

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE  
DAS RAZÕES DE SAÍDA DAS EMPRESAS  
PARCEIRAS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Patrícia Ennes da Silva Lima**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2007**

# **REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DAS RAZÕES DE SAÍDA DAS EMPRESAS PARCEIRAS**

**por**

**Patricia Ennes da Silva Lima**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DAS RAZÕES  
DE SAÍDA DAS EMPRESAS PARCEIRAS**

elaborada por  
**Patrícia Ennes da Silva Lima**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.**  
(Presidente/Orientador)

---

**Eugênio Ávila Pedrozo, Dr. (UFRGS)**

---

**Vânia de Fátima Barros de Estivalet, Dr.<sup>a</sup> (UFSM)**

Santa Maria, 06 de julho de 2007.

## **Agradecimentos**

Muitas pessoas estiveram ao meu lado nesta trajetória tão importante. Pessoas que me deram incentivo, apoio, força, carinho. A essas pessoas, o mínimo que eu posso oferecer é minha eterna gratidão e a certeza de que estarei sempre pronta a sonhar os seus sonhos. A todos eles, Muito Obrigada!!!

Aos meus amigos verdadeiros, que entenderam as minhas ausências, os meus propósitos e torceram por isto. Muito Obrigada!

Aos meus colegas de curso, que transformaram dias de desafio em dias de amizade, alegria, descontração e solidariedade. Muito Obrigada!

À minha grande amiga, Debora Bobsin, por sua dedicação, disponibilidade, amizade e força, em todos esses 10 anos de convívio. Muito Obrigada!

Aos professores do Curso de Mestrado da UFSM, em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira, pelos desafios impostos a cada dia, por acreditar no meu crescimento, e por explorar sempre e mais a minha capacidade de aprender. Muito Obrigada!

Aos meus irmãos, Fabricia e Júnior, e ao meu cunhado, Paulo, pelo apoio, compreensão e disponibilidade, nos momentos em que eu mais precisei, demonstrados a partir do carinho, amor e confiança em mim depositados. Muito Obrigada!

Ao meu marido, Alexandre, que, com carinho, compreendeu meus momentos de ausência, e me apoiou no decorrer deste trajeto. Muito Obrigada!

Aos meus pais, Edson e Neuza, que, com amor, estiveram ao meu lado em todos os momentos de minha vida; que me ensinaram as lições mais preciosas que já tive oportunidade de aprender; que acreditaram em mim mais do que eu mesma poderia acreditar; que fizeram dos meus, seus próprios sonhos. Muito Obrigada!

E a Deus, que me ilumina, me protege, me acompanha e me guia, levando-me aos melhores e mais lindos caminhos, sempre. Muito, Muito Obrigada!

De tudo ficaram três coisas:

A certeza de que estamos começando,  
A certeza de que é preciso continuar e  
A certeza de que podemos  
ser interrompidos antes de terminar

Fazer da interrupção um caminho novo,  
Fazer da queda um passo de dança,  
Do medo uma escola,  
Do sonho uma ponte,  
Da procura um encontro,

E assim terá valido a pena existir!

Fernando Sabino

## RESUMO

Cada vez mais, o desenvolvimento de redes de cooperação interorganizacional é exaltado como alternativa de crescimento. Sua importância é fortemente visível no que diz respeito às empresas de pequeno e médio porte, que, devido à grande competitividade existente, não conseguem agir isoladamente, e tornam-se dominadas pelo mercado. O fato é que as redes somente conseguem grandes vantagens se várias condições forem preenchidas, o que torna o processo um pouco mais complexo. De qualquer maneira, a maioria dos estudos, com algumas ressalvas, afirmam ser esta uma excelente oportunidade de permanência, e, até mesmo, de crescimento no mercado onde as empresas estão inseridas, mesmo que, do ponto de vista empírico, observe-se um número expressivo de empresas que saem do processo cooperativo. Descobrir os motivos que levam à decisão da empresa de sair da rede, além de ser o objetivo deste estudo exploratório, de caráter basicamente qualitativo, pode ser uma alternativa de minimizar os problemas que surgem no decorrer do processo associativo e impossibilitam o alcance dos objetivos estipulados. Para tanto, foram entrevistadas: 1) cinco empresas do ramo de farmácias, que saíram de uma rede específica; 2) a rede propriamente dita e; 3) um novo formato de rede interorganizacional para a qual a maioria das empresas migrou, todas localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. A partir dessas entrevistas, pôde-se comparar e confrontar diferentes situações e percepções, de empresas e de redes, chegando a análises pertinentes a respeito dos problemas das redes, do perfil das empresas associadas, do processo seletivo praticado no movimento associativista e das razões que levam as empresas a saírem das redes. Em resposta à problemática deste estudo, os resultados evidenciaram algumas variáveis, a citar: tamanho das empresas participantes, assimetria de informações, relações de desconfiança, processo de gestão desenvolvido pelas redes, e a relação custo benefício resultante desse movimento. Outra conclusão resultante deste estudo, evidencia o formato das redes pesquisadas e constata que sua sobrevivência está relacionada a características de gestão muitas vezes questionadas pelas empresas associadas: regras rígidas e quota mínima de compra por associado, o que vem a garantir o poder de barganha que tantas empresas buscam no processo associativista. Todas essas variáveis, segundo constatações dessas análises, influenciam nas decisões das empresas de permanecer ou não na rede, e podem auxiliar as redes que buscam o sucesso em suas cooperações. Dessa forma, o diagnóstico das razões que levam uma empresa a sair da rede a que pertencia contribui em todas as etapas que constituem o desenvolvimento das redes, o que envolve, desde a criação

de seu estatuto, formalização de seus contratos e seleção de seus associados, chegando até mesmo na possibilidade de se efetuar a retirada de alguma empresa, por insatisfação ou outro motivo, de maneira menos conturbada e traumática para ambas as partes.

Palavras-Chaves: Redes Interorganizacionais; Problemas em Redes; Gestão em Redes; Assimetria de Informação e Motivos para Sair.

## ABSTRACT

The development of interorganisational cooperation networks is increasingly exalted as a growing alternative. Its importance is strongly visible regarding the small and medium size enterprises that, because of the great competitiveness existent, can't act separately, so, they become ruled by the market. The fact is that the networks only get great advantages if several conditions are fulfilled, which makes the process a little more complex. Anyway, most studies, with some exceptions, asserts that this is an excellent opportunity of stableness and even of increasing in the market where the enterprises are inserted. Even though from the empirical view-point, one can observe an expressive number of enterprises which leave the cooperative process. This exploratory study of qualitative character objective to find out the reasons that lead the enterprise decision to leave the network, because it can be an alternative for minimizing the problems that emerge during the associative process and that make impossible the extent of the stipulated objectives. Therefore, there were interviews with: 1) five enterprises of pharmacy branch which had participated in a specific network; 2) the interorganisational network and; 3) a new format of interorganisational network to which most of enterprises migrated, all of them located in the state of Rio Grande do Sul. From these interviews it could compare and confront different situations and perceptions of enterprise and network, arriving the pertinent analyses regarding the network problems, the associate enterprise profile, the selective process practiced in the associativist movement and the reasons that lead the enterprises to leave the networks. In response to this study problematic the results evidenced some variants, to cite: the size of the participant enterprises, information asymmetry, distrust relationship, managing process developed by networks, and the cost-benefit relation that results from that movement. Another conclusion resulting from the research evidences that the network format and verifies that its survival is related to the managing features which are many times argued by associated enterprises: rigid rules and minimal share of purchasing by associate, this guarantee the bargain power which so many enterprises look for in the associativist process. All these variables, according to the evidences from these analyses, influence in the enterprise decisions for staying or not in the network. And they can support the networks which look for the success in their cooperations. This way, the reason diagnosis that lead an enterprise to leave the network to which it belonged, contributes to all stages that constitute the network development. This involves since the creation of its statute, formalization of its contracts and choice of its associates. It has even the



possibility to accomplish the withdrawal of some enterprise for dissatisfaction or other motive, in a less disturbed and traumatic way for both parts.

**Keyword:** Interorganizational networks; Problems in networks; Managing in networks; Information asymmetry; and Reasons for leaving.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Justificativa .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Problemática .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Objetivos do Estudo .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Teorias Relacionadas às Redes Interorganizacionais.....</b>	<b>20</b>
2.1.1 Teoria dos Custos de Transação .....	22
2.1.2 Teoria da Ação Coletiva .....	24
2.1.3 Teoria do Desenvolvimento Econômico .....	25
2.1.4 Teoria Sociológica .....	27
<b>2.2 Redes Interorganizacionais .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Formação das Redes Interorganizacionais .....</b>	<b>39</b>
<b>2.4 Os Problemas das Redes Interorganizacionais .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 Método de Pesquisa .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 Unidade de Análise.....</b>	<b>51</b>
<b>3.3 Coleta de Dados.....</b>	<b>51</b>
<b>3.4 Análise de Dados.....</b>	<b>52</b>
<b>3.5 Limitações do Método.....</b>	<b>53</b>
<b>CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1 Caracterização do Contexto Ambiental de onde se encontram as redes.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2 Com a Palavra: As Empresas.....</b>	<b>57</b>
<b>4.3 Análise dos Casos.....</b>	<b>68</b>
<b>4.4 Com a Palavra: a Rede de Farmácias.....</b>	<b>72</b>
<b>4.5 Empresas x Rede: O Confrontamento.....</b>	<b>76</b>

<b>4.6 Um Novo Perfil de Rede – Análise das Diferenças entre as Redes.....</b>	<b>78</b>
<b>4.7 Os Problemas da Rede.....</b>	<b>80</b>
<b>4.8 Perfil da Empresa x Processo Seletivo.....</b>	<b>83</b>
<b>4.9 Por que as empresas saem.....</b>	<b>86</b>
<b>CAPÍTULO V - CONCLUSÕES.....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>101</b>
Apêndice A.....	102
Apêndice B.....	104

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A mudança não pode ser considerada, nos dias de hoje, sinônimo de insegurança, resistência e caos. Nas empresas de sucesso, nos grandes *cases* empresariais, esta palavra passou a ser significado semelhante a oportunidade, desafio, motivação. A flexibilidade é a característica essencial exigida pelo mercado para que se possa tirar o maior e melhor proveito dela.

Algumas empresas subestimam suas próprias capacidades. Permanecem inertes e desanimam diante dos primeiros obstáculos ocasionados por estas mudanças. Arriscam, principalmente, sua sobrevivência e permanência no mercado. Já, outras empresas, diferentes das primeiras, se vêem desafiadas com esta situação e desenvolvem estratégias e idéias, inovadoras ou não, para se manter no tão disputado mercado de trabalho.

À medida em que as pequenas empresas não conseguem competir isoladas e as grandes estruturas não apresentam soluções satisfatórias para lidar com a complexidade econômica atual, as redes interorganizacionais despontam como a alternativa organizacional mais apropriada para as necessidades das atividades produtivas do presente e, com maior proeminência, do futuro (VERSCHOORE, 2003)

Redes interorganizacionais são, então, atividades colaborativas de negócios realizadas por diferentes e pequenos grupos de firmas, no intuito de gerar vendas e lucros através, por exemplo, de P&D, desenvolvimento de produto e solução de problemas.

Cada vez mais, o desenvolvimento de redes é imposto como alternativa de crescimento. Sua importância é fortemente visível no que diz respeito às empresas de pequeno e médio porte, que, devido à grande competitividade existente, não conseguem agir isoladamente, e tornam-se dominadas pelo mercado. 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.

Dentro desta perspectiva, e sensibilizado com o papel de fortalecer o desenvolvimento local e regional, 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, do tipo horizontal, com o objetivo de promover e fortalecer a cooperação entre Pequenas e Médias Empresas.

Neste contexto, merece destaque a diversidade de tipologias de redes, o que tem gerado ambigüidade no entendimento destas, e das quais se pode citar: redes horizontais, redes verticais, redes formais e redes informais. As redes horizontais, por exemplo, asseguram sua independência, mas optam por coordenar certas atividades em conjunto a fim de atingir objetivos como criação de novos mercados, suporte de custos e riscos em desenvolvimento de novos produtos, acesso à informação e à tecnologia, entre outras. A análise deste estudo está voltada para as empresas que participaram de redes do tipo horizontal.

Um dos setores mais consolidados, no Estado do Rio Grande do Sul, neste contexto, refere-se as empresas do ramo farmacêutico, sendo este a unidade de análise deste estudo. Atualmente, há cerca de 4900 farmácias distribuídas em todas as regiões do Estado, sendo que as redes desse setor totalizam 900 estabelecimentos no Estado e tiveram, como grande pioneira, a Rede Agafarma de Farmácias. A aliança estratégica de pequenos e médios empresários, através do associativismo, foi a resposta prática para crescer dentro de uma acirrada concorrência (SINPROFAR – Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos no Rio Grande do Sul).

Vários estudos sobre redes interorganizacionais apresentam vantagens significativas de se estar em rede horizontal. Para Von Ende (2004, p. 256), “o ingresso na rede traz novas perspectivas para os associados, incentivando-os a investir no seu negócio e ampliando sua capacidade de crescer dentro do segmento em que atuam.” Segundo Pereira e Pedrozo (2004, p 70), “a formalização da cooperação entre duas ou mais organizações constitui-se numa decisão estratégica que visa dividir riscos, trocar recursos, acessar novos mercados, alcançar economias de escala, obter sinergias e, por fim, garantir vantagem competitiva.” Além disso, “com mais especialização e complexidade social, mais associações se fazem necessárias e mais associações surgirão, porque é uma característica básica da vida social que surjam

associações para satisfazer as necessidades da sociedade” (OLSON, 1999, p. 136). As redes interorganizacionais viabilizam diversas ações compartilhando os riscos associados aos negócios entre todos os participantes e dividindo igualmente entre eles os resultados alcançados através das ações coletivas (EBERS, 1997).

Além disso, uma organização que participa de uma rede pode incorrer em custos menores porque ela captura economias de escala (ou qualquer outra fonte de eficiência) de suas firmas associadas, o que outros competidores não conseguem obter, e, ainda, obter grande capacidade de aprendizagem coletiva, que pode ocorrer de diferentes formas: através da interação e por contínuas práticas de colaboração, pelo desenvolvimento de competências e de habilidades coletivas, ou mesmo por meio de processos conjuntos de adaptação às exigências econômicas e sociais.

O fato é que as redes somente conseguem grandes vantagens se várias condições muitas vezes interdependentes, forem preenchidas, o que torna o processo ainda mais difícil. As empresas com o foco em redução de custo, por exemplo, baseiam-se na realização de compras, produção e marketing em conjunto, e, para isso, precisam atingir um número mínimo de associados. O fornecedor, por sua vez, somente poderá conceder um preço significativamente atrativo, se o volume total do pedido o permitir (BÖHE E SILVA, 2004).

Outro problema, decorrente da tentativa de conseguir preços atrativos, está no comportamento oportunista dos associados que podem também barganhar preços fora da rede. Esse mesmo oportunismo pode gerar a desconfiança entre os membros da rede, que poderá dificultar a troca de informações e a geração do conhecimento e da aprendizagem.

