de suas capacitações para a aliança, que mostra a incapacidade de maximizar os resultados da união. Pelas observações, fica a percepção que as atividades demandadas da rede, para muitas empresas, representam atividades normais e de relativa importância.

É importante notar que a construção da aliança será sempre um trabalho de progresso para qualquer empresa que a obrigará a examinar certas dimensões de sua estratégia, estrutura, sistemas, pessoas e cultura no contexto relacional que lhe será necessário na união. À medida que as empresas estão conectadas à rede, também a sua capacitação de gerenciar relações com outras organizações torna-se estratégica. Um número considerável de pesquisas aponta a importância das capacitações específicas de cada empresa para explicar o desempenho da aliança.

Se, por um lado, as empresas necessitam criar estruturas específicas para atender as demandas da rede, por outro lado, a rede deve estruturar-se para gerenciar as necessidades das empresas participantes da união. Entre os mecanismos considerados importantes na gestão de redes, encontram-se os mecanismos de coordenação que facilitam a governança em um contexto em rede, objetivando articular os interesses comuns, restringir ou punir ações individualistas e oportunistas que não interessam ao grupo. Os resultados da pesquisa sinalizam que a coordenação das ações, das atividades, dos interesses comuns e dos comportamentos entre os

diversos atores que fazem parte do contexto das redes pesquisadas influenciam positivamente a colaboração e tendem a maximizar os resultados.

É fundamental entender que os mecanismos de coordenação são necessários em todas as fases da evolução do arranjo coletivo e que o esforço de todos os participantes é essencial para o sucesso da rede e de cada um em particular. Nas redes estudadas, os mecanismos de coordenação são utilizados de maneira menos intensa atualmente em relação aos primeiros anos de atividades das redes. No entanto, não se verificou relaxamento de controle sobre as atividades das redes e no monitoramento do comportamento dos parceiros no que se reporta às decisões tomadas nas assembleias. Há consciência dos gestores que o desafio da coordenação está em maximizar a utilidade de agregação pelo alcance de acordos de distribuição de seus custos e ganhos.

Verificou-se, deste modo, que a rede consegue coordenar de forma eficiente as práticas de cooperação, respeitando os direitos e os deveres, preservando a individualidade e o comprometimento dos associados evitando desequilíbrios entre semelhantes. Neste nível de análise, a função essencial do sistema de governança é coordenar a atividade da rede para que os atores participantes comportem-se de acordo com os objetivos acordados. Para atingir os objetivos e harmonizar os interesses dos participantes, as redes orientam os comportamentos por meio de uma variedade de funções, entre as principais verificadas no estudo encontram-se: a função de alocação de recursos que se refere à distribuição das tarefas, recursos e responsabilidades entre os empresários da rede, que qualifica a coordenação e a gestão como tarefas dos empresários da rede; função de regulação que consiste na implantação de regras para o trabalho coletivo, gerenciar conflitos, utilizar conhecimentos e informações, aplicar incentivos e sanções, entre outros; e função de avaliação que pode estar relacionada à avaliação da rede como um todo, das relações empresariais e, das contribuições individuais de cada empresa.

Assim, os gestores utilizam de instrumentos formais de coordenação e controle com finalidade de evitar que os relacionamentos mantenham-se soltos, assegurando comprometimento dos envolvidos e facilitando o empreendimento de ações conjuntas. Estão vigilantes para evitar desvios do planejado e oportunizam espaços de interação como estratégia de discussão dos assuntos das redes e, também, como forma de assegurar mais comprometimento. Pela formalização, as normas e os procedimentos dos associados de uma

rede tornam-se claros, transparentes, mais fácil de serem controlados e estimulados, superando dificuldades de coordenação nos processos cooperativos, impondo-se a necessidade de sincronizar os interesses dos parceiros, evitando disputas de poder e conflitos prejudiciais às atividades da rede. A formalização das normas e procedimentos são os aspectos formais que unem o grupo de empresas e estabelecem as regras de funcionamento do arranjo.

Entretanto, problemas de envolvimento e de comprometimento com os assuntos da rede foram verificados no estudo, mesmo entre gestores. É fundamental entender que desempenhar funções de coordenação na estrutura da rede nem sempre significa efetivo comprometimento com a causa da rede. Verificou-se que a rede, para alguns empresários representa uma organização de segunda ordem, refletida pelos benefícios que oferece, e que não há disposição de investir muito esforço para aumentar os ganhos coletivos. A falta de experiência de gestão sobre um ente coletivo, o imediatismo dos resultados e o oportunismo por parte de alguns participantes são desafios que foram gerenciados.

O sucesso no novo espaço competitivo projetou o crescimento das redes que requer coordenação dos esforços e capacidade gerencial para orientar a colaboração e obter níveis de eficiências mais altos. Nesse estágio de evolução, as demandas das relações interorganizacionais mudaram e cresceram e, assim, as redes para assegurar eficiência em seus processos de gestão e continuar oferecendo serviços adequados às empresas, criaram estruturas de suporte à gestão, que vão de serviços de secretaria à contratação de executivos, com a função de coordenar projetos comuns entre as empresas, bem como de apoio à execução e coordenação de todas as atividades da rede.

Esse apoio gerencial, pelas suas capacidades técnica, operacional e mercadológica, serve de guia de ações e de rotinas que qualificam a eficiência organizacional e libera a direção da rede a gerir as relações, com o intuito de inibir o baixo desempenho da união que pode ser creditado ao oportunismo por parte de alguns parceiros, incertezas ambientais em torno da relação e conflitos na interação das empresas envolvidas. As redes precisam estar continuamente atentas às mudanças ambientais, refinando as dimensões estratégica, estrutural, pessoal e cultural que definem suas respectivas capacitações relacionais. Visto as capacitações relacionais não raro cruzarem as linhas da estrutura organizacional, é preciso que haja

prioridade na criação e gestão das relações da parceria, a fim de que as empresas permaneçam eficientes nelas.

No intuito de facilitar a coordenação e fortalecer as relações, as redes utilizam a elaboração conjunta da estratégia da rede, como forma de responsabilização, de valorização e de comprometimento dos membros com os objetivos da cooperação. O envolvimento é um dos principais instrumentos utilizados pelas redes pesquisadas para coordenar as atividades das redes. A lógica do envolvimento é particularmente importante em comprometer os parceiros com os objetivos estabelecidos. Significa dizer que a coordenação auxilia no processo de controlar, monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais, em relação aos padrões estabelecidos e aos comportamentos.

O levantamento empírico evidencia que as redes têm um tempo natural de três a cinco anos para construir uma estrutura adequada que assegure eficiência organizacional e de relações sociais confiáveis. É o tempo necessário de amadurecimento das relações em que a coordenação ocorre de forma natural e as redes estão prontas para sua expansão, obter escala e tornarem-se mais competitivas. Os mecanismos de comunicação têm forte contribuição nesse processo, tanto eletrônicos quanto presenciais, especialmente os encontros informais. Observou-se que as redes estudadas apresentam um bom nível de conectividade, representado, sobretudo, pelo contato informal e face a face que ocorre entre os empresários, do que propriamente pelo uso das “novas tecnologias” como internet e correio eletrônico.

Por outro lado, as redes utilizam com eficiência as tecnologias de informação e comunicação com melhorias em seu processo de coordenação, pois são mecanismos que estimulam a aprendizagem, dão credibilidade ao processo de negociação, facilitam a troca e a circulação de informações entre os empresários, além de criarem novos *links* entre eles, oferecendo, deste modo, possibilidade de estabelecer novas vantagens nos negócios. Por conta disso, os sistemas de comunicação, via computador, fornecem vantagens fundamentais aos participantes das redes, pois superam os paradigmas do território e da presença, permitindo que relações sociais sejam mantidas a distância.

Para assegurar a eficiência organizacional, as redes criaram normas, convenções e rotinas que ajudam no processo de coordenação como normas de supervisão, de seleção dos parceiros, de incentivos e regras para padronizar as atividades dos membros. Significa dizer que a

coordenação auxilia no processo de controlar, monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais, em relação aos padrões estabelecidos e aos comportamentos.

Observou-se que os mecanismos de coordenação influenciam consideravelmente o funcionamento das redes e, por influenciar suas atividades, têm reflexos diretos na governança e no processo de evolução das redes.

Os resultados da pesquisa mostram que os participantes estão satisfeitos com a governança das redes. Quando a governança é exercida por parceiros, como é o caso das redes estudadas, gera satisfação e crença que as decisões sejam cumpridas tanto pelos gestores como pelos participantes. O estilo democrático de tomada de decisão verificado nas redes pesquisadas envolve a participação de todos na definição das regras da organização e em sua orientação quanto aos níveis de formalização, de controle, do processo de tomada de decisão, dos mecanismos de incentivos e, também, na alocação e implementação de recursos para alcançar os seus objetivos. A participação no processo decisório gera satisfação aos empresários com a aliança quanto ao desempenho do alcance dos objetivos pela definição conjunta das orientações.

O sistema participativo de gestão adotado pelas redes permite que todos possam contribuir com ideias, sugestões e experiências positivas ou negativas, e isso fortalece a cooperação. Esse modelo de governança representa o poder compartilhado, adequado para tratar certas questões de natureza coletiva, e capaz de engajar e incentivar atores sociais de uma organização nos processos decisório e estratégico.

Todos os assuntos e problemas das redes são levados para as reuniões, onde são discutidos, e as contribuições de cada um são avaliadas e acolhidas as que atenderem melhor as necessidades da rede. O processo decisório nas redes é um processo de negociação que busca o consenso dos participantes sobre os compromissos assumidos pela rede e de respeito à autonomia das empresas nas demais atividades assumidas com o mercado. A interdependência entre os associados leva ao entendimento que a gestão é um processo coletivo. Uma governança altamente descentralizada evita que as empresas percam a flexibilidade. Outra vantagem apontada é que muitas decisões podem ser discutidas em várias reuniões, o que possibilita melhor avaliação.

Esse modelo de exercício do poder tem a vantagem no envolvimento de todos nas orientações da rede e de evitar ruídos de comunicação e as desvantagens estão na assiduidade às reuniões, que dificilmente é de todos, e na falta de agilidade na tomada de decisões, em particular as urgentes. Os achados da literatura apontam que, em redes maiores, há uma relação positiva entre o desempenho das empresas da rede com um maior nível de descentralização das decisões e formalização das atividades da rede. A lógica subjacente desse argumento diz que um maior nível de descentralização das decisões aumenta a agilidade decisória e dispensa uma série de discussões rotineiras estéreis.

A governança das redes estudadas é similar e há alternância periódica do poder, processo visto como salutar pelos respondentes e que tem influência positiva no crescimento e desenvolvimento das redes. Essa forma de comando oportuniza que diferentes pessoas vivam mais intensamente os assuntos da rede e implantem novas ideias. A experiência fortalece a união, mais parceiros aprofundam seu conhecimento sobre os difíceis caminhos de trabalhar em parceria e ao deixarem os cargos sentem-se mais comprometidos com a rede. Também, constatou-se que, em algumas redes, muitos associados não almejam a presidência e em outras a presidência já foi exercida mais de uma vez pelo mesmo associado. Em uma das redes estudadas, nunca houve a troca do presidente, privando a rede dos benefícios advindos da alternância de poder.

Com a expansão das redes, as interações tornam-se mais complexas, a autogestão perde crescentemente a sua eficiência. Para que a governança seja mais eficiente, as redes criaram estruturas e instrumentos de suporte à gestão, e algumas redes contrataram profissionais para atender essa finalidade. A gestão profissional ajuda na coordenação de todas as ações da rede entre os associados, o que facilita a comunicação e a implantação das decisões da rede, evitando a cobrança entre parceiros, o que pode desgastar a relação.

O poder nas redes estudadas é compartilhado, adequado para tratar os assuntos da união e capaz de engajar e incentivar os participantes das redes no processo decisório e estratégico. Em sua orientação estratégica, as redes estudadas utilizam o planejamento estratégico participativo, planos de ação e instrumentos de tomada de decisão que engloba o conselho de administração, reunião geral dos associados, assembleia e diretoria da rede.

Essas evidências mostram que a governança da rede, como organização singular, necessita utilizar práticas de gestão inerentes à organização como planejamento, comunicação, avaliação, controle, processos de aprendizagem e coordenação, e obter eficiência de suas atividades com oferta de serviços de qualidade aos associados, como, por exemplo, de negociação, capacitação e desenvolvimento de pessoas, consultoria, apoio logístico, entre outros.

Entende-se, desta forma, que a governança pode influenciar os resultados da rede, pois sobre ela repousa a responsabilidade por manter os participantes motivados e unidos e facilitar as ações coletivas que acompanhem as mudanças de expectativas dos parceiros. Pela oferta de serviços da rede ao associado, esta assume para si a responsabilidade de fatores que são importantes para o desempenho das empresas associadas, mas que elas não teriam condições de suprir. Ainda, segundo os dados empíricos, a rede deve estender os benefícios de suas interações a todos os participantes (*stakeholders*) e não somente a um número reduzido de participantes.

Outros resultados da pesquisa evidenciam que as redes modificam, quando necessário, os mecanismos de orientação formal. Cabe à governança propor a redefinição das orientações e procedimentos de gestão da cooperação para acompanhar alterações ambientais e das demandas dos parceiros. Essa orientação é coerente com a literatura ao enfatizar que as regras sejam bem definidas e que o grupo, eventualmente, redefina seus objetivos e, também, ao afirmar que as regras devem modificar no tempo quando não atendem as necessidades do grupo.

A responsabilidade da governança de criar e oportunizar espaços de aprendizagem aos parceiros constitui-se um dos fatores mais valorizados pelos empresários formadores das redes. As evidências mostram que, nas redes pesquisadas, as empresas que constituíram as redes possuíam limitado conhecimento técnico, deficiente conhecimento de mercado, limitado ao nível local, e superficial conhecimento sobre as tendências dos respectivos segmentos de atuação, dos insumos, dos fornecedores, dos representantes e das necessidades dos clientes.

O conhecimento nas redes é facilitado por forte comunicação entre os empresários, sobretudo, nas assembleias que constituem o fórum decisório, no qual os interesses comuns são preservados, nos encontros, nos seminários, uso de mídias e, também, das conversas com

outros empresários sobre problemas e soluções. Há concordância entre os empresários que os ganhos em conhecimento foram extraordinários e que as redes encontram-se em condições de apoiar o crescimento dos parceiros e continuar seu processo de expansão.

Observou-se que a estrutura de governança influencia consideravelmente o funcionamento das redes e, por influenciar o processo de decisão, tem reflexos diretos no crescimento e desenvolvimento das redes e das empresas associadas. Entretanto, fica ao pesquisador a percepção que esse modelo, apesar de adequado quanto à capacidade de integrar e envolver os participantes sobre os assuntos da rede, não sustenta a mesma capacidade de motivação e de entusiasmo iniciais, retarda certas decisões e, ainda, é pouco eficiente na criação de novos benefícios e oportunidades de mercado para os associados.

Foram observadas raras estratégias de criação de novos benefícios coletivos. O que se tem é um trabalho rotineiro, previamente definido, em que os atores sabem seus papéis, e neste sentido, as redes são pouco desafiadoras o que compromete a criatividade. Contudo, é importante ressaltar que o modelo de governança participativo tem contribuição efetiva no desenvolvimento e crescimento das redes.

Nas redes estudadas, a seleção de novos parceiros é considerada uma das tarefas mais difíceis da governança. Observou-se muita seriedade nessa tarefa e cuidado em identificar e selecionar parceiros com potencial de acrescentar efetiva contribuição à rede, com recursos capazes de agregar valor no relacionamento e, também, disposição de compartilhá-los. Os parceiros procurados são aqueles que estão dispostos a compartilhar informações e competências, que tenham um perfil adequado para adaptar-se à cultura cooperativa, aos objetivos e às estratégias da rede. As redes pesquisadas têm critérios claramente definidos para selecionar os futuros parceiros. Entre os principais identificados na pesquisa estão: comportamento ético; idoneidade e seriedade nos negócios; capacidade técnica e relacional; seriedade e honestidade; ficha limpa e boa reputação no mercado; empresas proativas, criativas e já consolidadas no mercado; e disposição ao risco. As empresas que não se adéquam a isso apresentam dificuldades de trabalhar em rede e não são aceitas.

Verifica-se, desta forma, que as redes buscam empresas comprometidas com os empregados, com os clientes, com o governo e com a sociedade, enfim, empresas sérias. Todo esse cuidado

justifica-se para atrair parceiros que tenham o perfil de acordo com os objetivos da rede, de seus valores e que facilitem o alcance de ações coordenadas entre as empresas.

Essas constatações empíricas demonstram a seriedade e as dificuldades efetivas das redes em levantar todas essas informações, especialmente, as de caráter comportamental. Conhecimento prévio do futuro parceiro, informações de mercado, informações junto a empresários do setor, associações comerciais e outras instituições são estratégias usadas pelas redes para conhecer melhor os empresários que poderão fazer parte da rede. Assim, as redes tentam obter o maior número de informações do candidato em relação as suas potencialidades técnicas, relacionais e éticas.

Os dados da pesquisa mostram que as redes consideram a seleção dos parceiros um ponto fundamental para o seu crescimento e consolidação e que a orientação estratégica da rede deve orientar a escolha dos parceiros. O conhecimento prévio do novo parceiro sobre sua idoneidade, capacidade técnica e relacional são cuidadosamente avaliadas e orientam as redes na escolha dos futuros parceiros.

Todavia, em nenhuma das redes estudadas observou-se a incorporação de algum parceiro com recursos diferenciados capazes de alterar o *status* da rede e com ganhos significativos. A tendência verificada é de atração de parceiros de características similares. Desta forma, como a maioria dos atores das redes não são empreendedores, eles permanecem nessas estruturas, e pouco contribuem com *insights* criativos.

Entende-se que os fatores de gestão influenciam os resultados das redes, pois sobre eles repousa a responsabilidade por manter os participantes motivados, adequar as atividades aos objetivos do grupo e facilitar as ações coletivas.

7.4 Lição 4. Contribuições de fatores sociais para a gestão de redes

Verificou-se, no contexto das redes estudadas, a importância dos fatores de gestão na eficiência organizacional para alcançar os objetivos propostos. No entanto, no âmbito da discussão sobre redes, existem outros aspectos importantes, especialmente a questão da liderança como elemento do perfil comportamental do gestor e sua relação como estimulador

das mudanças organizacionais e da orientação estratégica que visem a promover a consolidação e crescimento do arranjo coletivo. Vê-se essa capacidade de organização estratégica como um atributo de gestão entendido como a delegação dada à rede pelos seus membros para traçar objetivos comuns e as competências necessárias para alcançá-los eficientemente de forma coletiva.

Neste sentido, os dados da pesquisa indicam que os líderes têm papel fundamental nas redes estudadas, como o desafio de fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia entre os atores envolvidos, tendo foco nos valores e objetivos comuns e na harmonização dos interesses.

Os resultados confirmam que a liderança não está limitada a pessoas que ocupam cargos, mas que existem, nas redes, líderes naturais, com capacidade de persuasão, preocupados em conhecer melhor as pessoas e que estão sempre em busca de novas ideias para o grupo.

Os dados da pesquisa confirmam que a força da liderança depende de relacionamentos interpessoais e, também, da posição ocupada pelo ator no relacionamento. É natural que empresários com mais tempo de mercado, mais experientes e com estabelecimentos maiores influenciem o grupo como trabalhar melhor. É possível afirmar que ocupar uma posição favorável significa que um ator pode ter menos restrições, obter admiração do grupo e ser um ponto de referência e atenção daqueles de posições menos favoráveis e, como consequência, ter um impacto significativo sobre o comportamento da rede. Trata-se de liderança baseada na experiência que lhe confere confiabilidade, capaz de articular e fortalecer a rede como uma construção coletiva a partir da sinergia de suas competências individuais.

Assim, evidencia-se, nas redes estudadas, a presença tanto de líderes naturais como de líderes com experiência, vistos como importantes pela sua articulação, quantidade e diversidade de contatos e aporte de informações que possibilitam os membros da rede acessarem maior volume de recursos que, por sua vez, podem ser utilizados para obter um melhor desempenho de suas empresas. São líderes respeitados e que exercem influência significativa sobre os parceiros para que se comportem segundo a orientação estratégica da rede. Esses resultados evidenciam que quanto mais parceiros estiverem conectados, mais fácil dar-se-á a realização de ações conjunta e que alta densidade leva a distribuição da liderança entre vários atores.

No entanto, observa-se pelos dados da pesquisa que cabe ao gestor o papel fundamental de conduzir a rede. É da natureza das redes que os gestores tenham a responsabilidade de influenciar os relacionamentos dos associados. O gestor é o **articulador político** e o grande incentivador e motivador dos parceiros. É importante observar, contudo, que o gestor não decide nada sozinho. Ele é o **articulador político**, aquele indivíduo que ajuda a organizar os esforços para o bem coletivo. Seu poder de influência ocorre mais pela sua capacidade de articulação do que de sua posição formal.

Assim, os achados da pesquisa mostram que o exercício da liderança em redes ocorre mais como processo coletivo, em que diferentes atores exercem poder de influência, principalmente, os mais comprometidos com o arranjo coletivo. Esses atores mais centrais, pelo seu maior número de conexões, tendem a ser vistos como influentes, mover-se como líderes e atuam como centro de comunicação de uma rede, facilitadores de contatos entre os atores.