De qualquer maneira, a maioria dos estudos, com algumas ressalvas, afirmam ser esta uma excelente oportunidade de permanência, e, até mesmo, de crescimento no mercado onde estão inseridas. No entanto, do ponto de vista empírico, observa-se um número expressivo de empresas que saem do processo cooperativo. Muitas redes não conseguem consolidar suas estruturas e seus modelos de gestão. Então, se realmente as redes proporcionam benefícios e competitividade, por que algumas empresas se desvinculam delas? Quais as razões que levam a esta retirada? Por que elas saem? A resposta a essas perguntas é justamente o objeto que motiva este estudo e desafia a pesquisa sobre este tema.

## 1.1 Justificativa

Nos últimos anos, cada vez mais, o fenômeno de redes interorganizacionais tem se destacado como mecanismo de coordenação das atividades organizacionais. É considerado uma estrutura alternativa, que surge em resposta às exigências do atual contexto mercadológico, sendo capaz de solucionar problemas práticos, que afetam empresas, e que não conseguem agir isoladamente. As redes tomam suas formas na tentativa de diminuir a vulnerabilidade dessas empresas, aumentando seu poder de barganha em relação a seus concorrentes e firmando posição no mercado em que atuam.

Em decorrência da popularidade em que se encontra a questão de redes interorganizacionais e da grande tendência a formação desse tipo de estrutura, muitos estudos já foram realizados com ênfase neste assunto. Como enfatiza Verschoore (2004), alguns dos principais objetivos perseguidos por empresas que formam redes entre si são o acesso ao conhecimento e à aprendizagem, a redução de custos, a adaptação às mudanças, a diminuição de riscos e o desenvolvimento de capacitações. O alcance ou não destes objetivos acarretará no sucesso ou no fracasso dessas empresas, enquanto participantes de uma rede.

No caso do Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, ganhos como melhoria nas negociações, troca de informações e aprendizagem, possibilidade de abertura e consolidação de mercados para os produtos e serviços das empresas envolvidas, foram alcançados pelas empresas por meio da cooperação entre elas (VERSCHOORE, 2004).

De igual forma, Von Ende (2004) apresenta o caso da Redefort, destacando benefícios e beneficiados com o desenvolvimento da rede. Aos associados, foi possibilitado treinamento de funcionários, cursos de nivelamento gerencial, acesso à informação, marketing compartilhado, negociação em conjunto, entre outros. Aos fornecedores, maiores volumes de vendas, diluição de custos de vendas, redução dos riscos, estreitamento de comunicação e parcerias. Os consumidores, por sua vez, puderam receber um atendimento personalizado, lojas e ambientes com mais qualidade, promoções constantes e melhores preços.

Diante desse quadro, de excelentes resultados, torna-se até improvável que uma empresa venha a sair da rede. Porém, em alguns casos, é exatamente isso o que ocorre.

Segundo Pereira e Pedrozo (2004, p.81), “uma idéia intrínseca nos estudos relacionados à gestão das redes sugere que os conflitos são causados por objetivos organizacionais não alcançados por um membro da aliança.”

Descobrir os motivos que levam à decisão de sair da rede pode ser uma alternativa de minimizar os problemas que surgem no decorrer dessa trajetória e impossibilitam o alcance dos objetivos estipulados, e melhorar o processo de gestão das redes, perfazendo cada etapa de seu desenvolvimento. Além disso, as consequências oriundas dessa decisão, tanto para as empresas, como para as redes das quais faziam parte, poderiam ser evitadas, ou ao menos, amenizadas. Trata-se de contratos, com dispositivos legais, regras, obrigações e direitos, que, quando desfeitos, geram desconforto e mudanças estruturais para ambos os lados. Neste contexto, a questão do oportunismo e a luta pelos interesses individuais, que afloram ainda mais no momento da dissociação, diante de um quadro de desconfiança e fracasso, contribuem para um cenário de tensão e descontentamento.

De uma maneira geral, diagnosticar as razões que levam uma empresa a sair da rede à qual pertencia poderia contribuir em todas as etapas de desenvolvimento das redes interorganizacionais. Envolveria, desde a criação de seu estatuto, formalização de seus contratos e seleção de seus associados, chegando, até mesmo, na possibilidade de se efetuar a retirada de alguma empresa por insatisfação ou outro motivo, de maneira menos conturbada e traumática para ambas as partes.

## **1.2 Definição do Problema de Pesquisa**

Conforme já mencionado, as redes interorganizacionais têm sido a maior e melhor opção para que empresas menores possam competir no mercado atual. Segundo vários estudos desenvolvidos, esta ferramenta tem proporcionado grandes benefícios e inúmeras vantagens às empresas, que vislumbram o crescimento no âmbito empresarial.

No entanto, a decisão de fazer parte de uma rede interorganizacional, cooperando com as demais empresas parceiras, na tentativa de alcançar objetivos comuns e manter sua competitividade, gera grandes e significativas mudanças na estrutura e no comportamento das pessoas da empresa; requer, além disso, investimentos, tempo e recursos para a sua



implantação. Todos estes aspectos, aliados ao oportunismo, parecem muito complexos, e têm atrapalhado, em muitos casos, o desempenho das redes interorganizacionais. O resultado disso é o fracasso de algumas redes, e, conseqüentemente, o fracasso das empresas que delas fazem parte.

Neste cenário, um ponto culminante é exposto. Grande parte das redes possuem características estratégicas muito similares, ou seja, elas podem ser facilmente copiadas (PEREIRA, 2005). Produtos, formas de estruturação e até mídias tornam-se similares. O fator diferenciador deste processo, o que torna uma rede diferente da outra, é o empreendedor, que busca, na rede, alcançar os objetivos que ele não possui individualmente, e, além disso, novos benefícios, de forma a almejar novos êxitos. Em alguns casos, para este fim, há a necessidade, até mesmo, de deixar o processo de associação, ou seja, esse ator está imbuído do mesmo objetivo que o fez entrar na rede.

Entretanto, a falta de empreendedorismo, existente na maioria dos atores em rede, faz com que estes permaneçam nessas estruturas e não desenvolvam novas capacidades (PEREIRA, 2005). “A vantagem competitiva de pertencer a uma rede tende a se extinguir com o tempo e somente o seu diferencial de pertencer a uma rede não é mais suficiente para lhe garantir a sustentabilidade” (PEREIRA, 2005, p. 183). Como não existem sinais de novos diferenciais, estes estão fadados a entrar numa vala comum de competição, gerando, para alguns, o insucesso. Desse modo, essas empresas estariam constantemente avaliando os custos e benefícios de permanecer na rede, de forma que elas alavanquem maiores benefícios naquele processo.

Neste contexto, sem os objetivos alcançados e diante de todo o esforço despendido, a decisão de se retirar da sociedade torna-se uma conseqüência do processo, e, assim, outro problema começa a surgir – o processo de dissolução da sociedade. O que poderia ser apenas uma retomada à sua forma inicial, pode se transformar num grande tormento para as redes e empresas associadas.

A partir do conhecimento das razões que levaram as empresas a saírem de suas redes, pode-se reavaliar aspectos importantes, se assim diagnosticados, como o processo de seleção dos parceiros e o processo de gestão das redes interorganizacionais, propondo melhorias para a possível minimização dos problemas desta natureza.

Neste sentido, tendo como intuito evitar o desgaste, os investimentos e os dispêndios de tempo e recursos humanos utilizados, antes e depois, no processo de entrada e de saída das empresas nas redes interorganizacionais, este estudo será orientado pelo seguinte problema principal de pesquisa:

*“ Por que as empresas saem das redes?”*

### **1.3 Objetivos do Estudo**

Com relação ao objetivo principal, o presente trabalho visa diagnosticar as razões que levam os empresários a saírem das redes organizacionais das quais participam.

Quanto aos objetivos específicos, este estudo visa:

- a) Identificar as possíveis razões que levariam as empresas a saírem das redes;
- b) identificar os benefícios provenientes desta associação de empresas em formato de redes;
- c) identificar os motivos empíricos que fizeram os empresários saírem das redes;
- d) relacionar os motivos dos empresários e os motivos das redes para a saída das empresas da rede;
- e) fazer uma análise dos motivos à luz da literatura.

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Como objetivo principal deste estudo, o diagnóstico das razões que levam os empresários a saírem das redes organizacionais das quais participam, o presente estudo irá se estruturar nas partes que se seguem.

No primeiro capítulo, que foi apresentado, foram abordados os objetivos e a estruturação deste estudo, a justificativa para a realização desse trabalho e a definição do problema de pesquisa. Nesta etapa, foi apresentado, de forma sucinta, um cenário de vantagens e falhas no processo de redes interorganizacionais, que levam à conseqüente decisão, por parte das empresas, de se retirarem de suas redes.

O capítulo segundo analisa os estudos bibliográficos sobre o tema, através da fundamentação de quatro tópicos principais: a) a conceitualização das redes; b) a formação das redes interorganizacionais; c) o estado da arte dos estudos de redes interorganizacionais e as vantagens proporcionadas por elas e; d) os problemas das redes interorganizacionais.

No terceiro capítulo, será demonstrado o método utilizado no decorrer deste estudo para o levantamento de dados relevantes que respondam a problemática desta pesquisa. Assim, será relacionado o método de pesquisa, a população e amostra, a coleta e análise dos dados e a definição de termos e variáveis.

O capítulo quatro deste estudo irá discorrer sobre os resultados e as análises obtidos a partir da pesquisa realizada. Assim, serão relatados os casos das empresas entrevistadas e da rede da qual estas faziam parte, referenciando-se as suas trajetórias e percepções. Após, serão debatidas as questões relacionadas aos problemas da rede, a relação perfil de empresa e processo seletivo e, por fim, os aspectos referentes aos motivos que levam as empresas a saírem da referida rede. Ao final, no quinto capítulo, serão apresentadas as conclusões do presente trabalho, bem como as sugestões para futuras pesquisas.

## **CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Buscando a sustentação deste estudo e o desenvolvimento de uma base teórica adequada à problemática deste trabalho, este segmento propõe um conjunto de conceitos, teorias e idéias, que vão, das teorias influenciadoras das redes interorganizacionais, passam pela formação de redes interorganizacionais, pela questão dos relacionamentos, possíveis problemas, e chegam, enfim, às variáveis que levam as empresas a saírem das redes das quais participam, objeto de estudo desta pesquisa.

### **2.1 Teorias Relacionadas às Redes Interorganizacionais**

A formação de alianças estratégicas foi estudada em um número significativo de perspectivas teóricas. Uma visão geral dessas perspectivas será apresentada no quadro 1.

Segundo Keil (2000), no nível da indústria da análise, o grau de competição e o estágio do desenvolvimento do mercado e da tecnologia são discutidos como fatores de influência para a formação de redes interorganizacionais. A incerteza é outro fator determinante, segundo este autor, que defende a idéia de que as alianças são meios de reduzir a incerteza do ambiente.

A incerteza geral sobre o impacto de um estado futuro do ambiente, a incerteza do ambiente tecnológico e a incerteza das demandas de crescimento para a internacionalização, estão relacionadas positivamente com uso das alianças. A falta de gerentes chaves para avaliar o potencial futuro do crescimento e os lucros em indústrias do princípio das suas firmas é relacionada negativamente com uso de alianças.

Quadro 1: Antecedentes para a Formação de Relacionamentos Inter-Firmas

<b>Campo da Teoria</b>	<b>Antecedentes da Formação de Redes</b>
Economia Industrial	custos de gastos de fabricação, tais como economias de especialização e experiência, economias da escala, ou economias do espaço.
Orientações históricas e evolução	tecnologia, custos relacionados e problemas da aprendizagem.
Economia organizacional	custo de governança determinado pelo especificidade do recurso, pela incerteza, pela frequência, pelo controle, e pelo risco.
Perspectiva organizacional	grau de diferenciação entre unidades, complementariedade das unidades, interdependência, número das unidades a serem coordenadas, complexidade de atividades interdependentes, assimetria dos recursos controlados e flexibilidade.
Análise da negociação	estrutura dos jogos e do processo da negociação.
Teoria da dependência dos recursos	tipos de dependência, de largura do relacionamento, e de tipos de interdependência.
Visão Neo-institucional	legitimização e <i>embeddedness</i> <sup>1</sup> (imbricamento) institucional.
Sociologia Organizacional	<i>embeddedness</i> social e cultural.
Estudos Marxistas	dominância da classe.
Teoria Social da Rede	a rede posiciona a equivalência estrutural, e a estrutura da rede.
Estratégia e Gerência Geral	características da posição e da competência.
Marketing industrial	troca e dinâmica nas redes, e empreendimentos sociais.
Política econômica e lei econômica	relação externa.
Ecologia da População	eficácia e eficiência econômica, e legitimização.

Fonte: Keil, Thomas (2004, p.3) - Strategic Alliances – a review of the state of the art

Discute-se, ainda, que a propensão para a cooperação deve ser mais elevada no estágio introdutório, onde os acordos são usados por firmas para lidar com o mercado e a incerteza tecnológica, para baixar barreiras de mobilidade e riscos de custos, e obter a eficiência adaptável elevada.

Um número maior dos fatores foi estudado no nível da empresa. Entre as variáveis estudadas, pode-se citar: o tamanho da firma, a idade, a posição do competidor, a diversidade do produto, os recursos financeiros, e do *embeddedness* da rede. É mais provável formarem

<sup>1</sup> *Embeddedness* é usado para fazer referência ao posicionamento das empresas, sendo ele parcialmente determinado pelo sistema de relacionamentos interorganizacionais.

uma aliança, as firmas que estiverem em uma posição estratégica vulnerável. Segundo Keil (2000), define-se a posição estratégica a partir do número dos concorrentes, do estágio do desenvolvimento de mercado, e da estratégia da firma. A rede de relacionamentos existentes, dos quais uma firma participa, e o contexto social que envolve esta firma, podem afetar, também, a formação subsequente de alianças.

Alguns aspectos aqui apresentados como: incerteza, cooperação, relações sociais, recursos financeiros e tecnológicos, e outros, como: oportunismo, governança, ganho individual, empreendedorismo e redes sociais, aparecem solidamente nas questões de formação e desenvolvimentos das redes interorganizacionais, a partir de teorias que embasam essas associações. A seguir, será apresentada uma síntese das principais teorias consideradas premissas teóricas centrais do processo de redes interorganizacionais.

### ***2.1.1 Teoria dos Custos de Transação***

A teoria dominante relacionada à governança nas alianças, e já comentada neste estudo, foi, sem dúvida, a Teoria dos Custos de Transação (TCT). Uma afirmação básica da teoria dos custos de transação é que mercados e hierarquias são instrumentos alternativos para completar um conjunto de transações (WILLIAMSON, 1975), e, como tal, são freqüentemente chamados "mecanismos de governança". Em geral, as formas de governança de mercado dependem dos preços, da competição e dos contratos para manter todas as partes interessadas em uma transação, informadas de seus direitos e responsabilidades. Formas hierárquicas de governança, por outro lado, reúnem as partes para uma transação sob o controle direto de terceiros (tipicamente chamados de "o chefe"). Esta autoridade, então, tenta manter todas as partes envolvidas numa transação, informadas de seus direitos e responsabilidades. Além disso, esta terceira parte tem o direito de resolver diretamente qualquer conflito que possa surgir numa transação (BARNEY E HESTERLY, 1996).