Os dados revelam que a liderança em rede deve ter a cultura do compartilhamento, da divisão do poder e de informação no processo decisório, de ser flexível, proativa, motivadora e incentivadora, a fim de manter a coesão interna do grupo. Essas características identificam o comportamento da liderança como estimuladora das mudanças organizacionais e da orientação estratégica, que estimula promover a consolidação e o crescimento do arranjo cooperativo. Entender o papel da liderança, neste formato de organização é compreender que diferentes estilos de liderança devem estar presentes na sua formação, dinâmica de crescimento e consolidação e na sua perspectiva de continuidade.

Trata-se de estilo de liderança agregador e conectivo, apropriado para ambientes de cooperação, em que os líderes demonstram interesse maior em orientar os comportamentos para o relacionamento e a motivação, oferecendo suporte e encorajamento às necessidades e aos sentimentos dos cooperados, reconhecendo suas realizações e contribuições.

Há consciência dos entrevistados de que a liderança é fundamental no processo de evolução e consolidação das redes. Deste modo, quanto mais líderes conseguirem articular e motivar os membros do grupo para os objetivos da rede, mais fácil tornar-se-á o caminho da sua evolução e expansão. Ainda, pode-se creditar ao papel da liderança ao desenvolvimento de relacionamentos propícios à construção do capital social e da confiança.

As constatações empíricas da pesquisa demonstraram que, no estágio de estabilidade que se encontram as redes estudadas, constroem relações duradouras que reforçam o capital social, estimulam a troca de recursos entre as partes e favorecem a criação de identidade comum. A compreensão comum da situação atual e uma visão de futuro compartilhada garantem uma base para a continuidade da cooperação e da conectividade. Neste sentido, o capital social facilita comunicação, transferência de habilidades, conhecimentos e experiência entre os gerentes e funcionários das empresas que integram as redes, para que a conexão ocorra desvinculada de entraves burocráticos.

Deve-se destacar a importância da interação social na comunicação e na emergência de conhecimentos que estimulam o debate sobre a influência da estrutura da rede, os processos de trabalho, as ações e a orientação estratégica. As redes estudadas têm estratégias de gestão que estimulam a troca de experiências entre os parceiros da rede, facilitando o fluxo de informação e conhecimento. Entre as práticas de gestão mais utilizadas para esse fim estão promoção de encontros, palestras, seminários, fóruns e reuniões, espaços onde os empresários inter-relacionam-se e que estimulam o processo de aprendizagem e de inovação, evidenciando que os contratos socialmente firmados conferem maior valor que o legalmente estabelecido. Essas práticas são comuns e fortemente valorizadas pelos integrantes das redes pesquisadas.

As frequentes situações de interação têm sido apontadas na pesquisa como a principal causa da construção da amizade, da criatividade, da compreensão comum sobre objetivos e da construção de uma visão compartilhada. Esse entendimento comum reduz a pressão do controle formal e do monitoramento sobre os comportamentos individuais. Os achados mostram que, nas redes pesquisadas, existem fortes laços sociais que permitem suportar um compartilhamento livre de informações entre os membros sobre os assuntos relacionados à rede, encorajando o aprendizado mútuo e inovação. Em uma “atmosfera” de confiança, os problemas são resolvidos mais eficientemente, porque a informação e o *know-how* são trocados mais livremente.

O ambiente de informalidade verificado em diferentes interações, como jantares, confraternizações (muitos extensivos a fornecedores, funcionários e familiares), momentos de descontração antes e depois das reuniões, transforma-se em espaços muito valorizados para a troca de ideias, conhecimentos e experiências positivas e/ou negativas. Esses instrumentos

informais de integração, juntamente com os formais, permitem a construção de uma visão compartilhada e a troca de recursos, ajudam as diferentes partes a integrar conhecimentos e criam um comportamento similar de como os pares devem interagir uns com os outros. Essa forma de interação social é propícia ao estabelecimento de condições de capital social através do aumento da confiança, pela compreensão das regras e pelo empenho de agir com a intenção de obter os melhores resultados coletivos e individuais.

A prática de envolver os participantes na definição da estratégia da rede constitui-se em elemento importante para fortalecer as relações de confiança no grupo e de aprendizado, com influência positiva sobre a dimensão relacional. Verifica-se, deste modo, que os múltiplos espaços de relacionamentos criados pelas redes pesquisadas constituem-se em importantes fatores na determinação do capital social. A forma como são estruturadas as redes estudadas permite inúmeras conexões, quer eletrônicas quer face a face. Nesse contexto, é relevante entender a importância da dimensão estrutural do capital social, que está vinculada ao padrão de conexões entre os atores, como um determinado ator relaciona-se com outro no âmbito da rede.

Os respondentes afirmaram que a comunicação eletrônica é importante para aspectos operacionais e tem pouca influência sobre o relacionamento. Desta forma, os resultados mostram que é falaciosa a ideia de que o simples aumento dos *links* de comunicação eletrônica, em uma rede, possa superar as barreiras de comunicação e de participação dos atores. As TIC não podem criar por si um maior ambiente de participação, sugerindo que a emergência da interação no contexto de uma rede depende muito mais de condições culturais e contextuais facilitadoras. Destaca-se que a informalidade da interação face a face exerce interação positiva para a conectividade e que esta não poderá ser substituída por intermédio das TIC.

Há unanimidade entre os entrevistados que o aumento do número de parceiros e o tempo de parceria fortaleceram os relacionamentos e a construção de laços de confiança e amizade, fundamentais para o crescimento da parceria e na geração de benefícios. Deste modo, o tempo de parceria oportuniza aos membros desenvolverem cultura e objetivos compartilhados e uma compreensão comum sobre os objetivos e as atividades desenvolvidas.

Em síntese, as redes criam capital social, definido pela estrutura e conteúdo das relações mantidas pelos indivíduos dentro das fronteiras organizacionais. O bom desempenho de longo

prazo depende da capacidade de expandir os seus capitais financeiro, humano e social e utilizá-los de forma sinérgica para aumentar os resultados e criar as condições favoráveis de expansão.

É importante perceber como o capital social e as regras estabelecidas contribuem para a construção de um ambiente de confiança. Observou-se, nas redes pesquisadas a existência de bons relacionamentos que permitem a presença de excelentes níveis de confiança, sustentados na reputação dos parceiros, eficiência na comunicação, compartilhamento de informações e experiências e alternância de poder, que sustentam a expectativa que cada um cumpra os compromissos assumidos e atinja os resultados esperados tanto coletivos quanto individuais. Essas evidências ressaltam a segurança de que os interesses individuais podem ser compartilhados com objetivos de ganhos comuns.

O nível de confiança verificado nas redes pesquisadas permite aos parceiros solicitar e receber informações a qualquer hora sobre os mais diversos assuntos relacionados à rede ou de experiências e conhecimentos de qualquer elo da rede e sem reservas. A eficácia de troca direta de conhecimentos entre os empresários, conforme já observado no estudo, pode ser um dos fatores relevantes para explicar o nível elevado de confiança que ocorre entre as empresas das redes estudadas. Um nível consistente de confiança na rede como um todo contribui para o bom desempenho da governança, especialmente, no modelo de governança compartilhada.

Essa atmosfera de confiança contribui na troca de informações, socialização de conhecimentos, valorização dos relacionamentos e na eficiência de coordenação de ações entre as empresas. Os conhecimentos compartilhados que mais trouxeram benefícios para as empresas foram em processos de produção, fornecedores, insumos, tecnologias e mercado. A confiança é absoluta no que se refere aos assuntos da rede e, também, constatou-se altos níveis de confiança nas relações interpessoais. A confiança interpessoal ajuda na construção de conhecimentos em contextos onde há grande incerteza e ambiguidade e minimiza o ato de ações oportunistas de um ou mais parceiros comerciais, principalmente quando há envolvimento de recursos estratégicos.

Os dados da pesquisa evidenciam que os relacionamentos são considerados mais importantes do que a estrutura legal-formal. No entanto, os entrevistados consideram que as regras estabelecidas são necessárias para a construção de um ambiente de confiança, evidenciando

que esta pode ser encorajada por uma estrutura ou por um contexto que podem ser deliberadamente criados.

As observações da pesquisa mostram que frequentes encontros entre os parceiros fortalece a confiança. São espaços de relações informais face a face entre os empresários, portanto, adequados para reforçar a confiança e manter a união. Esse ambiente de alta interação proporciona aprendizado coletivo para as empresas, ou seja, cada empresa evolui a partir do conhecimento das experiências das outras.

Outros fatores evidenciados como responsáveis pelo fortalecimento da confiança referem-se à alternância periódica no poder e o tempo de existência das redes. A alternância no poder tem a vantagem de diferentes parceiros viverem a experiência de gerenciar a rede, de contribuírem com suas ideias e sentirem-se mais envolvidos e comprometidos com os assuntos da rede. O fato de muitos anos de convivência em rede permite conhecer melhor os parceiros e consolidar a confiança. Esses achados estão em consonância com a literatura ao enfatizar a confiança mútua como sendo resultado de intenso envolvimento emocional, de longo tempo de formação e pela intencionalidade de criar e manter a ligação entre duas ou mais pessoas.

Pelos dados da pesquisa, pode-se inferir que a rede possibilita a criação de um conjunto de valores, normas e premissas comuns amplamente compartilhadas dentro da rede, capaz de apagar a diversidade das empresas associadas à rede, estabelecendo sanções coletivas aos violadores das normas a fim de manter a confiabilidade e a reputação entre os associados. Neste ambiente de confiança, a estratégia de cooperação pode oferecer vantagens colaborativas importantes às organizações por meio da complementaridade de ativos estratégicos, em novos conhecimentos e em aprendizado mútuo.

7.5 Lição 5. Contribuição das redes para o desenvolvimento regional.

A literatura mostra que os entornos regionais que souberam incorporar ao seu modelo produtivo os benefícios de união de empresas inovadoras, cooperativamente inter-relacionadas, apresentaram altos níveis de desenvolvimento socioeconômico.

De maneira geral, os resultados da pesquisa sinalizam que não é suficiente colocar as empresas juntas para que elas comecem a cooperar e a complementar seus conhecimentos em prol de um ambiente de sinergia e inovação. Essas considerações põem em evidência várias políticas públicas que buscam o desenvolvimento de regiões a partir do investimento de recursos em construir redes de cooperação e outras configurações associativas, sem dar a devida importância a muitos elementos críticos, como, por exemplo, a continuidade de assessoria e parcimônia na escolha dos parceiros, na constituição de redes, identificados no presente estudo. Deve-se salientar que a suspensão do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul na região trouxe dificuldades para a continuidade e evolução de muitas redes da região.

Essas considerações mostram a importância de políticas públicas e de sua continuidade em apoiar a criação de arranjos interorganizacionais. O Estado (RS) criou mecanismos de incentivos às empresas a unirem-se em grupo e intensificou a utilização da cooperação via formação de redes empresariais, como estratégia de competitividade dos empreendimentos de médio e pequeno porte e de desenvolvimento regional e obteve bons resultados.