Segundo Barney e Hesterly (1996) a teoria dos custos de transação apóia-se em dois pressupostos básicos, acerca dos atores econômicos (sejam eles pessoas ou firmas), engajados em transações: racionalidade limitada e oportunismo. A racionalidade limitada significa que aqueles que estão envolvidos nas transações econômicas são intencionalmente racionais, mas apenas de modo limitado. Devido à racionalidade limitada, contratos complexos acabam sob a

face da incerteza. Os atores econômicos simplesmente não podem prever todos os resultados possíveis numa relação de troca ou formular respostas contratuais ou outras respostas frente àquelas eventualidades. O oportunismo também é o ponto de partida dos pressupostos comportamentais usados na tendência dominante econômica. Enquanto as economias tradicionais simplesmente consideram que os atores econômicos se comportam de forma isenta, a teoria dos custos de transação leva em conta a possibilidade da busca do interesse próprio com malícia (WILLIAMSON, 1975).

Além da racionalidade limitada e do oportunismo, dois outros atributos das transações são agora amplamente vistos como criadores dos principais problemas dos atores econômicos em suas transações: incerteza e investimentos específicos na transação (BARNEY E HESTERLY, 1996). Sem a incerteza, a racionalidade limitada é irrelevante. Se as diferentes partes de uma transação pudessem antecipar como uma transação poderia evoluir no tempo, bem como os direitos e responsabilidades, então, gerenciar uma transação no tempo seria muito simples (BARNEY E HESTERLY, 1996). As partes envolvidas na transação devem redigir um contrato que especifique todas as possibilidades atuais e futuras da transação, bem como os direitos e as responsabilidades de todos os atores nesse futuro possível, porém, em condições de incerteza, isto não é possível.

O outro atributo, o nível dos investimentos específicos necessários para determinada transação, é considerado um importante causador de problemas para atores econômicos. Estes investimentos podem ser, por exemplo, o caso de mudanças na tecnologia física, modificações nas políticas e procedimentos operacionais, aprendizagem das pessoas envolvidas, de linguagens especiais, estilo informal de trabalho e práticas de negócios dos parceiros da transação (BARNEY E HESTERLY, 1996). Certos investimentos, porém, são específicos, e possuem valor somente em uma transação particular e têm pequeno ou nenhum valor em qualquer outra transação.

A teoria também traz sua contribuição no que se refere à escolha da governança. Pode-se dizer que se a preocupação dos atores econômicos for a minimização do custo de governar suas trocas econômicas, eles escolherão as estruturas de governança de mercado. Esta estrutura é o modo menos caro de gerenciar as transações econômicas já inventadas pelo ser humano (BARNEY E HESTERLY, 1996). Por outro lado, se a preocupação dos atores econômicos for a minimização dos efeitos da racionalidade limitada e do oportunismo em suas transações, então, eles escolherão as estruturas hierárquicas de governança. Nestas

estruturas, sempre há uma terceira parte responsável por gerenciar uma transação de forma a minimizar os problemas criados pela racionalidade limitada e pelo oportunismo.

De uma forma ou outra, certamente os atores econômicos precisarão estar preocupados tanto com os problemas criados pela racionalidade limitada e o oportunismo, quanto com o custo de governar as transações econômicas. A TCT trouxe influência à questão fundamental de por que as firmas existem e ofereceu uma abordagem que provocou um olhar para o interior da firma, ao mesmo tempo que abriu um novo horizonte para os teóricos das organizações (BARNEY E HESTERLY, 1996).

### ***2.1.2 Teoria da Ação Coletiva***

A Teoria da Ação Coletiva, desenvolvida por Olson (1971), também é muito citada na questão de redes interorganizacionais. Esta teoria está associada ao conceito do carona, uma vez que, dado um pequeno valor a um bem coletivo, os indivíduos têm incentivos para não contribuir, visto que o grupo irá fazê-lo de qualquer forma (PEREIRA, 2005). As ações coletivas, dependendo da estrutura pessoal de incentivos de cada indivíduo e do tamanho do grupo, podem se concretizar. Para Olson (1971), um indivíduo racional e voltado ao auto-interesse, não tem incentivos para contribuir em uma associação, formada por um grande grupo de firmas. Em uma grande organização, a perda de um contribuinte não elevará tão significativamente a responsabilidade de todos os outros sócios, e, por isso, “um agente racional acreditará que sua saída de uma organização não levará os outros componentes a fazerem o mesmo” (PEREIRA, 2005, p.37).

Olson (1971) desenvolveu um modelo para mostrar em que condições um indivíduo, racional e com auto-interesse, estará disposto a contribuir para a formação de uma ação coletiva. Admite-se, portanto, que todo indivíduo do grupo terá alguma participação sobre o ganho total, e essa participação dependerá do número de pessoas que compõem o grupo, do benefício individual proporcionado pelo bem em relação ao total dos outros participantes, e do ganho total do grupo (determinado pelas duas condições anteriores) que será capaz de prover os bens coletivos. Neste modelo não estão incluídos dois outros fatores fundamentais: relações de confiança e oportunismo.



Na análise das ações coletivas, oportunismo e confiança aparecem juntos como vetores opostos, ou seja, quanto maior a confiança, menor o oportunismo. Se a confiança entre os agentes for superior ao oportunismo de cada indivíduo, a negociação tende a ocorrer. Enquanto o oportunismo é um comportamento individual que depende da decisão pessoal de cada indivíduo, a confiança sempre envolve uma decisão, no mínimo, bilateral (PEREIRA, 2005).

Para Olson (1971), a única variável indutora da ação coletiva é mesmo o ganho individual, porém, para Sandler (1995), outros elementos podem agir como indutores na formação de grupos: papel da liderança como fator aglutinador; *status* conferido àqueles integrantes do grupo; relações de confiança promovendo ações grupais; racionalidade e oportunismo; estratégias para minimização dos custos de negociação e comunicação. Por fim, Olson (1971) também não discute a questão da incerteza e não se aprofunda nas condições para a manutenção de grupos já formados.

Em linhas gerais, e segundo Pereira (2005), pode-se afirmar que o sucesso da associação em grupo está no alinhamento dos interesses e objetivos de seus membros com os incentivos seletivos econômicos. A combinação desses fatores, a partir desta constatação, deve ser fator considerável no processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais, por resultar na cooperação dos membros da associação, influenciando no alcance dos objetivos.

### ***2.1.3 Teoria do Desenvolvimento Econômico***

A Teoria do Desenvolvimento Econômico evidencia a essência do pensamento de Schumpeter e referencia a questão do empreendimento e do empresário. Segundo Schumpeter (1982), ‘empreendimento’ é a realização de combinações novas; enquanto que ‘empresários’ são os indivíduos cuja função é realizá-las.” Nesta linha, o papel do empresário não se confunde com o do administrador nem com o do inventor. O empresário empreende um negócio que incorpora uma nova idéia, o administrador se limita a gerir uma atividade já em curso, e, o inventor, é aquele que produz idéias (DE PAULA, CERQUEIRA E ALBUQUERQUE, 2000). Para Schumpeter (1982), o risco recai sobre o proprietário dos meios de produção (o capitalista) ou do capital-dinheiro que foi pago por eles, portanto nunca sobre o empresário. Na visão do autor, nem todo proprietário de empresa é empresário, reservando este nome para aquele que viabiliza a introdução de inovações.

Segundo De Paula, Cerqueira e Albuquerque (2000), com o desenvolvimento do capitalismo, o estabelecimento ou a unidade de controle de grande escala, tornou-se, segundo Schumpeter (1982), a “máquina mais poderosa” do progresso econômico e “da expansão de longo prazo da produção total”. Discute-se, aqui, o processo, avaliando os impactos da consolidação do papel das grandes firmas, entre os quais, a obsolescência da função empresarial, que consiste em introduzir inovações e enfrentar resistências do ambiente econômico e social às coisas novas. Para Schumpeter (1992), esta função estaria perdendo espaço, pois a própria inovação estaria sendo reduzida a rotina e resistência, que já estaria desaparecendo, em consumidores e produtores, em particular.

O segredo da administração de uma empresa, segundo Zawislak (2000) está na comparação *ex-ante* de seus ativos tangíveis (tecnologias) e intangíveis (conhecimentos) com as mais diversas informações oriundas do ambiente institucional. Essa comparação torna possível a decisão a partir do desenvolvimento de novas tecnologias, para contornar a falta de adaptação dos ativos da firma ao ambiente institucional em vigor, e a decisão a partir do estabelecimento de estruturas de governança alternativas à hierarquia deficiente da firma.

Que as firmas têm poder de decisão sobre o que fazer é sabido; que elas detêm conhecimento tecnológico é inquestionável; e, finalmente, que elas são parte presente e diretamente influente nos rumos dos mercados parece ser inexorável. A dúvida paira, porém, no quando e quanto as decisões das firmas, baseadas em suas competências, são verdadeiramente capazes de gerar um impacto significativo no mercado (ZAWISLAK, 2000, p. 27).

Em se tratando de tecnologia, nem sempre ela se torna suficiente para obter os melhores lucros. A empresa – o empresário – acaba optando por arrecadar o ativo necessário no mercado existente. As estratégias que buscam inovação (ou diferenciação) resultam na imposição de um preço elevado ao mercado. As estratégias híbridas, baseadas em esforços de modificação da tecnologia original, necessariamente terão que ter preço inferior àquele já em vigor no mercado. Neste contexto, as estratégias que traduzem a opção da firma por adquirir os ativos necessários, só têm a alternativa de ir ao mercado e buscá-la, a um custo mais baixo do que se fosse desenvolvê-la, e neste caso, incorrer nos custos de transação. Para tanto, as relações de cooperação parecem ser a melhor opção, e, cuja escola, poderá proporcionar a adaptação da empresa ao meio, a geração de novos valores, e o verdadeiro ganho competitivo (ZAWISLAK, 2000).

### ***2.1.4 Teoria Sociológica***

Como já foi observado, as empresas cooperam entre si para adquirir competências e recursos que auxiliem na adaptação destas às ameaças externas. Porém, pouco se vislumbra em relação ao processo de formação de redes através de fatores externos, como a distribuição de recursos tecnológicos ou a estrutura social de dependência de recursos.

A teoria sociológica, por sua vez, tem alcançado grandes resultados na tentativa de explicar por que as empresas se comportam como redes sociais (GRANOVETTER, 1985; SWEDBERG, 1994). Apesar da relevância considerável para com os fatores que influenciam as organizações a entrarem nas redes, dificilmente discute-se a dificuldade destas no que diz respeito a qual empresa está apta a entrar na rede. Um aspecto importante, neste contexto, inclui as decisões referentes a entrar numa rede, escolher os parceiros, escolher a estrutura, a dinâmica da evolução e o relacionamento entre as partes ao longo do tempo (PEREIRA, 2004).

Um outro aspecto, também relevante, está relacionado à avaliação do desempenho das organizações referente à performance do próprio relacionamento da rede e à atuação das organizações que dela fazem parte (PEREIRA, 2004). O resultado disto recai sobre a grande influência de redes sociais já existentes no processo de formação de redes interorganizacionais. Uma rede social é uma das muito possíveis formas de relações sociais em um contexto específico, que alinha atores dentro de uma extensa estrutura. A unidade relevante de análise não é, necessariamente, uma pessoa, mas pode também ser um grupo, uma organização ou uma entidade social.

Granovetter (1985) relata que o comportamento econômico dos agentes é constrangido por estruturas sociais que são construídas através do tempo. Considerando as grandes modificações sociológicas ao longo do tempo, novas influências sobre a forma de criação de redes interorganizacionais deverão surgir, acompanhando essa evolução.

## 2.2 Redes Interorganizacionais

Pelo que se pode observar, a formação de redes interorganizacionais tem sido uma das estratégias de competitividade mais utilizada no ambiente empresarial nos últimos tempos. “Elas representam uma das configurações empresariais mais apropriadas aos desafios impostos pelo atual paradigma competitivo” (VERSCHOORE, 2004, p.26). Micro e pequenas empresas têm optado, cada vez mais, pela formação de associações com outras empresas do mesmo setor, com o objetivo de fortalecer a sua competitividade e a possibilidade de enfrentar novos concorrentes em melhores condições. Para lidar com este vasto conjunto de exigências competitivas, a alternativa organizacional que desponta é a união de um conjunto de empresas na forma de rede (MILES e SNOW, 1986).

De acordo com Baum e Ingram (2000), as redes interorganizacionais podem ser divididas em duas classes de análise: redes verticais e redes horizontais. A rede vertical “envolve a articulação das atividades de fornecedores e distribuidores por uma empresa coordenadora, que exerce considerável influência sobre as ações dos outros agentes que integram a cadeia produtiva” (PEREIRA, 2005, p. 31). As redes horizontais são consideradas interações sociais, que envolvem um grupo de empresas, que buscam objetivos comuns, e que requerem ações conjuntas podendo ser realizadas coletivamente e não individualmente (HARDIN, 1994).

Para Ring e Van de Ven (1992; 1994), a existência de relações interorganizacionais cooperativas exige, das partes envolvidas, acordos de direitos e deveres que não podem ser especificados e controlados totalmente antes da própria realização das atividades. Antecipar, nos contratos, o comportamento futuro dos agentes, já amplamente analisado pela economia institucional (WILLIAMSON, 1985), impõe dificuldades de coordenação aos processos cooperativos, muitas vezes superados pelas antigas estruturas verticalizadas. Desta forma, grande parte das ações contratuais relevantes para a cooperação exige estruturas de governança “*ex-post*” (WILLIAMSON, 1996) e, além disso, ainda há uma série de contingências críticas para a formação das relações interorganizacionais (OLIVER, 1990), as quais estimulam a criação de diferentes tipos de associações. Estes fatores são refletidos na constituição das formas de coordenação das relações interorganizacionais, como, por exemplo, as parcerias, as *joint ventures* e as alianças estratégicas.

Diferenciando-se pelo elevado grau de informalidade, a parceria é a forma associativa mais simples. A parceria pode facilitar o empreendimento de uma aliança mais duradoura. Na medida em que as organizações se aproximam, os contatos tornam-se recorrentes e os objetivos assumem proporções maiores dentro de um processo natural de evolução (LORANGE, 1996). Nela, as organizações se dispõem a trabalhar juntas por um curto período de tempo na busca de melhorias específicas nos negócios.

“As *joint ventures* configuram uma cooperação de cunho tecnológico. A idéia central é procurar obter nos parceiros as competências faltantes para o desenvolvimento de um produto ou de um processo específico” (VERSCHOORE, 2003, p.19). Ao contrário de outras formas cooperativas, as *joint ventures* pressupõem a criação de uma nova empresa para administrar os esforços em conjunto. As partes associadas provêm à empresa o capital e os recursos indispensáveis ao trabalho proposto e são recompensadas no futuro pelas inovações ou pelos lucros por ela proporcionados (BARNEY e HESTERLY, 1996). Possivelmente, essa nova empresa será gerenciada por um *staff* de executivos próprios, os quais responderão a uma diretoria composta por membros das empresas parceiras (GERINGER e FRAYNE, 1993).

As alianças estratégicas também possuem uma coordenação formalizada, mas, ao contrário das *joint ventures*, as alianças são governadas por relações contratuais. Nelas, estão estabelecidos os objetivos, as formas como eles serão alcançados, a divisão dos resultados, e tudo mais que as partes envolvidas acharem relevante para constituição da aliança (BARNEY e HESTERLY, 1996). “O contrato deve considerar questões quanto às supostas diferenças ou semelhanças, bem como o quanto será gerado e posteriormente repartido, enfim, como será garantida a individualidade mesmo se em conjunto” (ZAWISLAK, 2000, p. 19). É nesta classificação que se encontram as redes interorganizacionais.

Muitos estudos foram publicados na ENANPAD, na linha de alianças estratégicas, no período de 2000 a 2005. Lopes, Teruchkin, Lima, Oderich (2000) estudaram as alianças estratégicas no Mercosul, sob os enfoques da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria Institucional. Trata-se de um ensaio teórico, que faz referência a dados secundários e publicações específicas da área de negócios internacionais, e tem o objetivo de realizar uma análise contemplando a TCT – considerando os ganhos obtidos nas transações – e a Teoria Institucional – que pressupõe aliança estratégica como fenômeno social coletivo sujeito à influência cultural, social e política. Como resultado deste estudo, pôde-se constatar que a compreensão dos aspectos culturais e humanos das organizações é crucial e sua falta pode

propiciar resultados negativos, mesmo com boas expectativas de vantagens competitivas e financeiras para os parceiros.

Silva (2001) relacionou alianças estratégicas e competição, e propôs um modelo teórico que relacionasse grupos estratégicos, alianças estratégicas, e ambiente e desempenho, testando-o na indústria brasileira de seguros. Para o teste, e também para o modelo teórico, foram escolhidas as tipologias de Porter e Mintzberg. Em sua análise de resultados, realizada por meio da modelagem causal, constatou-se o melhor desempenho das empresas que adotaram Diferenciação (Porter) e Diferenciação por Imagem (Mintzberg). Além disso, este estudo foi basicamente contextualizado na escola do posicionamento analítico, que busca explicar o desempenho das empresas a partir das suas posturas estratégicas e das influências que tais posturas possam ter sobre o ambiente competitivo da indústria hospedeira.

No estudo sobre teoria de estratégia, estratégia de pequenas empresas e estratégias teóricas, realizado por Faria (2001), buscou-se desafiar as teorias correntes de estratégia e operações e apontar caminhos para a construção de teorias de rede que sejam úteis para pequenas empresas e gerentes. De caráter exploratório e com a utilização do método de estudo de casos, esta pesquisa adotou a epistemologia do realismo crítico, que propõe que descobertas empíricas sejam baseadas nos relatos dos atores sociais. Os resultados demonstraram que seria estrategicamente interessante, principalmente para as grandes corporações internacionais, que as questões fundamentais de *management* sejam camufladas por teorias inter-firma e de estratégia, pois as mesmas ajudam a encobrir a realidade intra-firma - revelada na pesquisa como dimensão central para explicar o comportamento 'cooperativo' ou 'empreendedor' de gerentes. Tanto pequenas empresas como gerentes em geral são constrangidos por mecanismos e estruturas de controle mobilizadas por grandes corporações industriais. Neste contexto, pesquisadores de estratégia deveriam reconhecer que as abordagens cognitivistas apolíticas e a preocupação excessiva com o ambiente externo fomentam uma falsa representação de autonomia e individualismo para gerentes, tanto na grande como na pequena empresa.

Oliveira e Batista (2001) estudaram tendências e oportunidades das alianças estratégicas nas pequenas empresas, com o objetivo de mensurar e analisar em que medida as empresas de pequeno porte realizam alianças estratégicas para atuar no mercado. Os resultados desta pesquisa descritiva demonstram que a realização de alianças por esse segmento, de uma forma geral, é razoavelmente intensa. Além disso, as pequenas empresas

fabricantes de calçados que realizam alianças têm como objetivo estratégico principal reduzir o custo dos seus produtos, e, ainda, entre as empresas que não realizam alianças estratégicas, mas que estariam dispostas a realizar, há uma tendência maior para a formação de coalizões verticais com fornecedores. De uma forma geral, as alianças estabelecidas pelas MPEs pesquisadas têm um caráter extremamente informal e, freqüentemente, fundam-se nos chamados “acordos de cavalheiros” - uma situação coerente com as características organizacionais da empresa de pequeno porte, caracterizada, principalmente, por sua flexibilidade operacional, estrutura burocrática simples e leve e gestão centralizada na figura do proprietário. A explicação para o fenômeno das alianças estratégicas seria a crescente pressão dos mercados interno e externo por níveis cada vez maiores de competitividade, o que obriga as empresas – em particular as de pequeno porte – a otimizar seus recursos através de parcerias com fornecedores.

A pesquisa sobre redes organizacionais no sistema de *Cluster*, sob o ponto de vista da posição estratégica, de autoria de Paiva Jr. e Barbosa (2001), discutiu o papel das redes empresariais inseridas no sistema de *clusters*, refletindo sobre a posição estratégica deste novo formato estrutural e integrado como cenário favorável ao reconhecimento e à exploração de oportunidades de negócios pelas pequenas e médias empresas. O estudo utiliza a pesquisa bibliográfica de experiências de *cluster* no Brasil e compara as principais pressuposições teóricas sobre o tema com as constatações observadas em tais conglomerados. O resultado desta investigação relata que as relações inter-firmas não estão fundadas tão somente nos pilares da cooperação, em um cenário de dependência e geração de oportunidades para as firmas menores. Na verdade, as exigências de produtividade, resultantes da competição global, têm conduzido a esquemas de flexibilidade e estratégias de ações interorganizacionais baseadas em condições precárias de trabalho e preços baixos, e, por isso, seria providencial o incentivo e a regulação de uma cooperação interorganizacional equilibrada para assegurar o aperfeiçoamento da participação dessas empresas no processo de integração produtiva.

O estudo de Arbage (2002) sobre Economia dos Custos de Transação e a formação de estratégias interorganizacionais, visou contribuir para o processo de construção de um *framework* que unisse os postulados teóricos da Economia dos Custos de Transação com as recentes contribuições sobre a formação de estratégias interorganizacionais no âmbito do agronegócio. Além disso, buscou verificar, na literatura especializada, quais *approach's* ou abordagens acerca do processo de formulação de estratégias organizacionais e

interorganizacionais podem contribuir para complementar o enfoque teórico da E.C.T. relativamente às análises de competitividade. O principal aspecto retirado da conclusão deste estudo, no âmbito do agronegócio, é a importância dedicada tanto ao ambiente organizacional quanto ao ambiente institucional. O entendimento de que o ambiente organizacional deve ser considerado como um espaço de construção social, permeia grande parte das abordagens e as insere na Nova Economia Institucional. Neste contexto, deve-se considerar a ampla aplicabilidade da Economia dos Custos de Transação como base teórica explicativa dos diversos arranjos interorganizacionais e a importância que as abordagens atribuem às questões institucionais no processo de formação das estratégias organizacionais.

Outra pesquisa sobre alianças estratégicas em pequenas e médias empresas, de autoria de Oliveira (2002), buscou estabelecer uma conexão entre a realidade das experiências das pequenas e médias empresas locais, envolvidas em esquemas de integração estratégica (vertical/horizontal), e os modelos teóricos sobre alianças estratégicas. Através do método de estudo de caso, pôde-se constatar que as teorias estudadas estão fundamentadas em estudos de casos de grandes corporações internacionais. Observou-se, também, que os conceitos fundamentais dessas teorias são, em linhas gerais, aplicáveis à realidade local, porém, outros aspectos como o processo de formação da aliança, de seu gerenciamento e a questão da motivação para aliança não podem ser correlacionados integralmente com a realidade das pequenas e médias empresas. Segundo considerações do autor, faz-se necessário a construção de um modelo teórico alternativo que considere as peculiaridades inerentes a esse segmento, tais como o porte, a capacitação dos dirigentes, cultura organizacional, processos tecnológicos, ambiente sócioeconômico e os aspectos mercadológicos.

O modelo de análise do comportamento das redes interorganizacionais sob a ótica organizacional, desenvolvido por Pereira e Pedrozo (2003), buscou aprofundar o conhecimento, ampliar o domínio, oferecer uma visão analítica sobre o tema referente à produção de resultados individuais, através do trabalho cooperativo em rede. Também vislumbrou a consolidação de um modelo analítico de desenvolvimento de redes interorganizacionais que pudesse contribuir no auxílio tanto de gestores públicos quanto privados, tendo como eixo principal a análise do processo de formação, constituição e solidificação das redes interorganizacionais. O modelo criado especifica a dinâmica dos relacionamentos em redes, de acordo com os objetivos individuais dos atores para a cooperação. Esses objetivos (defender, alcançar, permanecer, reestruturar) visam ao



desenvolvimento das empresas e das redes, resultando num processo de aprendizagem. Independentemente da posição estratégica empregada pelas organizações, a formação de redes consolida-se como uma alternativa viável para a conquista de diferentes formas de vantagens competitivas.

O trabalho realizado por Bauer (2003), enfocando redes e identidades, objetivou a discussão da natureza estratégica (racional) e institucional da construção e manutenção de identidades na referida organização. Os dados para a elaboração do trabalho foram obtidos a partir de entrevistas, observação participante e análise de documentos da rede, denominada de Rede de Agroecologia. Como resultado deste estudo, observou-se que tanto perspectivas estratégicas quanto institucionais podem coexistir de forma simultânea e imbricada. A predominância de uma ou outra dependerá de uma série de fatores e objetivos da organização em estudo (com ou sem fins lucrativos, industrial ou de serviços, pública ou privada, etc.), bem como a questões culturais e de poder. Ainda vale ressaltar que mesmo com a adoção de condutas racionais por parte da organização, os atores podem ter seu comportamento influenciado por padrões institucionais que, à medida que se tornam arraigados à sociedade, dificultam a adoção de políticas organizacionais contrárias a eles. Essa perspectiva pressupõe que os resultados da organização são influenciados por características sociais além das já conhecidas variáveis organizacionais (estrutura, tecnologia, estratégia, entre outras).

Wilk e Fensterseifer (2003), que estudaram as alianças estratégicas sob a perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos (VBR), tinha o objetivo de incorporar as contribuições da Visão de Firma Baseada em Recurso (VBR) à análise de alianças estratégicas, tendo como foco a aquisição de recursos e capacitações que dão sustentação às estratégias competitivas das firmas. Através da abordagem VBR, pôde-se visualizar uma estrutura mais sutil, composta de um conjunto de conhecimentos, experiências e recursos estratégicos, que podem multiplicar o potencial competitivo individual das firmas participantes da aliança. Constatou-se claramente neste estudo, a importância desta abordagem na elaboração de uma estratégia de aliança, tendo em vista a capacidade dinâmica de uma organização em adaptar os seus recursos ao longo do tempo. Esta capacidade é de grande importância para a sustentação de uma aliança estratégica, onde a flexibilidade dinâmica desempenha um papel central.

Alianças estratégicas relacionadas às inovações organizacionais foram o foco do estudo escolhido por Netto, Freitas e Neto (2003). O objetivo desse trabalho consistiu em

relatar o processo de formação dessa aliança - Programa de Inovação da Indústria da Construção Civil do Ceará - identificando seus fatores motivadores, sua tipologia e os benefícios dela decorrentes. A etapa da pesquisa bibliográfica abrangeu diversos aspectos relacionados com alianças estratégicas, inovação e aprendizagem organizacional. A etapa da pesquisa de campo abordou o programa em foco, a aprendizagem e a difusão das inovações dele auferidas, além da descrição das dificuldades enfrentadas na implementação desses conhecimentos. Dentre os resultados da pesquisa, destacou-se a relevância do envolvimento da alta administração na internalização dos conhecimentos aprendidos no programa e a dificuldade enfrentada pelas construtoras na formação de pessoas aptas a atuarem como facilitadoras das inovações.

O estudo de Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004) propôs uma tipologia para a classificação das redes interorganizacionais, derivada da literatura e de estudos de caso estudados, vinculando-a a quatro indicadores: direcionalidade, localização, formalização e poder. Para a aplicação desta tipologia, foram consideradas três redes da indústria da cerâmica de revestimento. A partir dos dados levantados através de questionários, entrevistas não dirigidas e pesquisa bibliográfica, pôde-se aplicar a tipologia e inferir sobre cada rede específica e seu grau de aproximação com a rede considerada mais ajustada às tipologias. Como resultado deste estudo, mostrou-se as diferenças entre as redes estudadas, as quais evidenciam que dentro de uma mesma indústria, e até mesmo de um mesmo país, podem ser estruturas singulares e similares ao mesmo tempo.

O estudo sobre redes estratégicas, de Macedo-Soares, Tauhata e Lima (2004), buscou abrir caminho para verificar a adequação da associação de empresas em redes estratégicas, do tipo constelação, no setor de aviação, às suas estratégias individuais. Além de bancos de dados provenientes de órgãos ligados à aviação civil no Brasil e no mundo, também foram analisadas, através de um questionário semi-estruturado, as percepções dos principais executivos da VARIG, envolvidos nas atividades da Star Alliance, sobre o papel e as características relevantes desta rede para a estratégia da VARIG. Este estudo evidenciou que a análise estratégica pela ótica relacional permite revelar aspectos relacionais significativos para o planejamento estratégico da empresa que não poderiam ser detectados por meio de análises tradicionais. Evidenciou-se, também, o quanto é preciso complementar resultados obtidos pela análise relacional com os da tradicional, para, assim, verificar o quanto implicações

estratégicas tradicionais podem ser atenuadas ou reforçadas por implicações pertinentes aos relacionamentos e redes formadas por esses.

Faria (2004) desenvolveu uma proposta de *framework* em gerência estratégica de redes verticais, cuja principal característica era contemplar a existência de dois níveis de redes – as supra-redes e as redes gerenciais. Segundo o autor, as supra-redes são assim denominadas para diferenciá-las das redes mais conhecidas na literatura, denominadas, neste estudo, de redes gerenciais. A investigação sugeriu que os constituintes das supra-redes governam as redes gerenciais e tentam camuflar seu poder político-econômico por meio da construção da impressão de que as estratégias ocorrem no nível gerencial das redes. O *framework* proposto sugeriu que pesquisadores em estratégia, marketing e redes devem diferenciar o *locus* da “gerência estratégica” e o das práticas efetivamente estratégicas em suas investigações, sendo necessário, para isso, o reconhecimento do caráter político da estratégia, da performance simbólica e contábil das grandes empresas e do conhecimento acadêmico.