Os achados da pesquisa confirmam os benefícios da união para o desenvolvimento regional. Entre as principais contribuições das redes destacadas pelos respondentes da pesquisa estão: o fortalecimento das empresas frente à concorrência; melhoria da eficiência organizacional e do atendimento ao cliente; e qualificação da gestão e do capital humano, aspectos tidos como fundamentais para elevar a competitividade dos respectivos setores.

Outras contribuições significativas do efeito redes sobre o desenvolvimento regional podem ser verificadas pela qualificação de mão-de-obra e aumento do emprego e renda, principalmente no entorno das empresas das redes. Entre os benefícios mais significativos que as redes proporcionam às PMEs foram o acesso a novos conhecimentos sobre processos de produção, de mercado, de novos insumos e de inovações tecnológicas, o que representa significativas contribuições econômicas e sociais das redes à região.

A participação das empresas em redes contribuiu na qualificação de sua gestão, em melhorias da eficiência e da eficácia organizacional. Como consequência as empresas fortalecem-se, ganham escala, contratam mais, geram mais tributos e servem melhor aos clientes e à sociedade.

Essa dinâmica de complementaridade de conhecimentos e de aprendizado coletivo tem causado mudanças significativas nas empresas das redes. Elas tornaram-se mais competitivas, desenvolveram novos mercados, aumentaram seus pontos de vendas e seu resultado econômico. As redes cresceram, obtiveram ganho de escala e incorporaram novos parceiros. Essas iniciativas demonstram as contribuições das redes para o desenvolvimento regional, que demandam mais matéria-prima, mão-de-obra e o crescimento do mercado fornecedor, com efeito positivo sobre as cadeias produtivas dos respectivos setores.

Neste sentido, as redes pesquisadas estão orientando suas estratégias no crescimento dos parceiros, melhorias internas, oferta de produtos de qualidade e melhorias no atendimento aos clientes. O fato de estar em rede reforçou a consciência dos empresários sobre a importância do cliente e do agir ético. No entendimento dos entrevistados, as redes têm muita visibilidade e a obrigação de apresentarem comportamento exemplar. Construir e preservar valores também contribui para o desenvolvimento regional.

A força das redes evitou que o mercado, em alguns setores, fosse dominado por oligopólios e/ou, até, por monopólios nacionais. A criação das redes tornou as empresas altamente competitivas e com vantagens em relação às empresas estrangeiras que se estabeleceram na região, pois estão mais sintonizadas com os valores da região.

Outra evidência do estudo é que a união confere às redes poder de influenciar e de contribuir na formulação das diretrizes e orientações **dos respectivos setores**, dada participação de empresários vinculados às redes em órgãos representativos **dos respectivos setores**. A formação de redes mostra a capacidade de uma sociedade conduzir seu próprio desenvolvimento regional, condicionando-o à mobilização de fatores produtivos disponíveis. As evidências mostram que são inúmeras e profícuas as contribuições das redes para o desenvolvimento local e regional. Nessa perspectiva, o cuidado com a formação das redes, na sua eficiência gerencial, visão estratégica da liderança e desenvolvimento de mecanismos sociais saudáveis são fatores responsáveis pelo êxito das redes no alcance tanto dos resultados internos quanto externos.

A lógica do desenvolvimento moderno baseia-se na execução política de fortalecimento e qualificação das estruturas internas, visando sempre à consolidação de seu desenvolvimento

originalmente local, criando as condições sociais e econômicas para a geração e a atração de novas atividades produtivas, dentro de uma perspectiva de uma economia aberta. A constituição de uma dinâmica de desenvolvimento das regiões combina a utilização eficiente do desenvolvimento de suas potencialidades locais e o aproveitamento eficaz das oportunidades globais disponibilizadas pelo processo de desenvolvimento.

Os achados mostram que a formação de redes interorganizacionais de PMEs impacta positivamente a região, pois o fortalecimento individual e setorial dinamiza a economia regional pelo aprofundamento de laços de cooperação entre os envolvidos, pela ampliação de recursos, pelos produtos e serviços disponibilizados pelas empresas aos consumidores, pelas condições mais adequadas de enfrentar a concorrência e pela demanda de produtos e serviços de outras empresas regionais que integram a cadeia produtiva do setor, como produtores e prestadores de serviços.

Os dados evidenciam que a contribuição social das redes estudadas ainda é limitada, principalmente, no que se refere ao desenvolvimento de ações sociais, programas de responsabilidade social e integração com outras redes e instituições para promover o desenvolvimento social. Entretanto, pode-se avaliar positivamente a postura socioambiental e ética, a contribuição no aumento do bem-estar social via aumento da eficiência coletiva e, principalmente, aumento de postos de trabalho. Assim, as redes de PMEs, por estarem contextualizadas em um ambiente de comunidade e de intensas relações sociais, têm influência no desenvolvimento social nas suas comunidades.

Outro resultado da pesquisa mostra que a distribuição geográfica das empresas tem produzido resultados satisfatórios no seu entorno. A manutenção da empresa no bairro melhora o local em termos de vias, ruas, iluminação, segurança, geração de empregos e formação de capital humano local. Desta forma, a infra-estrutura melhora e tem efeito sobre a atração de novos investimentos e de novos moradores. Além disso, o conhecimento mútuo que ocorre entre a empresa e a comunidade possibilita a empresa adequar sua estratégia de atendimento às necessidades dos clientes da localidade.

Como as empresas crescem nos bairros, os empresários engajam-se em organizar comemorações, participar de campanhas, ajudar grupos de criança necessitadas, grupos de idosos, creches e outros. A empresa vive a comunidade com seus problemas e soluções. Esses

achados confirmam o papel das empresas na melhoria da qualidade de vida das pessoas da comunidade.

Outros achados evidenciados que contribuem para o desenvolvimento social referem-se à qualificação profissional, tanto dos colaboradores das empresas quanto de outras pessoas da comunidade local. O crescimento das redes tem efeito multiplicador de emprego e renda, em melhorias no ambiente de trabalho e a profissionalização da gestão, tornando as empresas mais competitivas. A associação em rede permite acesso aos grandes fornecedores, bem como possibilita a aquisição de produtos de fornecedores locais, que são “desprezados e ignorados” pelas grandes empresas. Por isso, as empresas em rede podem ofertar produtos e serviços básicos à população da comunidade que antes não tinham.

As constatações empíricas demonstraram que algumas redes estão mais sintonizadas com a questão da responsabilidade socioambiental, com ações permanentes, e outra com ações pontuais. Programas de preservação dos recursos naturais, contribuições sociais permanentes, diminuição da poluição sonora e da poluição do ar no ambiente de trabalho e do entorno, bem como o descarte adequado de resíduos são ações permanentes verificadas pela pesquisa. A consciência de preservação ambiental melhorou muito com a formação das redes, tanto dos empresários como dos colaboradores e fornecedores.

Outros achados da pesquisa apontam como contribuição importante das redes a estratégia competitiva diante da concorrência de grandes grupos econômicos, que estavam se instalando na região. Com as redes, as empresas sobreviveram, cresceram, aumentaram o emprego e continuam crescendo sintonizadas com os valores da comunidade local. As redes possibilitam maior concorrência com os grandes grupos econômicos, refletindo em menores preços para os consumidores.

Outro aspecto importante é que a rede permite a formação de uma cultura de cooperação, que poderá ser fonte indutora de desenvolvimento regional.

Desta forma, os dados da pesquisa respondem aos objetivos propostos. A pesquisa aporta contribuições significativas para a gestão de redes. Os dados evidenciam que uma adequada orientação no processo de formação de redes, eficiência nos processos gerenciais de coordenação e governança, presença de liderança agregadora e orientada por valores contribuem na construção do capital social e de um ambiente de confiança. A gestão adequada

desses fatores, evidenciada na pesquisa, é responsável pela formação, desenvolvimento e consolidação das redes estudadas e de sua efetiva contribuição para o desenvolvimento regional.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo, procura-se responder ao problema de pesquisa proposto, sintetizando a linha de pensamento desenvolvida durante todo o trabalho. Além disso, busca-se aprofundar as análises feitas, possibilitando alguns avanços científicos em relação aos achados decorrentes deste estudo. O estudo dos constructos conceituais “formação, desenvolvimento e consolidação de redes” e “contribuição para o desenvolvimento regional” salientou evidências teóricas sobre os fatores de gestão responsáveis pela evolução e consolidação das redes. Espera-se, assim, que essas contribuições teóricas possibilitem novas investigações sobre o tema, corroborando ou não, os resultados deste trabalho.

Ao finalizar a tese, deve-se destacar que as teorizações e evidências apresentadas visam a estimular o debate em torno dos fatores de gestão na formação, desenvolvimento e consolidação de redes entre empresas, em especial verificar sua importância para o desenvolvimento regional.

As conclusões delineadas intencionam contribuir para uma abordagem mais abrangente dos mecanismos que influenciam positivamente a compreensão do processo de evolução das redes, deslocando-se de um comportamento da firma individual para um comportamento coletivo em rede. Essa abordagem considera a natureza dinâmica, complexa, interdependente e contextual dos fatores de gestão necessários aos processos organizacionais que asseguram a evolução e a consolidação de arranjos interorganizacionais. Todavia, tais resultados não pretendem ser definitivos e procuram instigar novos estudos, reflexões e críticas sobre os fatores de desenvolvimento de redes de cooperação de PMEs junto à comunidade acadêmica.

O delineamento teórico organizou a problematização conceitual sobre aspectos que são objeto de interesse no campo acadêmico dos estudos organizacionais: fatores que contribuem na formação, desenvolvimento e consolidação de redes interorganizacionais horizontais e sua contribuição para o desenvolvimento regional. Essa temática é pauta de estudo no campo das ciências sociais e administrativas nos cenários nacional e internacional. Espera-se que o debate estabelecido sob a perspectiva abordada possa ser aprofundado em outros estudos, sendo que os resultados apresentados poderão contribuir como fonte de orientação para outras

pesquisas. Da mesma forma, os achados da pesquisa poderão contribuir não só como uma resposta às dificuldades de orientação das redes, mas também no avanço do conhecimento teórico sobre o fenômeno das redes e na sua dinâmica de evolução e de adaptação aos novos ambientes competitivos.

Neste estudo, buscou-se trabalhar somente com redes interorganizacionais horizontais. O estudo em outros ambientes e setores poderia contribuir para melhor compreensão dessa temática.

Para a área organizacional, mais especificamente nas atividades de gestão, as evidências empíricas e as teorizações propostas poderão contribuir no momento de formar, de gerir ou de melhor entender a dinâmica e o funcionamento das redes em contexto de cooperação. Ainda, espera-se que os achados sejam úteis para a formação de futuras redes e possam servir para a gestão e organização tanto das redes estudadas, como de outras redes. A partir das considerações teóricas desenvolvidas, poder-se-á esclarecer sobre iniciativas públicas e empresariais no momento de organizar as PMEs em configurações em rede.