A pesquisa de Freitas e Medeiros (2004) sobre avaliação de desempenho numa aliança estratégica buscou, através de um estudo de caso, analisar o desempenho da aliança estratégica de faturamento conjunto entre as empresas de telecomunicação, tendo como base três dimensões analíticas – as condições da aliança, as características das empresas parceiras e as condições ambientais. Tratou-se, basicamente, de uma pesquisa qualitativa, com finalidade exploratória e fundamentada em estudo de caso. Entre as principais conclusões deste estudo está a comprovação da eficácia da combinação das três dimensões, na avaliação de desempenho da aliança de faturamento conjunto em sua fase de operacionalização pós-formação. Outra conclusão relevante diz respeito à importância da dimensão ambiental, com suas variáveis competitivas e aspectos regulatório-legais, como determinantes para a avaliação de desempenho da aliança.

Alievi e Fensterseifer (2005) estudaram as relações de cooperação e a criação de vantagens competitivas, com o objetivo de analisar a evolução das relações de cooperação das empresas vinícolas da Região da Serra Gaúcha com os demais atores e/ou agentes que atuam no arranjo produtivo, considerando que a capacitação produtiva e competitiva das empresas vinícolas são explicadas não apenas por ações estratégicas internas, mas também por ações externas que ocorrem via relações de cooperação entre todos os atores e agentes. O estudo foi baseado em pesquisa *survey*, utilizando, como base teórica, a corrente da abordagem evolucionista, que considera que vantagens competitivas são construídas ao longo do tempo e

desenvolvidas principalmente via interações entre empresas e demais atores e agentes internos e externos ao ambiente. As informações coletadas na pesquisa de campo revelaram que as relações de cooperação com atores locais e externos ao arranjo vinícola estão aumentando. Verificou-se, também, que as empresas estão sofrendo mudanças de cultura com relação ao espaço geográfico onde se localizam, por esse fator sendo desenvolvidas via relações de cooperação, principalmente com os agentes que participam do mesmo ambiente local.

A pesquisa de Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2005) sobre as diferentes perspectivas teóricas de cooperação, objetivou, por meio de análises de artigos publicados pelos principais periódicos internacionais do campo da estratégia, a identificação dos enfoques centrais, dos argumentos empregados, das teorias de base e das principais conclusões alcançadas ao final da década de 1990 sobre a temática da cooperação interorganizacional. O trabalho foi orientado com base na revisão da literatura especializada e observou que os trabalhos científicos na área da estratégia, envolvendo cooperação seguem três enfoques: a relação entre a utilização de estratégias cooperativas com o desempenho das firmas e/ou como fonte de vantagens competitivas; o estudo do processo de formação das configurações interorganizacionais de base cooperativa; e a construção de modelos e *frameworks* enfatizando os aspectos teóricos subjacentes aos relacionamentos interorganizacionais. Verificou que os trabalhos apresentam a predominância de abordagens teóricas utilizadas com base na Economia dos Custos de Transação e nas Teorias Organizacionais e, dentro destas, em especial, o Aprendizado Organizacional. Ainda, neste contexto, destacou-se um crescente número de estudos que passaram a empregar novos enfoques trazidos pelas Teorias das Redes Sociais.

O estudo de Costa (2005) sobre o estágio atual em que se encontram as pesquisas sobre estratégias colaborativas, buscou explorar a desorganização e a desconexão teórica e conceitual em que se encontram os estudos sobre estratégias colaborativas, ressaltando a incapacidade dos diversos modelos, tipologias e estruturas existentes, de explicar os fatores que envolvem sua formação, desenvolvimento e gerenciamento. Através de uma pesquisa bibliográfica envolvendo os componentes estratégicos - recursos organizacionais, competição, colaboração, ambiente e desempenho - ressaltou o caráter fragmentado ou superficial dos estudos, e de sua inviabilidade como fornecedores de um conjunto de diretrizes que orientam não só das pesquisas acadêmicas como de uma aplicação prática segura, com conseqüências

diretas para o desempenho das firmas. Além disso, questionou-se a Teoria dos Custos de Transação como premissa teórica central.

Pereira (2005) estudou os fatores determinantes do desempenho de empresas inseridas em redes horizontais e buscou determinar qual o impacto do ingresso na rede para as organizações inseridas neste formato organizacional. O estudo foi realizado através de pesquisa *survey*, aplicado a 135 empresas, por meio de questionário, sendo os dados analisados de forma predominantemente quantitativa. Os resultados demonstraram que a variável “satisfação” está diretamente relacionada a variáveis que garantem o desenvolvimento da rede em um ambiente seguro e o alcance dos objetivos individuais. Identificou-se, também, que as redes são formadas para atingir determinados objetivos organizacionais, reduzindo as incertezas, sem descartar o desejo de os agentes agirem isoladamente. Assim, as redes possuem fortes mecanismos de controle, o que impede a criação de novos conhecimentos. A atuação nas redes torna-se restrita, fazendo surgir novos atores oportunistas.

Lyra (2005), em sua pesquisa sobre modelos para análise do desempenho de alianças estratégicas, avaliou o uso de medidas como o grau de satisfação geral, o grau de realização dos resultados estratégicos, a existência de efeitos secundários como indicadores de desempenho para alianças, e a importância de medidas operacionais como o número de modificações contratuais, longevidade, sobrevivência, adaptabilidade, equilíbrio, compatibilidade e dependência. Dois modelos foram testados: o primeiro, foi baseado no trabalho de Ariño (2003) com um construto de desempenho; o segundo, é um modelo MIMC (Múltiplos Indicadores e Múltiplas Causas), com o mesmo construto anterior, adicionando-se novas variáveis. A validade desses modelos e construtos foi verificada com a análise dos índices de ajuste, confiabilidade, convergência e capacidade discriminante. Entre os principais resultados obtidos estão as evidências de que a existência de equilíbrio e de adaptabilidade são fatores chave. Apesar de terem sido encontrados bons índices de ajuste, os resultados indicam que são necessárias melhorias nos modelos para a avaliação do desempenho de alianças estratégicas.

Garcia e Lima (2005) desenvolveram um estudo sobre a formação de redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização, com o foco em consórcio de exportação. O objetivo era o de analisar o consórcio como forma de associação de empresas com vistas à internacionalização. Para isso, realizou-se uma revisão da literatura e um estudo

de caso no setor médico-odontológico no Brasil, por meio de entrevistas em profundidade e análise qualitativa. Os resultados indicaram, além do desenvolvimento positivo da capacidade de cooperação dos consórcios de exportação, os aspectos comportamentais ligados à cooperação, que devem ser trabalhados por quem pretende participar de consórcios ou outras associações de empresas, pois podem funcionar com barreiras à sua formação e operacionalização. Segundo os autores, o consórcio de exportação possibilita a reunião por segmentos produtivos e/ou segmentos complementares para exportar seus produtos para diferentes mercados, mantendo sua própria individualidade no mercado doméstico, concorrendo com grandes fornecedores e beneficiando-se de sua eficiência operacional e de baixos custos de produção, constituindo uma alternativa para suprir as limitações apresentadas pelas exportações indireta e direta. Enquanto isso, o conceito de internacionalização de empresa pode ser descrito como a participação da empresa no mercado internacional.

Como se pôde observar, muitos estudos foram realizados na linha de pesquisa de alianças estratégicas. Em cinco anos de análise dos principais trabalhos apresentados no ENANPAD, constatou-se uma maioria significativa cuja relação do tema em questão é construída, basicamente, a partir da formação de redes interorganizacionais, principais teorias, modelos teóricos e, principalmente, estratégias de redes. Algumas das principais variáveis envolvidas nestes estudos dizem respeito aos aspectos culturais e humanos das organizações, competição, desempenho das alianças estratégicas, competitividade, comportamento das redes interorganizacionais, fatores motivadores e benefícios decorrentes das redes. Além disso, indicadores como direcionalidade, localização, formalização e poder também serviram de variáveis em uma proposta de tipologia para a classificação de redes de empresas.

De maneira quase que global, a condução dos estudos sobre redes, no Brasil, está voltada para a formação de redes e estratégias que permitam o crescimento de pequenas e médias empresas; de modelos teóricos que sirvam de base para a implantação de redes interorganizacionais nessas empresas. Muito pouco se falou nas falhas das redes interorganizacionais; menos ainda, nos problemas, ou razões, que levam as empresas associadas a saírem das redes. Neste contexto, este estudo busca a inovação e atualização deste tema, na tentativa de identificar estas razões, e, assim, contribuir para o sucesso de redes e empresas que delas participam.

### 2.3 Formação das Redes Interorganizacionais

A decisão de formar uma aliança estratégica, segundo Keil (2000), é vista sob duas questões principais: os fatores que afetam a taxa de formação de alianças e a motivação estratégica para a formação de alianças. Entre os fatores estudados encontram-se o tamanho da firma, a idade, a posição do competidor e a diversidade do produto e dos recursos financeiros. O tamanho da firma recebe atenção especial, pois se discute que firmas grandes, comparadas aos seus concorrentes diretos, e que dominam seu segmento de mercado, têm menos incentivo para procurar alianças estratégicas.

Na questão da motivação estratégica para a formação de alianças, Keil (2000) apresenta cinco grupos de motivação: formação exigida, minimização dos custos, alcance aos recursos, aprendizagem, posicionamento estratégico. O primeiro - formação exigida - está relacionado com a formação de alianças para se conformar às exigências legais e regulamentações. A minimização dos custos pode ser um aspecto motivacional, pois as firmas participantes de alianças economizam na combinação do custo da produção e da transação. O acesso aos recursos – o terceiro grupo – é discutido na Teoria da Dependência dos Recursos, e sugere que as firmas necessitam se relacionar pois não podem gerar todos os recursos necessários internamente, criando a interdependência de relacionamento entre firmas. Aprender também pode ser uma motivação, pois as firmas pertencentes a alianças podem adquirir novas habilidades ou tecnologias dos novos sócios da associação. O último grupo – o posicionamento estratégico – pode ser justificado por vários aspectos, entre eles: ganhar informações de mercados emergentes; reduzir a incerteza e a pressão do competidor; deter a entrada ou corroer posições do concorrente, ajustar o padrão da aliança.

De qualquer maneira, o processo de formação de redes interorganizacionais requer, na maioria das vezes, a implementação de alguns dispositivos iniciais, porém não menos importantes, que regerão, legalmente, a sua constituição e consolidação. Segundo Böhe e Silva (2004), esses dispositivos legais servem para sancionar o comportamento oportunista, e refere-se ao estatuto da rede, ao regulamento interno, ao código de ética, e, ainda, uma comissão de ética que vigia o cumprimento das regras. Essas regras têm importantes implicações na questão referente à seleção dos associados da rede e à assistência mútua entre associados, podendo se desdobrar em relações de confiança e de reciprocidade (capital

social), o que irá favorecer a aprendizagem em rede, facilitada através da adoção de mecanismos que possam intensificar a comunicação interna.

Outros elementos, segundo Böhe e Silva (2004, p.169), “são indispensáveis para expandir a rede, incrementando seu capital social: a ampliação funcional e o alcance dos objetivos diretos da cooperação e as barreiras à saída. Ademais, é preciso manter a estrutura interna em equilíbrio.”

Os critérios de seleção utilizados por uma empresa que escolhe uma outra empresa para se unir, formar uma aliança estratégica, são uma outra questão a ser abordada. Uma pesquisa realizada por Hitt e Dancin (1998) examina a seleção estratégica dos sócios de aliança. A pesquisa prévia demonstra a importância da seleção do sócio para a viabilidade de riscos comuns, e o quanto essa decisão acertada contribui para o sucesso da aliança. Overby (2004), por sua vez, adota uma perspectiva evolucionária mostrando a importância de diferentes critérios de seleção de sócios, que sofrerão mudanças conforme o ciclo de vida da indústria. Segundo esse autor, uma literatura desenvolvida por Schumpeter (1934) documenta a falha de algumas firmas, sinalizando que, aliar-se com a firma mais forte pode não ser sempre a melhor estratégia. A decisão da seleção do sócio envolve avaliar a importância relativa de fortes talentos e de aspirações estratégicas alinhados sobre o tempo, o que pode e deve ocasionar a seleção de sócios mais fracos no estágio exploratório inicial, sócios fracos e/ou fortes no estágio do desenvolvimento, e sócios fortes no estágio de maturidade (OVERBY, 2004).

A cooperação entre as empresas certamente está associada à Economia dos Custos de Transação, sendo a abordagem mais utilizada para a análise da cooperação empresarial. Williamson (1985) baseia-se em premissas centrais, tais como a racionalidade limitada e o oportunismo e o resume num comportamento como mentir, roubar, lograr, formas sutis de enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir. É conveniente lembrar que não são todas as pessoas que se comportam de maneira oportunista o tempo todo, mas, sim, algumas e, em algumas vezes, sendo que, mesmo desta forma, pode ser um grande problema para o desenvolvimento das redes.

Os custos de transação também são influenciados pela especificidade dos ativos, frequência das transações, incerteza e complexidade do ambiente, quantidade de agentes envolvidos na transação, assimetria de informações, direito contratual e condições



tecnológicas. A escolha da governança<sup>2</sup> é também uma questão crucial nesse ponto. Os atores econômicos irão escolher a estrutura de governança (mercado ou hierarquia) capaz de reduzir possíveis problemas transacionais, criados pela racionalidade limitada, de um lado, e pela ameaça do oportunismo, do outro, a um menor custo. Segundo Candance, Hesterly e Borgatti (1997, p. 914) governança de rede:

implica a existência de um grupo específico, persistente e estruturado de empresas autônomas (bem como agências sem fins lucrativos) envolvidas na criação de produtos ou serviços baseados em contratos implícitos e abertos, em condições de se adaptar às contingências ambientais e coordenar e salvaguardar as trocas. Tais contratos são elos de ligação sociais e não legais.

Neste contexto, as empresas possuem um sentido de pertencer a um grupo, com a existência de processos de seleção, com relações de cooperação duradouras e, em grande parte, mantidas por vínculos sociais e não contratuais, o que não significa que estes dois aspectos são excludentes. Para entender o processo de governança, é necessário considerar a dimensão da estrutura desse novo tipo de configuração organizacional e a dimensão da ação coletiva (BALESTRO, 2004). “No caso das redes de empresas, a governança e os seus mecanismos são condições *sine qua non* para sua existência, especialmente porque a existência de uma rede acena com relações de cooperação de longo prazo” (BALESTRO, 2004, p.51)

Outra teoria bastante utilizada no enfoque de redes interorganizacionais é a chamada Teoria da Ação Coletiva, já discutida no item 2.1 deste capítulo. Difundido por Olson, este termo foi utilizado para discutir o comportamento típico de um indivíduo utilitarista, isto é, que age segundo seu próprio interesse, buscando sempre maximizar seu benefício pessoal dentro de associações organizadas. Para Olson (1999), o objetivo das associações, sejam elas de moradores de um bairro, seja de sindicatos ou clubes, é sempre promover os interesses comuns de seus membros. Todos eles são tratados da mesma maneira pela organização, o que significa que quando um resultado é alcançado pela associação, nenhum de seus membros pode ser excluído dos benefícios trazidos por ele.

Como se pôde observar, as principais teorias que servem de base para o processo de redes interorganizacionais possuem, claramente listadas, as variáveis que influenciam, e devem ser trabalhadas, para que uma rede alcance e mantenha o seu sucesso. Mesmo assim,

---

<sup>2</sup> Refere-se a uma forma de organizar os ativos disponíveis de modo diferente ao coordenado pelo empresário e

nem sempre estas variáveis conseguem ser dominadas por completo pelos gestores, gerando grandes problemas para a rede e o descontentamento das empresas que dela fazem parte. Dessa forma, outras variáveis deverão aparecer, no decorrer deste estudo, como influenciadoras dos principais problemas existentes, e, em conjunto, auxiliarão na análise do processo de gestão de redes interorganizacionais, no aparecimento de outros possíveis problemas e na solução para estes.

## **2.4 Os Problemas das Redes Interorganizacionais**

Apesar dos vários benefícios apresentados, justificando e enaltecendo a formação de redes interorganizacionais, alguns problemas poderão ocorrer no decorrer desse processo. Williamson (1985), na Teoria dos Custos de Transação, cita pelo menos quatro: a racionalidade limitada, o oportunismo, a incerteza e especificidade de ativos. Segundo essa teoria, sob premissas irreais, em que não existe oportunismo e os atores possuem todas as informações num determinado momento (racionalidade perfeita), a possibilidade da transação (ou de cooperação) fracassar, seria nula. Se os agentes não dispuserem de todas as informações e se o comportamento oportunista for provável, o que faz com que as redes estabeleçam fortes mecanismos de controle, a complexidade e incerteza da situação comercial aumentam, sendo cada vez mais difícil tomar uma decisão “correta”.

Distinguir aqueles que são propensos ao oportunismo daqueles que não o são, acarreta custo para a rede e, por isso, as pessoas e as firmas precisam projetar salvaguardas para não serem vítimas das outras (WILLIAMSON, 1985). A longo prazo, as firmas que se comportam com oportunismo não poderão encontrar sócios novos para colaboração, por causa de sua reputação (KEIL, 2000).

Em relação à incerteza, quanto maior o seu grau numa transação, mais difícil será o uso de contratos e, mais provavelmente, as estruturas hierárquicas de governança serão adotadas, o que permitirá, a terceiros, decidir como serão resolvidos os problemas não previstos (BARNEY E HESTERLY, 1996). Já, a existência de investimentos específicos, aumenta a ameaça do oportunismo, e quanto maior for essa ameaça, menor a probabilidade da

governança de mercado reduzir efetivamente esta ameaça, sendo mais provável que as estruturas de governança hierárquicas sejam escolhidas - apesar de seus custos adicionais (BARNEY E HESTERLY, 1996).

Um outro problema apresentado em alianças estratégicas é a diferente orientação estratégica dos sócios, o que significa que os sócios têm razões diferentes para incorporar uma aliança estratégica, e esta pode ser a causa do desgaste e do fracasso da aliança. “Uma compreensão de modelos da seleção do sócio e sua compatibilidade podem realçar o desempenho da aliança e, deste modo, aumentar a vantagem competitiva de uma firma em mercados internacionais” (HITT e DANCIN, 1998, p. 13).

Outros problemas, ainda, podem surgir no decorrer deste processo. Segundo Messner e Meyer-Stamer (2000), o aumento do número de atores aumenta o risco de posições de veto que podem paralisar a rede. Além disso, as redes são criadas para estabelecer interesses de longo prazo contra interesses de curto prazo, e, para isso, são utilizados os seguintes mecanismos: evitar conflitos, cooperação e desenvolvimento de coesão social. O problema da consolidação institucional pode resultar em: impedimento lógico do compromisso da rede, bloqueio cognitivo, social e político, ações *path-dependent*, consolidação interna, atitudes de hostilidade ou indiferença *vis-à-vis* ao ambiente de rede – tendência para, conscientemente, externalizar custos. A consolidação institucional é uma condição para o seu funcionamento, pois gera estabilidade dos relacionamentos cooperativos pelo desenvolvimento de identidades comuns e a transformação de vínculos fracos em vínculos fortes.

Ainda, sob o ponto de vista de Messner e Meyer-Stamer (2000), as redes têm a possibilidade de trabalhar a coordenação horizontal entre um amplo número de atores interdependentes. O problema da coordenação é que a dificuldade de encontrar o ótimo e uma compreensão comum dos atores com os critérios de distribuição de ganhos e perdas diz respeito às opções de soluções, fazendo-se necessária uma condição para prevenir o bloqueio de barganhas.

Messner e Meyer-Stamer (2000) ainda citam como problemas provenientes da cooperação em redes, o dilema da barganha e as tensões entre conflito e cooperação. O dilema da barganha diz respeito à confiança baseada no relacionamento entre atores da rede – condição para o sucesso da coordenação – mas, algumas vezes, especialmente atores leais podem facilmente ser trapaceados em processos de barganha estrategicamente orientados

pelos modelos de barganha, promovendo o sucesso a curto prazo, mas minando a confiança. Já, a cooperação em redes permite a busca direta de objetivos e os processos de aprendizagem de parte dos atores envolvidos. As aplicações do relacionamento entre conflito e cooperação são as seguintes: em redes, existem regras de cooperação e conflito; orientar harmonia exageradamente pode ameaçar o esforço para a inovação; conflitos são potenciais forças produtivas; cooperação e conflito podem operar em redes como um vínculo e um solvente.

Ainda sob a ótica dos problemas das redes interorganizacionais, o conflito pode ser um componente essencial do processo de desenvolvimento interorganizacional, por meio do qual a informação é compartilhada e objetivos excedentes e métodos de divergência mediados. Entretanto, este conflito poderá provocar um ciclo de reações que conduzirá, finalmente, à terminação do relacionamento (ARIÑO e DE LA TORRE, 1998). Fichman e Levinthal (1991) discutem que a maioria dos relacionamentos começa com um estoque de recursos, tais como: a confiança precedente, a boa vontade, os recursos financeiros e o compromisso, que podem reduzir o risco de dissolver o relacionamento mesmo com resultados iniciais desfavoráveis. Entretanto, após um período inicial de "lua-de-mel", este estoque de recursos pode ser insuficiente e a probabilidade de ocorrer uma dissolução pode aumentar. Em uma amostra de relacionamentos, Seabright, Levinthal, e Fichman (1992) analisam empiricamente a dissolução de relacionamentos interorganizacionais. O resultado está relacionado à mudança no ajuste do recurso, que fornece o ímpeto para a dissolução dos relacionamentos.

Gareth (2005), em uma pesquisa realizada entre os anos 1996 e 2001, constatou que as firmas continuavam a confiar nessa estratégia de redes de cooperação como forma de crescimento de seus benefícios, às vezes, ignorando um sério problema: os relacionamentos próximos nem sempre são sinônimos de relacionamentos bons. Além disso, os sócios dependiam altamente um do outro e, com o tempo, como cada partido aprende o que o outro sabe, o relacionamento tornava-se instável. Neste caso, aponta-se o crescimento do oportunismo como o fator chave que desestabiliza relacionamentos próximos entre organizações.

Ainda neste estudo, os resultados sugeriram um fenômeno impressionante: os relacionamentos que parecem fazer bem são frequentemente os mais vulneráveis às forças da destruição que estão sendo construídas quietamente abaixo da superfície do relacionamento, ou seja, os relacionamentos próximos que parecem mais estáveis, são também os mais vulneráveis a declinar e se destruir. Relaciona-se este fenômeno como sendo o lado escuro de

relacionamentos próximos. Desde que nenhum problema não possa ser visto no horizonte, não há nenhuma razão aparente para mudar o curso, a estratégia ou as táticas. O início do lado escuro pode ser muito sutil e, nestes casos, se negligencia simplesmente o outro, uma reação relativamente passiva ao desapontamento. Os investimentos específicos (como por exemplo, equipamentos, recursos humanos dedicados ou sistemas de informação especializados) podem tornar difícil o afastamento. Confiança, relacionamentos sociais e investimentos desenvolvidos com a intenção de fazer um relacionamento bem sucedido, podem se transformar na entrada para o lado escuro, e o abuso destas variáveis pode gerar o oportunismo.

Outra questão relevante no estudo de Gareth (2005), diz respeito à falta de incentivo para inovar e progredir. Operando-se como um cartel, a exemplo de empresas italianas, os membros do grupo protegiam-se das pressões do competidor contendo e controlando a competição entre eles. Esta parceria trabalhou muito bem, por um tempo, com a rede inteira beneficiada por eficientes negócios, porém, com o passar do tempo, alguns retornos negativos foram produzidos para todos os envolvidos. Isolando-se das pressões do mercado, as empresas removeram a pressão externa que incentivava as companhias a inovar e progredir e, em consequência, as empresas tornaram-se gradualmente ineficientes. Os relacionamentos próximos que foram construídos com cuidado para fornecer vantagem competitiva tornaram as ligações mais fracas.

Ainda, no exemplo da pesquisa, a formação da rede melhorou a coordenação, o controle e a distribuição do recurso ao minimizar o risco, mas os benefícios não persistiram a longo-prazo. Esta questão entre ganhos a curto-prazo e a longo-prazo é um ponto natural da tensão para muitos relacionamentos de negócio. No geral, se os sócios em um relacionamento forem orientados demasiadamente a curto-prazo, ambos os partidos terão um incentivo para explorar-se rapidamente e, assim, retirar-se do processo cooperativo. Em contrapartida, se os sócios forem orientados demasiadamente a longo-prazo e não experimentarem periodicamente os benefícios, sua motivação para permanecer e suportar o relacionamento enfraquece.

Segundo Gareth (2005), as alianças que são demasiadamente rígidas ou flexíveis não podem conseguir o sucesso. O ideal é desenvolver um relacionamento em que os sócios podem responder ao mercado ou às mudanças ambientais e, contudo, ter bastante rigidez ou estrutura para criar estacas para ambos os partidos e para motivá-los a agir pelo interesse de seu relacionamento. Como sempre, a prevenção é o melhor remédio. Os relacionamentos

baseados na avaliação regular, por exemplo, ajudam a criar os relacionamentos eficientes, motivados e produtivos que permitem que os sócios façam exame de riscos, criem idéias novas e determinem maneiras criativas de expandir os benefícios comuns. Avaliando o desempenho, as vantagens competitivas são realizáveis, os lucros da junção são mais elevados, e os sócios planejam e esperam um relacionamento. Contudo, o valor de relacionamentos interpessoais evaporam quando os problemas começam a aparecer. Muitas companhias falham esperando até este ponto para começar a emitir as tropas de ataque: a gerência superior, os advogados, os mediadores chegam na cena para investigar e reparar o relacionamento. Uma aproximação mais eficaz deve focalizar-se na perda potencial, ao invés da perda que já existe.

A relação custo-benefício é outra questão importante neste processo associativo. Segundo Pereira (2005), a diminuição desta relação se dá a partir da incapacidade da rede de gerar novos benefícios aos seus associados. Em seu estudo, não foi constatada nenhuma tentativa mais estruturada de criação de novos conhecimentos, visando o benefício coletivo. Neste caso, as empresas buscam alternativas estratégicas para sair das redes, minimizando seus custos, mas mantendo os benefícios de pertencer a uma rede. Elas buscam o crescimento duradouro e sustentável fora das redes, aumentando o risco associado ao seu negócio, competindo, agora, isoladamente, com as outras redes, e também com a sua antiga rede parceira.

Por fim, mas sem a intenção de esgotar este assunto, pode-se dizer que muitos problemas em redes ocorrem a partir da constatação de que os objetivos iniciais não foram correspondidos. As empresas se unem por objetivos comuns, que estão centrados, principalmente, no acesso ao conhecimento e à aprendizagem, na redução de custos, na ampliação da escala, na adaptação às mudanças, na diminuição de riscos, na complementação de ativos e no desenvolvimento de capacitações (EBERS, 1997). Caso algum destes objetivos, ou outros, não forem correspondidos, conflitos poderão ocorrer e ocasionar a insatisfação e o desentendimento entre parceiros, o que pode, conseqüentemente, ser uma das razões que provocam a saída da empresa da rede. O quadro 2 demonstra, de modo resumido, os problemas apresentados neste estudo.

Quadro 2: Problemas nas Redes Interorganizacionais

<b>Problema</b>	<b>Significado</b>	<b>Pressuposto</b>
Racionalidade Limitada	Escassez das informações	Aumento da complexidade e da incerteza; maior possibilidade da transação fracassar.
Oportunismo	Que age conforme suas próprias conveniências, unicamente na defesa de seus interesses.	Má reputação e dificuldades de parceria; fortes mecanismos de controle por parte da rede; limitação de sua evolução.
Incerteza	Dúvidas sobre o provável andamento das negociações.	Grande probabilidade de adoção de estruturas hierárquicas de governança.
Especificidade de Ativos	Perda de valor dos ativos envolvidos em determinada transação, no caso desta não se concretizar, ou no caso do rompimento contratual.	Aumento do oportunismo; baixa probabilidade de governança de mercado.
Diferente Orientação Estratégica dos Sócios	Razões diferentes para incorporar uma aliança estratégica	Relacionamentos conflituosos; desgaste e fracasso da aliança.
Aumento Excessivo do Número de Atores	Aumento do risco de posição de veto (oposição, impedimento).	Paralisação da rede
Dilema da Barganha	Trapaças no processo de barganha, de negociação.	Promoção do sucesso a curto prazo, porém minando a confiança.
Tensões entre conflito e cooperação	Cooperação exagerada (1) <i>versus</i> conflito exagerado (2).	(1) Ameaça ao esforço de inovação; (2) Provoca ciclo de reações que conduzem à terminação do relacionamento.
Dependência e Aprendizagem Mútua	Um aprende o que o outro sabe	Instabilidade no relacionamento; aumento do comportamento oportunista.
Relacionamentos demasiadamente Estáveis	Relacionamentos que parecem fazer bem; sem razão aparente para mudar estratégias ou táticas ou desconfiar.	(1) Alvos de ataques de forças de destruição, imperceptíveis; (2) Alimentam comportamentos oportunistas.
Falta de Incentivo para Inovar e Progredir	Exagerada proteção contra as pressões dos competidores; e contenção e controle das competições entre si.	Isolamento; remoção da pressão externa que incentiva a inovação e o progresso; empresas ineficientes.
Desequilíbrio dos Ganhos à CP e à LP	Orientação demasiada para obter ganhos a curto prazo (1), <i>versus</i> orientação demasiada para obter ganhos a longo prazo (2).	(1) Retirada do processo de cooperação com maior rapidez; (2) Motivação enfraquecida.
Inexistência de Avaliações Periódicas de Desempenho	Inexistência de exames de riscos, criação de novas idéias e determinação de maneiras criativas para expandir os objetivos comuns.	Ataque tardio ao problema; foco na perda já existente, ao invés da perda potencial.
Diminuição da relação custo/benefício	Incapacidade de gerar novos benefícios aos associados da rede	Alternativas estratégicas para sair da rede.

Fonte: elaborado pela autora

Como se pôde observar, as redes interorganizacionais podem proporcionar grandes vantagens e inúmeros benefícios às suas empresas parceiras. Por outro lado, também sustentam uma série de problemas que atrapalham a vida das empresas e provocam outros problemas, cada vez mais sérios. As questões de relacionamentos, desconfianças, dependência, oportunismo, apontadas várias vezes no decorrer deste estudo, podem atrasar e muito o desenvolvimento das redes interorganizacionais, mas será que provocam a saída das

empresas de suas redes? Serão estes os problemas ou variáveis, que motivam as empresas a se desvincularem das redes?