As evidências sugerem que um adequado processo de construção e de gestão do arranjo coletivo é fundamental na articulação e envolvimento de todos para o sucesso da parceria. A compreensão desse processo e de adequada orientação das atividades de gestão cria um ambiente de sinergia, de confiança, de aprendizado e de inovação que vai muito além da aproximação física entre empresas e demais instituições em um espaço geográfico comum. Para que aconteça o sucesso e a continuidade de redes, tão esperados em vários casos similares aos estudados, é necessário compreender a situação ambiental que pressiona as redes, prestar atenção e articular adequadamente os mecanismos de coordenação, governança, escolha dos parceiros, liderança, confiança, capital social e situações de interação que influenciarão direta e indiretamente nos níveis de cooperação. A partir dessa compreensão, será possível intervir em um contexto de rede em favor de adequada orientação e compreensão dos fatores de gestão, cada vez mais necessários para os processos de formação e desenvolvimento de redes, sobretudo nos casos de PMEs.

As contribuições apresentadas visam a estimular as reflexões sobre a dinâmica de formação, desenvolvimento e consolidação de redes. Como sugestão de estudos futuros, salienta-se a necessidade de pesquisas sobre os esforços de construção, gestão e manutenção de arranjos

cooperativos, ainda pouco compreendidos. A compreensão desses processos pela gestão abre fértil campo de pesquisas. O estudo aponta também a carência de estudos que ajudem entender melhor os aspectos responsáveis pelo desempenho dos arranjos interorganizacionais e que medidas seriam adequadas para sua avaliação.

Outro ponto, não enfocado neste trabalho, ainda pouco estudado está relacionado à eficiência e à eficácia do efeito rede para o desempenho de empresas dentro e fora das redes. Ainda não se sabe, efetivamente, se as empresas em redes ganham mais do que as outras empresas que não participam dessa forma de relacionamento entre empresas. Estudos dessa natureza poderão trazer efetivas contribuições sobre as reais vantagens de permanecer ou não na parceria. Ainda, outros estudos sobre o efeito de arranjos cooperativos sobre o desenvolvimento regional, podem levar a uma melhor compreensão da importância de fortalecer os arranjos interorganizacionais.

Os resultados oriundos deste trabalho deverão ser analisados, levando-se em consideração os fatores restritivos para este estudo, limitados a um número reduzido de casos, situados em determinada região geográfica. Suas contribuições visam trazer análises críticas sobre o processo de formação, desenvolvimento e consolidação de redes. Uma tendência teórica, sustentada por inúmeros artigos científicos, é que as redes representam excelente alternativa estratégica para que as organizações possam garantir a sustentabilidade e assegurar a perenidade. As evidências deste estudo mostram que as redes representam, para as PMEs, uma excelente oportunidade de crescimento e desenvolvimento tornando-as mais competitivas no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, P. S.; KWON, S.W. Social capital: prospects for o new concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.

ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. **Schmalenbach Business Rewview**, n. 62, p. 204-233, 2010.

_____. **The design of alliance governance systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

ALMEIDA FILHO, N. **Gestão de redes de cooperação interempresariais**: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

ALTER, C.; HAGE, J. **Organizations working together**. Newbury Park, CA: Sage, 1993.

AMATO NETO, J. As Tecnologias da informação e comunicação (TICs) e as redes dinâmicas de cooperação: um novo paradigma de produção? **Journal of TechnologyManagement& Innovation**. v. 1, n. 4, p. 108-120, 2006.

_____. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Redes de cooperação produtiva**: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial. Tese (Livre Docência) – Departamento de Engenharia de Produção – Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

Anand, B. N., Khanna, T. Do firms learn to create value? The case of alliances. **Strategic Management Journal**, 21 (3): 295 - 315, 2000.

ARAÚJO, A. O.; OLIVEIRA, M. C. **Tipos de pesquisa**. Trabalho de conclusão da disciplina de Metodologia de Pesquisa Aplicada a Contabilidade – Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP. São Paulo: 1997.

AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach. **Journal of International Business Studies**, v. 27, p. 1005-1032, 1997.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 94-106, 2008.

_____. Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. In: **READ**, Ed. 43, v. 11, n. 1, jan.-fev. 2005.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n. 3, p. 458-477, 2010.

BALESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, J. S. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, p. 49-68, 2004.

_____. Redes de Inovação e capital social: apontamentos conceituais. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2004. **Anais eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2004.

BALKUNDI, P.; KILDUFF, M. The ties that lead: a social network approach to leadership. **Leadership Quarterly**, n. 6, p. 941-961, 2005.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

_____. **Organization and management: selected papers**. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

BARNEY, J. B.; HESTERLY W. organizational economics: understanding the relationships between organizations and economics analysis. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996.

BARRO, R. J. Economic growth in a cross section of countries. **The Quarterly Journal of Economics**, n. 106, p. 407-443, 1991.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BECKER, D. F. A economia política do (des)envolvimento regional contemporâneo. **Redes**, Santa Cruz do Sul, Universidade de Santa Cruz do Sul, v.7, n. 3, set./dez., 2002.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **The Academy of Management Journal**, 39, p. 779-801, 1996.

BOHE, D. M.; DA SILVA, K. M. O Dilema do crescimento em redes de cooperação – o caso da Panimel. In: VERSHOORE, J. R. S. **Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, p. 157-181, 2004.

BENDALY, L. **Organização 2000: novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada**. São Paulo: Futura, 2000.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. **UCINET for Windows Software for Social Network Analysis**. Harvard: Analytic Technologies, 2002.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The network paradigm in interorganizational research: a review and tipology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991-1013, 2003.

BORYS, B.; JEMISON, D. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. **Academy of Management Review**, v.14, p. 234-329, 1999.

BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BULLEN, P. ONYX, J. **Measuring social capital in five communities in NSW (1998)**. Disponível em <http://www.mapl.com.au/A2.htm>. Acesso em: 24 out. 2012.

CAGLIO, A. Networks and information technology: competing through extranets. In: **III CEMS – Community of European Managements Schools**. Louvain-la-Neuve, May p.7-9, 1998.

CÂNDIDO, G. A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismos para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **Revista de Administração**, v. 28, n. 4, jul-ago, 2002.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, 2000.

CARSON, J. B., TESLUK, P. E., & MARRONE, J. A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management Journal**, 50, p. 1217-1234, 2007.

CASAROTTO FILHO, N. F.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASSON, M.; COX, H. An economic model of inter-firm networks. In: EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

CASTELLS. M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHILD, J. Learning through strategic alliances. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; J.; NONAKA, I. (edes) **Organizational Learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge, MA: Belknap Press, 1990.

_____. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, n. 94, p. 95-120, 1988.

CONKLIN, D.; TAPP, L. A rede criativa. In: CHOWDHURY, S.. **Administração do século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education, p. 220-234, 2003.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (EDs.),

Cooperative strategies in international business. Lexington, MA; Lexington Books, p. 3-30, 1998.

COSTA, R. **On a new community concept: social networks, personal communities, collective intelligence.** Interface - Comunic., Saúde, Educ., v. 9, n. 17, p.235-48, mar/ago 2005.

COSTA, M. A. N. Sinergia e capital social na construção de políticas sociais [...]. **Revista de Sociologia e Política.** Nov. n. 21. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, p. 147-163, 2003.

CROOK, C. Teoria da complexidade: compreendendo os efeitos de rede. In: KLEINDORFER, P.R.; WIND, Y.; GUNTHER, R. **O desafio das redes: estratégia, lucro e risco.** São Paulo: Bookman, p. 193-207, 2012.

CUNHA, I. J. **Modelo para classificação e caracterização de aglomerados industriais em economias em desenvolvimento.** 2002, 147p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós Graduação UFSC, Florianópolis – SC, 2002.

CUNHA, J. A. C. da; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. **Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais.**

CADERNOS EBAPE. BR, v. 9, Edição Especial, artigo 4, p. 505–529, Rio de Janeiro: Jul., 2011.

DAS, T. K.; TENG, B. Partner analysis alliance conditions, and alliance performance. **Paper for Presentation at the Rutgers Business School Organization Management Seminar Series,** Oct., 2002.

DEGENNE, A.; FORSÉ, M. **Introducing social networks.** London: Sage, 1999.

DHANARAJ, C.; PARKHE, A. Orchestrating innovation networks. **Academic Management Review,** v. 31, n. 3, p. 659-669, 2006.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2004.

DOYLE, G. M. **Making networks work.** Dublin: Skilinet Training Networks Programme, 2000.

DOZ, Y. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal,** v. 17, n. 1, p. 55-83, 1996.

DOTTO, D. M. R.; WITTMANN, M. L. Redes de pequenas e médias empresas – uma análise regional. In: VERSCHOORE, J. S. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: FEE, p. 69-88, 2004.

DOZ, Y.; HAMEL, H. **A vantagem das alianças; a arte de criar valor através das parcerias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. In: EBERS, M. (Org). **The formation of inter-organizational networks**. New York: Oxford, p. 3-40, 1999.

EBERS, M.; GRANDORI, A. The forms, costs, and development dynamics of international networking. In: **The formation of inter-organizational networks**. New York: Oxford University Press, p. 265-286, 1999.

EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. Network analysis, culture and the problem of agency. **American Journal of Sociology**, v. 99, n. 6, p. 1411-1454, 1994.

FACHIN, M. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FAULKNER, D. O.; de ROND, M. Perspectives on cooperative strategy. In: FAULKNER, D. O.; de ROND, M. (Eds). **Cooperative Strategy**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

FERRAZ, J. C.; CUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FLORÉN, H.; TELL, J. The emergent prerequisites of managerial learning in small firms networks. **Leadership and Organizational Development Journal**, v. 25, p. 292-307, 2004.

FRYXELL, G. E.; DOOLEY, R.S.; VRYZA, M. After the ink dries: the interaction of trust and control in US-based international joint ventures. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 6, p. 865-886, 2002.

FUKUYAMA, F. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

_____. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**. New York: The Free Press, 1995.

GALASKIEWICZ, J. Has a network theory of organization behaviour lived up to is promises? **Management and Organization Review**, n.3, p. 1-18, 2007.

GARDNER, H. **Creating minds**. New York: Basic Books, 1993.

GERINGER, J. M.; HERBERT, L. Measuring performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 22, p. 249-263, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Benjamin C. Estratégia em primeiro lugar. **HSM management**. n. 15, ano 3 jul./ago., 1999.

GRABHER, G.; POWELL, W. W. Introduction. In: GRABHER, G.; POWELL, W. W. (Eds.). **Networks, Volume Um**. Cheltenham: Elgar, 2004.

GRANDORI, A. An organizational assessment of interfirm coordination modes. **Organization Studies**. v. 18, n. 6, 1997.

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

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, 1995.

_____. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v.78, n.6, p.1360-1380, 1973.

GOMES-CASSERES. B. Group versus group: how alliances networks compete. **Harvard Business Review**. Boston, MA, Harvard Business School, v. 72, n. 3, Jul/Aug., 1994.

GOODMAN, P.; ROUSSEAU, D. Organizational change that produces results: The linkage approach. **Academy of Management Executive**, v. 18, n.3, 2004.