Em vista do que foi apresentado, a intenção deste trabalho, com base no desenvolvimento deste referencial, é compreender as razões que levaram as empresas a saírem das redes interorganizacionais às quais pertenciam. Sua contribuição se dará no sentido de diagnosticar o perfil destas empresas, na tentativa de evitar alguns problemas relacionados acima. A seguir, será apresentado o método de pesquisa a ser desenvolvido para este estudo.



## CAPÍTULO III – METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentado o método de pesquisa característico deste estudo, a população e amostra estudadas e os processos de coleta e análise de dados adotados para o desenvolvimento da pesquisa. Além disso, discorre-se sobre a definição de alguns termos principais e são analisadas as limitações deste trabalho.

### 3.1 – Método de Pesquisa

Apresentado no capítulo dois deste estudo, a base teórica desta pesquisa refere-se, basicamente, às redes interorganizacionais, sua formação, suas teorias predominantes, seus benefícios e, principalmente, as possíveis falhas existentes durante o processo de seu desenvolvimento.

A partir daí, este estudo pode ser caracterizado como sendo uma pesquisa exploratória, de caráter basicamente qualitativo. Na pesquisa exploratória, os planos não têm a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa (HAIR *et al.*, 2005). Além disso, o objetivo desse tipo de pesquisa é explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão (MALHOTRA, 2006). Segundo Malhotra (2006, p 100), “a pesquisa exploratória pode ser usada para qualquer uma das finalidades abaixo:

- Formular um problema ou defini-lo com maior precisão.
- Identificar cursos alternativos de ação.
- Desenvolver hipóteses.
- Isolar variáveis e relações-chave para exame posterior.

- Obter critérios para desenvolver uma abordagem de problema.
- Estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.”

Segundo Denzin e Lincoln (2006, p.17), a pesquisa qualitativa “consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo.” Para Hair *et al.* (2005), os dados qualitativos não se utilizam de números para seus objetos de estudo, e podem desenvolver idéias passíveis de serem testadas com algum tipo de abordagem quantitativa. Ainda para Hair *et al.* (2005), os propósitos dos dados qualitativos são:

- Mais úteis para descobertas.
- Oferecem informações aprofundadas e maior compreensão sobre algumas características.
- Descoberta de motivações e valores ocultos.

Já as propriedades deste tipo de pesquisa, envolvem:

- Técnicas de coleta menos estruturadas que requerem interpretação subjetiva.
- Pouca preocupação com a representatividade.
- Entrevistas relativamente longas.
- O entrevistador é ativo e deve ser altamente capacitado.
- Amostras pequenas – de 1 a 50
- Resultados subjetivos.

“Os pesquisadores dessa área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas, na esperança de sempre conseguirem compreender melhor o assunto que está ao seu alcance” (DENZIN e LINCOLN, 2006, P.17).

Como estratégia de observação do objeto de estudo, esta pesquisa irá abordar o método de multicasos. Segundo Yin (2005, p.20), “a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos.” O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real.

### **3.2 – Unidade de Análise**

A população deste estudo foi representada por empresas do setor farmacêutico que, em algum período, participaram de uma rede interorganizacional deste mesmo setor que, após um determinado tempo, saíram do processo associativo. Com o intuito de preservar a empresa e os dados coletados, essa não terá seu nome revelado, sendo chamada, neste estudo, de Rede de Farmácias.

A unidade de análise deste estudo constituiu-se das empresas que saíram da Rede de Farmácias, sendo pesquisada uma amostra significativa desta população. Estas estão localizadas nas seguintes cidades da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul: Restinga Seca, Caçapava do Sul, Saldanha Marinho, Santa Bárbara do Sul e Porto Alegre

A rede em questão está situada na cidade de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, e possui empresas associadas em todas as outras regiões do Estado.

### **3.3 – Coleta de Dados**

Com o intuito de coletar dados significativos que respondam a problemática deste estudo, foi realizado, primeiramente, um levantamento de empresas que fizeram parte da Rede de Farmácias, e, hoje, não mais se encontram no quadro de associados. Nesta fase, foram consideradas as informações – lista de empresas que saíram - repassadas pela própria rede que, voluntariamente, optou por colaborar com a pesquisa.

As empresas pesquisadas foram selecionadas de forma aleatória. Várias empresas foram contatadas via telefone até que cinco concordaram em participar da pesquisa. Para essas empresas, a coleta de dados se deu através da utilização de entrevistas em profundidade, aplicadas, pessoalmente, pela pesquisadora, apresentada no Apêndice A deste trabalho, sendo respondidas, diretamente, pelos proprietários das empresas. Segundo Hair *et al.* (2005, p. 85), “uma entrevista em profundidade é uma sessão individual entre um entrevistador treinado e um entrevistado.” Para Haguette (2001), na maioria das vezes, os entrevistados demonstram

grande disponibilidade, espírito cooperativo e orgulho em contribuir de alguma forma para a história. O tempo aproximado para a realização de cada entrevista foi de uma hora e meia.

Após essa etapa, foi a vez da Rede de Farmácias. Neste caso, também foi realizada uma entrevista em profundidade, cujo instrumento se encontra demonstrado no Apêndice B, respondido pelo Diretor Administrativo da Rede, que durou cerca de duas horas e meia. O objetivo desta entrevista era o de fazer o confrontamento entre as percepções das empresas e da Rede da qual elas faziam parte.

A partir de todos estes questionamentos, e devido a um número significativo de indicações, tanto das empresas quanto da Rede de Farmácias, sentiu-se a necessidade de verificar a trajetória e o perfil de uma outra rede específica, com características diferentes, segundo os entrevistados, chamada, aqui, de Rede de Associadas. Mencionada várias vezes nas outras entrevistas, de forma positiva, por ter uma visão diferente do processo, buscou-se compreender essa nova filosofia e, assim, descobrir o motivo da satisfação de seus associados. Essa entrevista foi realizada na cidade de Santa Maria, com um dos Diretores da Rede. Sua sede está localizada em Pelotas, no Estado do Rio Grande do Sul.

### **3.4 - Análise dos Dados**

Nesta fase, após a coleta dos dados, através das entrevistas em profundidade, buscou-se caracterizar o contexto ambiental de onde se encontram as redes e diagnosticar os aspectos relacionados à constituição e formação dessas associações. Além disso, procurou-se entender e relatar o comportamento das empresas e dos empresários que pertenceram à Rede de Farmácias, desde a sua entrada na rede até os dias de hoje. Após, foi realizado uma análise das cinco empresas entrevistadas com vistas a diagnosticar seus pontos em comum e suas principais diferenças, direcionando o estudo para a resposta ao questionamento inicial desta pesquisa.

Em seguida, a Rede de Farmácias foi descrita. Neste ponto, considerou-se sua trajetória, sua percepção quanto aos comportamentos desenvolvidos no decorrer do processo associativo, e o relato de suas políticas e filosofia organizacional. Sendo assim, foi possível

realizar um confronto entre a rede e as empresas entrevistadas, evidenciando pontos de vistas distintos entre elas.

Como foi dito anteriormente, tornou-se necessário conhecer um novo formato de processo associativista desenvolvido por outra rede do setor: a Rede de Associadas. A partir dos relatos da Rede de Associadas, demonstrada neste relatório, foi possível realizar, também, um comparativo entre os dois perfis de redes analisadas: Rede de Farmácias x Rede de Associadas.

Após este processo e a partir desta análise, realizou-se um diagnóstico sobre os problemas das redes. Neste momento, os problemas relatados no capítulo 2 deste estudo serviram de base para o desenvolvimento desse item, corroborando ou não com as premissas desenvolvidas pelos diversos autores citados. Além disso, um paralelo entre o perfil das empresas associadas e o processo seletivo adotado pelas redes foi considerado e analisado, a fim de contribuir para o bom encaminhamento das atividades em redes interorganizacionais.

Por fim, como análise final deste estudo, as variáveis diagnosticadas, como as razões que levam as empresas a saírem das redes, foram apresentadas. Para que o estudo tivesse um caráter mais significativo e válido, foram considerados alguns referenciais teóricos que auxiliaram na argumentação desta constatação.

### **3.5 – Limitações do Método**

Este estudo utilizou, como método, a pesquisa exploratória. Neste contexto, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista em profundidade, que, segundo Hair *et al.* (2005), ao ser conduzida, sempre há risco de o próprio processo de entrevista influenciar os entrevistados. Ainda sob este aspecto, os comentários dos entrevistados talvez não sejam totalmente precisos, e isso pode ocorrer devido à recordação incompleta, à supressão de informações causada por preocupações sociais, ou à falta de disposição para dar uma resposta precisa à pergunta (HAIR *et al.*, 2005).

Outra questão a ser considerada trata das variáveis diagnosticadas neste estudo. Em nenhum momento esgota-se a possibilidade de que somente estas sejam as respostas para a

problemática desta pesquisa. Outras variáveis poderão, certamente, ser encontradas na realidade de outros setores, de outros formatos de redes, com outros perfis de empresas, possibilitando, assim, outras pesquisas neste mesmo enfoque.

Por fim, vale ressaltar que, como um dos objetivos específicos deste estudo, buscou-se conhecer as percepções e perspectivas dos empresários que optaram por participar da rede. Assim, pode ocorrer certa subjetividade no decorrer deste processo, visto que se trata de opiniões pessoais, dadas em circunstâncias diferentes e momentos particulares de cada um, e, ainda, por considerar o ponto de vista de apenas uma das pessoas de cada organização.

## **CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O objetivo deste capítulo é apresentar e analisar os casos entrevistados, buscando, desta forma, responder à problemática proposta no decorrer deste trabalho: por que as empresas saem das redes? Para isso, e na tentativa de facilitar o entendimento a esse respeito, faz-se necessário que este seja dividido nas seguintes partes: a) caracterização do contexto ambiental/competitivo de onde se encontram as redes; b) relato das empresas entrevistadas que pertenceram à rede; c) análise dos casos apresentados, identificando características comuns e divergentes; d) relato da rede; e) confrontamento entre as empresas que saíram e a rede; f) apresentação de um novo formato de rede e o comparativo entre as redes entrevistadas; g) diagnóstico dos problemas existentes nas redes; h) análise da relação perfil da empresa x processo seletivo da rede; e i) análise final sobre os motivos que levam as empresas a saírem das redes.

### **4.1 – Caracterização do Contexto Ambiental de onde se encontram as redes**

O Estado do Rio Grande do Sul, região onde estão situadas as redes e empresas apresentadas neste capítulo, é constituído de uma área de cerca de 282 mil quilômetros quadrados, onde vivem 10,2 milhões de pessoas, descendentes de índios, portugueses, italianos, alemães e asiáticos. O Estado tem características européias e apresenta um alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), reflexo da menor mortalidade infantil do Brasil, altas taxas de alfabetização e melhores condições de saneamento básico e saúde (Agências de Notícias – Governo do RS, 2007)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Informações obtidas através do site: [www.estado.rs.gov.br](http://www.estado.rs.gov.br) – acessado em 20 de maio de 2007.

Segundo dados da FEE<sup>4</sup> (2007), o Rio Grande do Sul apresenta o quarto maior PIB do Brasil, chegando a R\$ 156 bilhões no ano de 2006. Além disto, o estado gaúcho também conta com grande parte da sua economia (40,6%) baseada no setor industrial, que cresceu 6,6% em 2004 com relação a 2003. Nesses mesmos anos, as empresas privadas investiram R\$ 14 bilhões no Estado, oferecendo aos trabalhadores cerca de 29,2 mil vagas de emprego.

Os números têm-se mostrado favoráveis nos últimos tempos, mas os efeitos da globalização e das grandes facilidades decorrentes dela ocasionaram grandes mudanças: na tecnologia, nas descobertas científicas, segmentações crescentes no mercado, aumento da concorrência, aumento dos custos de vendas e distribuição, alto custo financeiro. Dessa maneira, algo precisou ser feito para garantir a sustentabilidade das pequenas e médias empresas. Uma das respostas foi a formação de redes de cooperação, que permitiu a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades (STRIEDER e JUNG, 2006). A princípio, segundo Strieder e Jung (2006), “as empresas que integram uma rede conseguem reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e ter acesso a novas tecnologias.”

No Rio Grande do Sul, o Programa Redes de Cooperação é formado, atualmente, por mais de 220 redes, compostas por mais de 4500 empresas participantes que, no ano de 2006, movimentou um faturamento de aproximadamente 5 bilhões de reais. Esses números impactam diretamente na economia do Estado, já que os lucros gerados são reinvestidos na própria região onde o empresário está estabelecido (SEDAI-RS – Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais).

No setor de Farmácias não foi diferente. Atualmente, há cerca de 4900 farmácias distribuídas em todas as regiões do Estado, sendo uma farmácia para cada 2500 habitantes. As redes desse setor totalizam 900 estabelecimentos no Estado e tiveram, como grande pioneira, a Rede Agafarma de Farmácias. Fundada em 1997, com sede em Porto Alegre, essa rede nasceu da necessidade de fortalecimento e união de um grupo de empresários para fazer frente aos desafios que o mercado passou a exigir a partir da globalização da economia. A aliança estratégica de pequenos e médios empresários, através do associativismo, foi a resposta prática para crescer dentro de uma acirrada concorrência (SINPROFAR – Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos no Rio Grande do Sul).

---

<sup>4</sup> Informações obtidas através do site [www.fee.tcche.br](http://www.fee.tcche.br) – acessado em 20 de maio de 2007.



A partir deste contexto, que envolve esse grande movimento associativista e a responsabilidade depositada nesse processo no que se refere à sustentabilidade de suas empresas, tornou-se necessário fazer um levantamento na tentativa de diagnosticar os motivos que levam as empresas a saírem das redes. A partir desse ponto, o presente trabalho tem a intenção de relatar as experiências vividas por empresas e redes do setor, e posterior análise desses depoimentos, buscando explicações que justifiquem tal ato.

#### **4.2 – Com a Palavra: As Empresas**

As empresas apresentadas neste tópico têm em comum o fato de terem participado da Rede de Farmácias, e efetuado a sua exclusão algum tempo depois. Os casos serão relatados caso a caso, permitindo um melhor entendimento de sua trajetória, desde a sua entrada na rede até os dias de hoje. As entrevistas foram concedidas pelos próprios proprietários das farmácias.

##### Caso 1

A Farmácia em questão encontra-se estabelecida na cidade de Restinga Seca, na região central do Rio Grande do Sul. Foi fundada em março de 1971 e está na segunda geração de seu processo sucessório. Essa empresa ingressou na rede no ano de 1998 e tinha, como principais objetivos, conseguir melhores preços e maior percentual de desconto. Além disso, era considerada uma excelente oportunidade de se tornar mais conhecida e obter maior diversificação dos seus produtos. “ A rede apareceu com uma boa proposta. Parecia se encaixar exatamente no que estávamos precisando” (Entrevistado A).