GREWAL, D. S. **Network power: the social dynamics of globalization**. Yale; Yale University Press, 2008.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqd>>. Acesso em: jun.2012.

GULATI, R. & GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**.v.104, n.5, 1999.

GULATI, R.; NHORIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**. v. 21, 2000.

GULATI, R; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca, Ny, US: Cornell University, Jhonson Graduate School of Management, v. 43, n. 4, p. 781-815, 1998.

GYARMATI, D.; KYTE, D. Social capital, network formation and the community employment innovation project. In: **Policy Research Initiative**, v. 6, n. 3, 2004.

HAIR, J. F., ANDERSON, R.F., TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. Formatos multilaterais. **HSM Management**, n. 15, ano 3, jul./ago., 1999.

HARBISON, J. R.; PEKAR JUNIOR, P. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

HARRIGAN, K. R. Joint ventures and competitive strategy. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 141-158, 1998.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CHOPPER, S; EBERS, M.; HUXHAM, C. SMITH RING, P. **The Oxford Handbook of Inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

HILL, L. A. “Liderança como gênio coletivo”. In: CHOWDHURY, S.; SENGE, P.; PRAHALAD, C. K. e outros. **Administração no século XXI: o estilo de gerir hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education, p. 44-64, 2003.

HILL, L. A. Charismatic leadership in organizations. **Personnel psychology**, v. 52, n. 3, 1999.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F.X. ; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 103-127, 2007.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. Legitimacy building in the evolution of small-firm networks: a comparative study of success and demise. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, 327-365, 2000.

INKPEN, A.C.; TSANG, E. W. K. Social capital, network, and knowledge transfer. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p 146-165, 2005.

IRELAND, R. D.; HOTT, M.A.; VAIDYANATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 413-446, 2002.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **The Academy of Management Review**. v. 22, n. 4, p. 911- 945, 1997.

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

JÄRVENSIVU, T.; MÖLLER K. Metatheory of network management: a contingency perspective. **Industrial marketing Management**, v. 38, p 654-661, 2009.

KALE, P.; DYER, J. H.; SINGH, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. **Strategic Management Journal**, v. 23, p 747-767, 2002.

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

KANTER, R.M.; BRINKERHOFF. Organizational performance: recent developments in measurement. **Annual Review of Sociology**, v. 7, p. 321-349, 1981.

KEIL, T. Strategic alliances – A Review of the State of the Art. **Helsinki University of Technology, Institute of strategy and International Business**. Working Paper Series, 2000.

KILDUFF, M.; TSAI, W. **Social networks and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Press, 2003.

KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y. J.; GUNTHER, R. E. **O desafio das redes: estratégia, lucro e risco em um mundo interligado**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y. J. O imperativo das redes: comunidade ou contágio? In: KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y. J.; GUNTHER, R. E. **O desafio das redes: estratégia, lucro e risco em um mundo interligado**. Porto Alegre: p. 3-23, Bookman, 2012.

KOGUT, B. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 405-42, 2000.

KOTLER, P.; HAIDER, D. H.; REIN, I. **Marketing público**. Sao Paulo: Makron Books, 1994.

KOZA, M.; LEWIN, A. Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds success. **European Management Journal**, v. 8, p. 146-151, 2000.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em <http://redesist.ie.ufrj.br/glossario.php>
Acesso em 01/05/2012

LEANA, C. R.; PIL, E. K. Social capital and organizational performance: evidence from urban public schools. **Organization Science**. v. 17, n. 3, p. 353-366, 2006.

LEAVITT, H. P. Por que hierarquia perdura. **Harvard Business Review**. v. 81, n. 3, Mar. 2003.

LEE, T. W. **Using qualitative methods in organizational research**. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1999.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIPMAN-BLUMEN, J. **Liderança conectiva: como liderar em m novo mundo de interdependências, diversidade e virtualmente conectado**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Redes de informações**: São Paulo: Makron Books, 1994.

LINTON, I. **A teia da aranha: ampliando e adaptando a rede de marketing para a conquista de mercado**. São Paulo: Saraiva, 1997.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (Org), **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

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

MACHADO, M. N. M. **Entrevista de pesquisa**: a interação do entrevistador/entrevistado. Tese. (Doutorado) – Belo Horizonte, 1991.

MAJOR, E. J.; CORDEY-HAYES, M. Engaging the business support network to give SMEs the benefit of foresight. **Technovation**. Essex, GB, Elsevier Science Publishers, 20, 1999.

MALAFIA, G. C.; WEGNER, D.; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M. E.. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação [...]. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2007. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALUF FILHO, J. A. Prefácio. In: AMATO NETO, J. (Org.) **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARIOTTI, D.; SWIRSKI de S. Y. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. In: XXIX Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração - ENANPAD. **Anais eletrônicos ...** Brasília: ANPAD, 2005

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Éditions Zéro Heure, Paris, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas. 2005.

MARIOTTI, D. F.; SWIRSKI, Y. S. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília, DF. Anais... Brasília: **Anpad**, 2005. 1 CD-ROM.

MARSHALL, A. **Principles of economics**. 8. ed. London: Macmillan, 1925.

MARTES, A. C. B.; BULGACOV, S.; NASCIMENTO, M. R.; GONÇALVES, S. A.; AUGUSTO, P. M. Fórum – Redes Sociais e Interorganizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p.10-15, 2006.

MAURER, I.; EBERS, M. Dynamics of social capital and their performance implications: lessons from biotechnology star-up. **Administrative Science Quarterly**, v. 51, n. 2, p. 262-292, 2006.

MAYO, E. Hawthorne and the Western Electric Company. In: PUGH D. S. **Organization theory**: selected readings. London: Penguin Books, 1997.

MCLEAN, J. Management and Leadership. **British Journal of Administrative Management**, v. 49, 2005.

MCCLELLAND, D. **The achieving society**. Princeton: Van Nostrand, 1961.

MCEVELY, B.; PERRONE, V.; ZAHEER, A. Trust as an organizing principle. **Organization Science**, 14, p. 91-103, 2003.

MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. **Governance and networks**. Tools to study the dynamics of clusters and global value chains. Disburg, 2000. <http://home.furb.br/wilhelm/competitiv/jms_governance_tools.pdf> Acesso em 12 nov. 2012.

MILES, R.; SNOW, C. **Causes of failure in network organizations**, California Management Review, Summer, 1992

_____. Networks organization: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, p 62-75, 1986.

MINAYO, M. C. de S. (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 16 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

MIZRUCHI, M. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **RAE**, v. 46, n. 3, 2006.

MJOEN, H.; TALLMAN, S. Control and performance in international joint ventures. **Organization Science**, v. 8, n. 3, p. 257-274, 1997.

MOHR, H.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p 135-152, 1994.

MÖLLER, K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic business nets: their type and management. **Journal of Business Research**, n. 58, p. 1274-1284, 2005.

MONGE, P. R.; CONTRACTOR, N. S. **Theories of communications networks**. New York: Oxford University Press, 2003.

MU, J.; PENG, G; LOVE, E. Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. **Journal of Knowledge Management**, v.12, n. 4, p 86-100, 2008.

NAHAPIET, J. The role of social capital in inter-organizational relationships. In: CHOPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. (Org.) **Inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, p. 580-606, 2008.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NIGTH, L. Network learning: exploring learning by inteorganizational networks. *Human Relations*, v. 55, n. 4, p.427-454, 2002.

NASSIMBENI, G. Network structures and co-ordination mechanisms: a taxonomy. **International Journal of Operations & Product Management**, v.18, n.6, p. 538-544, 1998.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, p. 1-22, 1992.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of interorganizational relationship. **Organization Studies**, v.19, n. 4, p. 549-583, 1998.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**. Ada. Ohio, Academy of Management, v. 15, n.2, p. 241-266, 1990.

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

OSTROM, E. **Governing the commons**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PALMER, R. E. Liderança intercultural em empresas globais em rede. In: KLEINDORFER, P. R; WIND, YORAM; GUNTHER, R. E. **O desafio das redes: estratégia, lucro e risco em um mundo interligado**. São Paulo: Bookman, p. 49-63, 2012.

PARK, S. H. Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control, **Organizations Studies**, v. 17, n.5, p. 795-824, 1996.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation, **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4 p. 794-829, 1993.

PARMIGIANI, A.; RIVERA-SANTOS, M. Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships. **Journal of Management**, v.37, n. 4, p. 1108-1136, 2011.

PARUNG, J.; BITITCI, U. S. A conceptual metric for managing collaborative networks. **Journal of Modelling in Management**, v. 2, n.1, p. 116-136, 2006.

PEREIRA, B. A. D. **Estrutura de relacionamentos horizontais em rede**. Tese de doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, URGs. Porto Alegre, 2005.

PEREIRA, R.; COSTA, E. O. Redes, capital social e comunidades de práticas, suas interações para a troca de conhecimento. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (Enegep). **Anais**. Foz do Iguaçu: Abepro, out. 2007.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: VERSCHOORE, J. S. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, p. 69-88, 2004.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; VISENTINI, M. S. Estrutura de relacionamentos horizontais em rede. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 5, p. 1-20, 2006.

PERROW, C. Small-Firm Networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: HarvardBusinessSchool, 1992.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey Research methodology in MIS: an assessment. **Journal of Management Information System**. Fall, 1993.

PIRES, S.R.I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management) – Conceitos, Estratégias e Casos**. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOLNY, J.; PAGE, K. Networks forms of organization. **Annual Reviews Sociological**, n. 24, p. 57-76, 1998.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. 13 ed., Rio de Janeiro, Campus, 1998.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, W.W. Neither market, nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behaviour**, v.12, 1990.

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

PROVAN, K. G.; FISH, M. A.; SYDOW, J. Inteorganizational networks at networks level: a review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, v. 33, 2007.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theoty**, v.18, n. 2, p. 229-252, 2007.

PROVAN, K. G.; MILWARD, H. B. A preliminary theory of networks effectiveness: a comparative study of for community mental health systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 1-33, 1995.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **A análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

PUTNAM, R. D. **Bowling alone**. The collapse and Revival of American Community. New YORK: Simon e Schuster, 2000.

REUER, J. J.; RAGOZZINO, R. Agency hazards and alliance portfolios. **Strategic Management Journal**, v. 27, p 27-43, 2006.

RICHARSON, R, J.; SOUZA PERES de, e outros. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RITTER, T.; GEMUNDEN, H. G. Die netzwerkende Unternehmung: organisationale Voraussetzungen netzwerk-kompetender Unternehmen. **Zeitschrift Führung+Organisation**, v. 67, n. 5, p. 260-265, 1998.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M.C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos Doutores da alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 29-50, 2006.

ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into de mainstream of economic development. **European Planning Studies**. Abingdon, Carfax, v. 5, n. 1, 1997.

ROSENKOPF, L. Gerenciando redes dinâmicas de conhecimento. In: DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H.; SNYDES, S. A. **Gestão de tecnologias emergentes: a visão da Wharton School**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ROTH, A. L. **Proposição de esquema conceitual para a governança de redes de cooperação federadas**. 2011. Tese. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Novo Hamburgo, 2011.

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES Jr.; J. A. V.; PADULA, A. D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 47, n.1, p. 112-123, 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS, M. B. **Arranjos e sistemas produtivos locais em espaços industriais periféricos: estudo comparativo de dois casos brasileiros**. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2002. Disponível em: <http://www.cedeplar.ufmg.br/pesquisas/td/TD%20182pdf>. Acesso em agosto de 2012.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHENKAR, O.; REUER, J. J. (Org) **Handbook of strategic alliances**. London: Sage Publications, 2005.

SCHERMERHORN, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**. Ada, Ohio, Academy of Management, v. 18, n. 4, p. 846, Dec 1975.

SCHIEHLL, E.; MORISSETTE, R. Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.4, n.3, p.7-24, 2000.

SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement, **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1192-1219, 2010.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SHIPILOV, A. V.; ROWLEY, T. J.; AHARONSON, B. S. When do network matter? A study of tie formation and decay. In: SILVEMAN D. (ed) **Ecology and strategy**. Emerald Group Publishing Limited, v. 23, n. 2, p. 481-515, 2006.

SILVA, K. M.; BOEHE D.M. & ZAWISLAK, P. Rumo a uma estratégia de desenvolvimento de redes de PMEs. **Organizações & Sociedade**, Salvador (BA), v. 11, n.30, 2005.

SMITH, K. G.; COLLINS, C. J.; CLARK, K. D. Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 2, p. 346-357, 2005.

SYDOW, J. Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry. **Human Relation**. v. 57, n. 2, p. 201-220, 2004.

STORPER, M.; SCOTT, A. J. The wealth of regions. Marker forces and policy imperatives in local and global context. **Futures**. v. 27, n. 5, 1995.

SYDOW, J.; MILWARD, H. B. Reviewing the evolution perspective: on criteria, occasions, procedures, and practices. Special Interest Group (SIG) on Interorganizational Relations (IOR), 10th International Conference on Multi-organizational Partnerships, Alliances and networks (MOPAN). **Anais...** University of Strathclyde, Glasgow, June 27, 2003.

SYDOW, J.; WINDERLER, A. Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: SYDOW, J.; WINDELER, A. (Eds.): **Management interorganisationaler Beziehungen** – Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen, p. 1-21. 1994

TÁLAMO, J. R. **Formação e gestão de redes de cooperação empresarial**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Editora, 2005.

THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of Interfirm Networks**. Tübingen: Mohr Siebeck, p. 149-192, 2005.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. London: Toutledge, 2006.

TORRES, E. T. Os Keiretsu e os desafios da internacionalização. In: SCHWARTZ, G. **Lições da economia japonesa**. São Paulo: Saraiva, 1995.

VARGAS, M. A.; SANTOS-FILHO N.; ALIEVI, R. M. Análise da dinâmica inovativa em arranjos produtivos locais no RS: complexo agro-industrial Fumageiro. **Nota Técnica** nº 30/99, Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - IE/UFRJ, Mangaratiba – RJ, dezembro de 1998.

VÁSQUEZ BARQUERO, A. **Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo**. Madrid: Pirámide, 1988

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WACHEUX, F. **Méthodes qualitatives et recherche en gestion**. Paris: Economica, 1996.

WALKER, G. Strategic thinking. In: Walker, G. **Partnerships**. Sourthern Methodist University, 2000. Cap. 6.

WASSERMAN, S. e FAUST, K. **Social network analysis and acations**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994

VERSCHORE, J. R. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, p. 15-46, 2004.

_____. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, URGs. Porto Alegre, 2006.

VERSCHOORE, J. R. Apresentação à edição brasileira: o desafio das redes no Brasil. In: KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y. J.; GUNTHER, R. E. **O desafio das redes: estratégia, lucro e risco em um mundo interligado**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

VERSHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração– RAC**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008a.

_____. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 1, n.1, p. 1-21, 2008b.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, URGs. Porto Alegre, 2011.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 12, p. 74-88, 2010.

_____. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: O exemplo das redes varejistas na Alemanha. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 45, n.3, p.221-237, 2010.

WEGNER, D.; WITTMANN, M.L.; DOTTO, D.M.R. Redes de Empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. n. 9 - GESTÃO. Org, v. 4, n. 1 – Jan. / Abr. 2006. Disponível em <http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br>. Acesso em 10/07/2012.

WEGNER, D.; MACIEL, A.C.; SCHMITT, C.L.; WITTMANN, M.L. Fatores críticos para a

formação de clusters e redes de empresas: um estudo exploratório. In: **VII Semead**, São Paulo, 2004.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York, NY: Free Press, 1975.

_____. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relation contracting. New York: Free Press, 1985.

_____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p.269-296, 1991.

WILK, E.O.; FENSTERSIEFER, J.E. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.

WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. **REDES - Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 13, p. 160-180. 2008.

YAN, A.; GRAY, B. Bargaining power, management control and performance in United States – China joint ventures: a comparative case study. **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 1478-1517, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, M. I.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.

ZAHEER, A.; McEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v. 9, n.2, p. 141-159, 1998.

ANEXOS

Anexo A - Relação das Redes criadas pelo Programa de Redes de Cooperação na Região Central de Santa Maria

NOME DA REDE	ENDEREÇO	CIDADE	CEP	TELEFONE
SIGA	Vicente Pigatto, s/n	Faxinal do Soturno/RS	97.220-000	(55) 3263 2019
UNIMETAL	Fernando Ferrari, 2031	Santa Maria/RS	97050-801	(55) 3222 6112
CENTRAL PNEUS	General Osório, 40	Palmeira das Missões/RS	98.300-000	(55) 3274 2411
PERSONA BELLO	Dom Antônio Reis, 827	Nova Palma/RS	97.250-000	(55) 3266 1328
INDUVEST – SM	Inconfidentes, 51	Santa Maria/RS	97.015-290	(55) 3222 4690
NEOSTILO	Andradas, 610/03	Santana do Livramento/RS	97.530-000	(55) 3242 3853
SUL CORRETORAS	Conde de Porto Alegre, 200	Santa Maria/RS	97.010-100	(55) 3219 0344
UNIESCOLAR	Castro Alves, 34	Santa Maria/RS	97.043-100	(55) 3222 5647
PLAY	Av João Luiz Pozzobon, 1630	Santa Maria/RS	97.095-465	(55) 3217 8412
CAR – SM	Duque de Caxias, 2970	Santa Maria/RS	97.060-210	(55) 3223 2140
ARTES COLORIDAS	João Otto Friedrich, s/n	Restinga Seca/RS	97.200-000	(55) 3261 1297
FLEX	Tuiuti, 1247	Santa Maria/RS	97.015-661	(55) 3223 8889
RBE	Dr. Alberto Pasqualini, 15	Santa Maria/RS	97.015-010	(55) 3218 1919
DA CASA	RS 149, Km 136	São João do Polêsine	97.230-000	(55) 3269 1271
IMOBILIÁRIAS	Visconde de Pelotas, 2167	Santa Maria/RS	97.015-140	(55) 3026 6090
UNIMACO	Castro Alves, 120	Santa Maria/RS	97.043-100	(55) 3222 9204
CONSTRUMAIS	General Antonio, 993	São Vicente do Sul/RS	97.420-000	(55) 3257 1525
UNICOURO	Plácido de Castro, 662	Nova Esperança do Sul/RS	97.770-000	(55) 3250 1109
UNIVANS	São Francisco, 206	Santa Maria/RS	97.010-450	(55) 3027 2759
CRIANÇA FELIZ	Cezar Dacazo Filho, 14	Santa Maria/RS	97.035-250	(55) 3212 4533
UNIMERCADOS	Vila Carolina, s/n	Santa Maria/RS	97.043-190	(55) 3222 0270
APASM	Roque Calage, 10	Santa Maria/RS	97.010-100	(55) 32181265
REDEMOV	BR 392, Km 05, 5460	Santa Maria/RS	97.017-970	(55) 3211 1926
AÇÃO SOCIAL	Venâncio Aires, 2645	Santa Maria/RS	97.010-005	(55) 3026 2614
ARROZEIRAS DO SUL/RS	São Miguel, s/n	Restinga Seca/RS	97.200-000	(55) 3270 1040

Fonte: UNIJUI

APÊNDICES

Apêndice 1- Questionário da Pesquisa

1. Qual o tempo de existência de sua empresa? _____ anos
2. Qual o ano de fundação da rede? _____ ano
3. Com quantos empresários iniciou a rede? _____ número
4. Qual foi o aumento do faturamento da empresa depois que entrou na rede? _____ %
3. A seguir, responda às questões expostas, avaliando a situação de sua empresa antes de entrar na rede e depois da associação em rede:

Quando entrou na Rede	Atualmente (2013)
Número de empregados	Número de empregados
Número de produtos comercializados	Número de produtos comercializados
Participação no mercado %	Participação no mercado %

Para responder as questões seguintes, preencha os espaços entre parênteses, conforme a escala abaixo:

Discordo

Concordo

Totalmente

Totalmente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Quanto mais próximo à **DIREITA** você se posicionar, **MAIOR** será a sua concordância com o conteúdo da frase.

Quanto mais próximo à **ESQUERDA** você se posicionar, **MENOR** será a sua concordância com que a frase descreve.

Escolha o número que melhor represente sua opinião. Caso a frase **não se aplique**, deixa-a **em branco**.

Perguntas		1	2	3	4	5
A	Motivação para formar a rede					
1	O que motivou a sua empresa a formar a rede foi a redução da incerteza quanto aos resultados e fortalecer a empresa frente à concorrência.					
2	O principal objetivo de entrar na rede foi o resultado econômico.					
3	O interesse na rede teve, principalmente, o objetivo de interagir com os outros e obter acesso à inovação, novas tecnologias e entrar em novos negócios.					
4	Entrei na rede como estratégia de sobrevivência no mercado.					
5	A motivação de pertencer à rede foi para reduzir custos, riscos e obter benefícios mútuos.					
6	Melhorar a eficiência dos processos e o atendimento ao cliente, aprender com os concorrentes e ter acesso a competências complementares foram fatores decisivos para estar na rede.					
7	A possibilidade de sua empresa ter maior visibilidade social e valorização no mercado, por estar em rede, influenciou sua decisão de entrar na rede.					
8	Antes de formar a rede, a minha empresa não estava crescendo no mercado.					
B	Formação da rede					

9	No processo de formação da rede foram expressas as expectativas, dúvidas, incertezas e divergências.					
10	No processo de formação da rede, reinava um clima de desconfiança e de incertezas sobre os resultados da rede.					
11	A maioria dos integrantes do grupo formador da rede já eram amigos ou conhecidos anteriormente a sua constituição.					
12	A presença de um líder proeminente e com boa reputação foi fundamental para o êxito de formação da rede.					
13	O líder estava preparado para esclarecer as dúvidas e resolver possíveis conflitos.					
14	O líder tinha conhecimento de como funcionaria a rede e que benefícios traria aos associados.					
15	A disponibilidade do líder e o seu conhecimento sobre as dificuldades de cooperação entre agentes individuais foram decisivos no êxito da formação da rede.					
16	Os debates, durante o processo de formação da rede, ocorreram num clima cordial e democrático.					
17	Os debates contribuíram para o conhecimento mútuo do grupo e para o aumento da confiança.					
18	O número limitado de participantes na formação da rede favoreceu o entendimento sobre a importância do trabalho coletivo e as vantagens de operar em rede.					
19	Durante a formação da rede, as relações de confiança eram tênues.					
20	A ajuda de assessores foi importante para a criação da rede.					
21	O estabelecimento de dispositivos contratuais (Estatuto, Regulamentos e outros) foi fundamental para a formação, desenvolvimento e consolidação da rede.					
C	Desenvolvimento da rede					
22	A sua empresa criou uma estrutura mínima de gestão para operar em rede.					
23	A entrada na rede alterou o sistema de gestão de sua empresa de hierárquica para colaborativa.					
24	No início da rede, os controles eram mais rígidos.					
25	Verificou-se no início do funcionamento da rede a falta de experiência, de conhecimento técnico-administrativo dos gestores e dos associados sobre trabalho coletivo.					
26	Verificou-se no início da rede a escassez de material humano para trabalhar na rede e ocupar todos os cargos e funções de diretoria e demais comitês.					
27	A rede teve dificuldades de trabalhar as relações com os fornecedores e com os associados, em razão dos diretores e administradores trabalharem na rede e na própria empresa.					

D	Expansão e consolidação da rede						
28	A rede organizou e planejou o processo de expansão.						
29	A rede tem critérios e regras claras para a seleção de novos associados.						
30	A habilidade dos gestores de gerir conflitos e interesses nem sempre convergentes fortalece a rede.						
31	No ambiente de trabalho em rede, existe tolerância ao erro.						
32	As decisões da rede são sempre tomadas através da cooperação, do consenso e da coerência de propósitos.						
33	A alternância nos cargos aumenta a confiança.						
34	A confiança cresce a partir de relações duradouras e quando a reputação de cada um está em jogo.						
35	Muitas empresas em rede, na busca da maximização de seus lucros, não agem de forma cooperativa, mas sim oportunística.						
36	Na rede, existem fortes mecanismos de controle de seus membros.						
37	Os mecanismos de controle são necessários para impedir as ações oportunísticas de alguns membros da rede.						
38	Quanto maior a confiança, entre os membros da rede, menores serão os custos de negociação e de cumprimento dos contratos.						
39	A coordenação da rede trabalha visando que os ganhos dos membros sejam similares.						
40	A direção da rede incentiva à geração de novos conhecimentos por meio de troca de ideias.						
41	Hoje, possuo melhores relacionamentos entre os membros da rede do que outras empresas fora da rede.						
42	A minha empresa está atingindo plenamente os seus objetivos na rede.						
43	A rede aumentou a eficiência e a eficácia do meu negócio.						
44	Na rede, o ambiente de trabalho favorece a amizade, a inovação e a criatividade.						
45	Na rede, o grau de confiança entre os participantes é tamanho, que permite a qualquer participante agir em meu nome.						
46	Hoje, ganhos em conhecimentos, troca de experiências e relações de amizade são tão importantes ou até mais importantes do que os ganhos econômicos.						
47	Hoje os relacionamentos são mais importantes que aspectos contratuais.						
48	Quanto maior o número de empresas na rede, menor será a interação entre os membros, enfraquecendo a confiança.						
49	Hoje existem na rede políticas de apoio aos associados que mais necessitam e isto aumenta a confiança e a reciprocidade.						
50	Você entende que as formas de comunicação na rede atende plenamente as necessidades dos associados.						
51	A prática de ações conjuntas contribuiu para a criação de uma identidade						

	comum e, desta forma, a colaboração de todos para fins comuns.						
E	Contribuições para o desenvolvimento regional						
52	A rede desenvolve frequentemente ações sociais.						
53	A rede tem programas próprios de inserção social (responsabilidade social).						
54	A rede desenvolve políticas de integração com outras redes e instituições com a finalidade trocar recursos e aumentar seu desempenho e contribuir para o crescimento social.						
55	O desempenho da rede aumenta o estado de bem-estar social causado pelo aumento da eficiência coletiva do setor.						
56	A rede assume uma postura social, ética, política e ambientalmente sustentável.						
57	O fato de estar associada à rede a empresa expandiu o seu negócio e abriu novos pontos de vendas.						
50	O crescimento das empresas que estão em rede leva a criação de novos postos de trabalho.						
59	A rede contribui para qualificar a gestão, capacitar o capital humano, incorporar novas tecnologias e aumentar o número de produtos ofertados ao mercado, influenciando positivamente a dinâmica e competitividade do setor.						
60	A rede contribui para que as empresas melhorem sua eficiência organizacional e atendam melhor os clientes.						
61	A rede fortalece as empresas e o setor através da ampliação de recursos, desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, disponibilizados pelas empresas ao mercado.						
62	A rede cria condições mais favoráveis de enfrentar a concorrência.						
63	A rede demanda produtos e serviços de outras empresas regionais que integram a cadeia produtiva do setor, como fornecedores e prestadores de serviços.						
64	Há articulação da sociedade local (órgãos do governo, entidades representativas e indústrias de apoio) com a rede para aumentar a competitividade da região.						

Apêndice 2. Entrevista com os Primeiros Presidentes das Redes**A - Etapa da formação da rede**

- 1 Qual é a história da rede?
 - a) Quando foi formada?
 - b) Por que foi formada?
 - c) Qual o contexto econômico em que se encontrava a região?
 - d) Por quantos integrantes foi formada?
 - e) Qual o critério para definir os integrantes da rede?
2. Quais as principais motivações que levaram a participar na criação da rede?
3. Havia muita diferença entre os empresários formadores da rede? (tamanho, volume de compras, participação, entre outras).
4. O tamanho do grupo facilitou o debate e o bom andamento dos trabalhos?
5. Quem liderou o processo de formação da rede? Houve assessoria externa?
6. Como foi liderado e coordenado o processo de formação?
7. O líder conseguiu que todos se comprometessem com a formação da rede?
8. Como era a confiança na liderança e entre as pessoas do grupo durante o processo de formação da rede?
9. Quais os objetivos da criação da rede?
10. Na sua percepção, os principais objetivos e expectativas com a rede foram plenamente alcançadas?
11. Quais as principais dificuldades (problemas, conflitos e desafios) enfrentadas na formação da rede?
12. Os benefícios propostos pela rede aos associados foram importantes motivadores para adesão à rede?
13. No seu entender, o processo de formação da rede foi fundamental para gerar confiança e contribuir para a continuidade da rede?
14. Como foi estruturada a rede?

B – Etapa de desenvolvimento e consolidação da rede

15. Quais as principais fases da evolução da rede e suas principais dificuldades?
16. Quais os principais desafios na implementação da rede?
17. Quais os principais fatores que contribuíram no desenvolvimento e consolidação da rede?
18. O estabelecimento de dispositivos contratuais (Estatuto, Regulamentos, e outros) ajudou no desenvolvimento e na expansão da rede?
19. Qual era a situação da rede quando decidiu sobre sua expansão?
20. O modelo de governança da rede facilita a comunicação e o desenvolvimento da colaboração, do apoio, da confiança e da reciprocidade?
21. Os espaços destinados à discussão dos assuntos relacionados à rede como (objetivos, estratégias e futuro, entre outros) estreitam os laços de confiança e amizade?
22. Você percebe que essas relações sociais fortalecem a aprendizagem e a criação do capital social e, por consequência, a consolidação da rede?
23. Os benefícios oferecidos pela rede são essenciais para o desenvolvimento e consolidação da rede?
24. Quais as principais mudanças sofridas pela rede nessas fases em termos de ações, objetivos e desafios?

25. As expectativas e os objetivos iniciais propostos pela rede foram alcançados?
26. Qual o papel da rede para o desenvolvimento da região?
27. Quais as principais contribuições da rede no desenvolvimento regional?

Apêndice 3 - Entrevista com os Atuais Presidentes das Redes

A - Perguntas relacionadas às características gerais da rede

- 1 Qual o número de empresários da rede? Qual o número de pontos de vendas?
2. Qual é o faturamento médio anual da rede?
3. Qual é a participação de mercado da rede?
4. Qual o número de empregos gerados pela rede?
- 5 Qual é o objetivo da rede? O que faz? Quais as ações?
- 6 Qual é o nível de desenvolvimento tecnológico da rede?
7. Quais são as instituições que interagem com a rede?
8. Quais são os serviços prestados pela rede aos associados?

B - Determinantes da desenvolvimento/consolidação e dos desafios da rede

9. Quais as principais mudanças sofridas pela rede em termos de ações e objetivos em relação aos de sua fundação?
10. Quais as principais fases da evolução/expansão da rede?
11. Quais as principais desafios (problemas, conflitos e dificuldades) que a rede enfrentou na fase de expansão e enfrenta hoje?
12. Quais as ações para enfrentar esses desafios?
13. Na sua percepção, desde a formação da rede, o nível de cooperação e competição entre as empresas participantes alterou-se ou não?
14. Os participantes sentem-se hoje mais comprometidos com a rede do que quando foi fundada?
15. Quais são as expectativas de longo prazo (cinco anos) da rede?
16. Como funciona o sistema de governança e qual a contribuição para o desempenho da rede?
17. Como são tomadas as decisões na rede?
18. Existem na rede pessoas que têm influência sobre o comportamento da rede independentemente de ocuparem cargos?
19. Existem decisões que são da responsabilidade da parte administrativa da rede e que não são tomadas em reunião dos participantes?
20. Qual é a infraestrutura da rede?
21. Quais são as formas e os instrumentos de coordenação da rede?
22. A quem cabe a responsabilidade de coordenação da rede?
23. As empresas possuem uma estrutura mínima de gestão para coordenar as ações em rede?
24. Como se dá o processo de seleção dos novos membros e quais são os critérios?
25. Com o aumento do número de empresas na rede enfraqueceu os relacionamentos entre os participantes?
26. Os dispositivos legais mostraram-se mais importantes do que os sociais na evolução e consolidação de rede?
27. Hoje, existe na rede um clima de confiança que permite compartilhar recursos, projetos, conhecimentos e informações estratégicas sem restrições com todos os participantes?
28. O tempo de parceria contribui para a criação de laços de confiança e de amizade?

29. Quais são os espaços que a rede utiliza para tratar dos assuntos da rede, compartilhar conhecimentos e experiências?
30. Existem outros espaços de encontros entre participantes da rede, além dos definidos pela rede?
31. A rede apresenta ações sociais? Quais?
32. Em sua visão qual o papel da rede para o desenvolvimento da região?
33. Quais as principais contribuições da rede para o desenvolvimento regional?