Até 1998, período que antecedeu sua entrada na rede, a empresa possuía 6 funcionários e assim os manteve durante o período em que esteve no processo associativo. Números referentes a faturamento, lucratividade e participação de mercado também não sofreram alterações neste período. A maior transformação, para não se dizer a única, ocorreu

em relação aos produtos comercializados pela empresa, que obtiveram um acréscimo aproximado de 2,5%. Esse acréscimo, porém, “não acarretou o aumento das vendas, visto que não eram produtos de giro, daqueles que a população estava habituada a comprar” (Entrevistado A).

A Farmácia rescindiu seu contrato com a rede em 1999. Conforme cláusulas desse contrato, assinado um ano antes, a empresa foi obrigada a pagar multa rescisória (de valor bastante significativo, segundo a empresa) e a repensar novas estratégias para se manter no mercado, agora trabalhando de maneira isolada. Iniciou, neste período, uma reestruturação geral, tentando reerguer-se financeiramente, e se colocar novamente no mercado como farmácia tradicional da cidade. Segundo o Entrevistado A, “o prejuízo financeiro se deu principalmente pelo pagamento da multa e pelos investimentos realizados na estrutura física da loja, exigidos pela rede.”

Dentre as causas que a fizeram sair, segundo uma das diretoras da empresa, pode-se citar, o número excessivo de produtos que eram “despejados” em seu estoque, quinzenalmente ou mensalmente, sem qualquer tipo de aviso, a maioria sem histórico de giro (conforme os interesses de negociação da rede), e que se acumulavam em seu pequeno espaço físico, sem perspectivas de venda.

Os produtos simplesmente chegavam, e tínhamos que colocar em local de destaque na loja. Além disso, a rede tinha uma mensalidade cara, no valor de R\$ 500,00 (quinhentos reais), principalmente se comparada aos poucos benefícios proporcionados a seus associados, e as empresas se sentiam abandonadas, tão pequenas, que pareciam não ter importância alguma (Entrevistado A).

Na concepção desta empresa, problemas entre associados não foram visivelmente comprovados, mesmo porque, a rede muito pouco promoveu o convívio e a integração entre elas.

Não eram realizados treinamentos, reuniões ou qualquer tipo de encontro entre os participantes, e também não era efetuado nenhum tipo de avaliação de desempenho. As reuniões aconteciam no início do processo, a convite da rede, para apresentação da proposta, e eventualmente, sem uma periodicidade específica, quando a rede vinha apresentar seus resultados (Entrevistada A).

O problema maior se encontrava na relação empresas-rede onde, aí sim, havia conflitos, comportamentos oportunistas (as negociações para compra de produtos eram feitas conforme os interesses da rede), e precário fluxo de informações (através de

correspondências, e de forma não sistematizada) o que prejudicava, e muito, tal tipo de relacionamento. Além disso, a empresa não confiava na rede, uma vez que, produtos chegavam sem pedidos e decisões eram tomadas sem a consulta prévia de seus associados. Ao contrário, a dependência das empresas se tornava cada vez maior: nenhuma atitude poderia ser tomada sem uma prévia consulta à diretoria da rede.

Neste contexto, e após uma análise crítica do processo, a empresa concluiu também que o desconto – um dos objetivos principais ao entrar na rede – foi aquém de suas expectativas. Era menor que o esperado. Ela acreditava que em uma negociação direta entre a empresa e os fabricantes, o desconto poderia, até, ser maior. “Além disso, as empresas mais próximas da Diretoria da Rede, ou participantes dos Conselhos, obtinham vantagens maiores” (Entrevistado A).

Mesmo com todos os prejuízos decorrentes da rescisão, e o baixo retorno sobre seu investimento, a empresa reiniciou a sua reestruturação. Após três anos traumáticos, passando pelo mesmo processo de resistência e euforia vivido anteriormente, tanto pelos funcionários como pela diretoria, e agora com um pouco menos de expectativas, a empresa foi convencida a apostar em uma nova rede. “Desta vez, as propostas pareciam ser mais claras e os depoimentos das empresas que já faziam parte eram realmente convincentes. Elas estavam tendo os benefícios que se esperava” (Entrevistado A). O processo foi diferente e a completa adesão demorou mais tempo. Primeiramente, foi levantado um maior número de informações sobre a nova rede, as suas características, os reais resultados. Após longas conversas, muitas pesquisas e a concretização de um relacionamento baseado em confiança mútua, foi que se deu a grande decisão. Os contratos foram lidos minuciosamente pois, segundo o entrevistado A, “vale mesmo o que está escrito.” A identidade, até então perdida, foi recuperada, e a motivação novamente prevaleceu entre os membros da empresa.

A nova rede se apresentou com maior flexibilidade - característica fortemente aprovada entre os associados - dando focos estratégicos para os diferentes tipos de empresas associadas. Buscou-se a confiança acima de tudo – “a rede confiava na empresa para que a empresa confiasse nela” (Entrevistado A). Atualmente, a nova rede tem 328 associados, num período de vida de 10 anos, o que demonstra, segundo a Farmácia, que um maior número de associados traz maiores benefícios para a rede e para as empresas. A satisfação é nitidamente observada nesta nova fase.

A Farmácia, hoje, se encontra totalmente reestruturada. Acrescentou à sua linha de medicamentos, os produtos de perfumaria, e alavancou em 30% a quantidade de itens comercializados. Além disso, possui psicólogo para atender os funcionários e a diretoria, e uma professora de educação física para as ginásticas laborais. Seu faturamento aumentou em 30% desde a saída da primeira rede, e os percentuais de lucratividade e participação no mercado tiveram um acréscimo de 5%. A nova rede, além de auxiliar em todas essas mudanças, proporciona encontros entre os associados onde as empresas trocam experiências, são chamadas a opinar e, ao final, confraternizam, em um clima de confiança e grande flexibilidade. Neste cenário, a empresa está abrindo, no mês de março deste ano, sua primeira filial, na cidade de Candelária, RS.

Por fim, a Farmácia acredita que a primeira experiência proporcionou-lhe um grande aprendizado, e que ela, segundo o entrevistado A, “não foi de todo o mal, afinal, é uma tendência internacional”. A rede se organizou, cresceu muito depois deste período e deu certo para muitas empresas.

Empresas com mais experiências no mercado, mais tempo de vida, com visão empreendedora, possuem mais dificuldades em se manter na rede, pois devem seguir várias normas e acabam perdendo sua identidade. Por outro lado, empresas que estão começando, com necessidade de estruturação, padronização de tarefas e conhecimento de mercado, podem ter grandes chances nesse tipo de processo associativo (Entrevistado A).

## Caso 2

A segunda farmácia apresentada neste caso foi fundada em 1º de abril de 1987, na cidade de Caçapava do Sul, RS, e no ano de 2000 entrou na rede. Após 5 anos, pediu sua exclusão. Seu principal objetivo era o de aumentar sua competitividade e, para isso, obter melhores preços, melhorar os processos de treinamento e marketing, e aprimorar os contatos com outros proprietários, adquirindo, assim, uma rica troca de experiências e um maior conhecimento do mercado. Eram todas essas as expectativas.

Antes de entrar na rede, seu faturamento era de R\$ 120.000,00 ao ano. Sua fatia de mercado chegava a 25% e o quadro de funcionários era de 18 pessoas. Ao entrar na rede, seu

faturamento passou para R\$ 150.000,00. O número de funcionários teve um acréscimo de 55% e sua participação no mercado aumentou em 5%. Atualmente, a empresa fatura em torno de R\$ 180.000,00, possui 33 funcionários distribuídos em 3 lojas e estima que sua fatia de mercado esteja em 32%, com aumento de 7% considerando o período em que ainda não estava na rede, e 2% a partir do momento em que saiu da rede.

A rede mudou seu foco inicial – crescimento das empresas e da rede – e passou a buscar seu próprio, e único, crescimento, à custa dos associados. Quem não se adequava às regras, era excluído, e outros afiliados, sem grandes ambições e conhecimentos, poderiam entrar e, assim, sustentar a rede. A rede começou a agir como uma grande empresa (Entrevistado B).

Ainda neste contexto, a confiança, dita como fundamental neste tipo de relação, quase não existia. Até as empresas de consultorias, responsáveis pelas avaliações de resultados, recebiam o descrédito dos associados, e, por esses motivos, a empresa saiu da rede. A dependência por parte das empresas era total - nada poderia ser feito sem autorização, principalmente no que dizia respeito às negociações de compra dos produtos.

Na concepção desta Farmácia, uma empresa entra em uma rede para crescer, e deve permanecer nela se quiser competir no mercado, seja ela grande ou pequena. Ao contrário desta empresa, outras farmácias associadas buscaram as redes a partir de outros objetivos: precisavam de orientação (pois estavam perdidas), apresentavam-se com dificuldades financeiras e necessitavam de ajuda, e buscavam posição e status no mercado farmacêutico. Os comportamentos oportunistas, de cooperação e de conflito eram visíveis, em todos os sentidos, mas eram positivos, pois ajudavam a rede e as empresas a se prevenirem e, assim, crescerem.

A empresa acredita que a rede cumpre bem alguns de seus papéis. “Ela oferece treinamentos, consultorias, cursos, palestras, eventos e informações precisas, e de grande validade” (Entrevistado B). Isso demonstra o crescimento no número de associados ocorrido no período de 5 anos, entre 2000 e 2005: de 50 para 250 empresas. A curto-prazo, a rede aposta no marketing, e ganha a empresa que nunca imaginou aparecer na televisão; a médio-prazo, ela auxilia na gestão financeira e a empresa tem a oportunidade de ganhar dinheiro, ou de, pelo menos, melhorar a sua situação; a longo-prazo ela ensina a crescer, em uma ação conjunta com ela mesma.

Para a empresa, o que realmente influencia o potencial de ganho das associadas é o potencial de compra que ela tem. Quanto maior for esse potencial, mais a empresa se destaca diante da rede e dos fornecedores, e mais descontos e vantagens ela obtém. Esta situação privilegia algumas empresas e descontenta outras, mas isso é perfeitamente entendido como parte do processo associativo.

De qualquer forma, a empresa saiu da rede, mas não desistiu do processo associativo. “Ficou claro, neste período, que a rede é importante para se conseguir os benefícios que se procura, com maior facilidade, e quem não participar desse processo, poucas chances terá no mercado, principalmente no setor de farmácias que já se encontra tomado pelas associações” (Entrevistado B). Para a entrada na nova rede, o processo demorou 6 meses, desde sua saída da primeira rede, e requereu mais informações e pesquisa. O objetivo permaneceu o mesmo: crescer, obter vantagem competitiva e se manter no mercado. A empresa atual não visa lucros e é mais flexível, não comprometendo sua identidade. No seu ponto de vista, as empresas também pecam em alguns aspectos, principalmente no que diz respeito ao investimento – “normalmente elas querem ganhar sem gastar” (Entrevistado B). Além disso, ela prevê o sucesso de uma rede a partir do perfil de seus associados: empresas com visão, empreendedoras, que arriscam e buscam sempre aumentar seus potenciais, de compra e de venda.

### Caso 3

A Farmácia analisada, neste ponto, é a única farmácia da cidade de Saldanha Marinho, RS, e está no mercado há 11 anos. Por dois anos – 2001 e 2002 – permaneceu na rede com o intuito de impedir a concorrência. Na verdade, caso ela não entrasse na rede, outra farmácia seria estabelecida na cidade, com aproximadamente 3200 habitantes, levando o nome da rede. “A rede me procurou fazendo a sua proposta, mas na verdade, não tivemos opção: ou entrávamos na rede ou outra farmácia seria estabelecida aqui na cidade” (Entrevistada C). Entrando na rede, a farmácia obrigou-se a considerar um objetivo sempre presente no mercado: a oferta de preços mais baixos e promoções para os clientes. Prometidos pela rede, esta seria uma vantagem que poderia render alguns lucros a mais.

As empresas entram nas redes para alcançar fatias maiores no mercado. É importante unir forças para competir com outras redes, ou então diferenciar-se, com serviços específicos e personalizados. No caso desta Farmácia, a preocupação está voltada mais para a personalização de seu atendimento, do que propriamente para a fatia, visto a falta de concorrência na cidade (Entrevistado C).

Na rede, da qual fazia parte, os comportamentos oportunistas e os conflitos eram evidentes. A Diretoria da Rede era formada por proprietários de farmácias, que se voltavam para os seus próprios interesses. As negociações de compras eram feitas com base nesses interesses, e, com certeza, eram vantajosas para alguém, mas não para as empresas menores, e do interior, como no caso aqui descrito, que acabavam subsidiando todos os seus caprichos. Produtos poucos conhecidos ou que não eram bem aceitos pelo público-alvo, até mesmo por questões culturais, chegavam em grandes quantidades, sem o pedido da farmácia e sem a sua autorização, para que fossem vendidos em promoção e com destaque. “Em uma ocasião, vários repelentes para o mosquito da dengue foram despejados na loja. Sabíamos que jamais venderíamos aquilo, mas tínhamos que aceitar. Alguém estava ganhando com isso” (Entrevistado C).

Outro exemplo era a mídia televisiva. Ao elaborar uma propaganda para a televisão na RBS (afiliada da TV Globo no Rio Grande do Sul), todas as despesas eram rateadas entre os associados, igualmente, porém, em Saldanha Marinho, o sinal de TV aberta é fraco e a maioria da população possui antena parabólica. Logo, as inserções não eram assistidas e a empresa tinha que fazer as promoções chegarem a seus clientes por outros meios, ou seja, mais um custo.

Os conflitos evidenciavam-se na relação empresas-rede, visto que a integração entre os associados era rara e pouco incentivada. Ao mesmo tempo em que se questionava tais atitudes – citadas acima – o discurso praticado pela rede era persuasivo, incentivando a aceitação de suas propostas e desafiando as habilidades para a venda destes produtos.

Para a Farmácia, com a quantidade de associados que a rede tinha na época, os ganhos teriam que ter sido mais significativos. Ao contrário, os benefícios não foram conquistados, e as despesas, comparadas ao período anterior a 2001 – antes de entrar na rede – aumentaram. Eram uniformes, fachada, mídia, mensalidade e compras, versus uma venda mensal que não cobria tudo isso. Além disso, a empresa considerava a questão da confiança de fundamental importância no processo associativo, porém, com todos os acontecimentos, a dúvida e a desconfiança eram sempre os sentimentos predominantes.

As empresas associadas dependiam totalmente da rede. As informações chegavam a todo o momento evidenciando ofertas e sugerindo compras e preços de venda. A rede criava uma parceria com um único distribuidor, por um determinado período, garantindo a esse distribuidor exclusividade no atendimento a seus associados. Após esse período, a rede negociava com outra distribuidora, e assim por diante. As empresas podiam até negociar com os outros fornecedores da rede, mas a rede controlava os números de faturamento das empresas para com o distribuidor parceiro, e, se não estivesse de acordo, eram advertidas.

Em todo o processo, a empresa não recebeu nenhum tipo de consultoria ou orientação por parte da rede, apenas regras. Na sua concepção, essa era uma tarefa essencial da rede, que precisa que seus associados cresçam para que ela cresça também. A troca de experiências entre os associados seria outro ponto importante, mas nos poucos encontros que lhes foram proporcionados, a pauta desenvolvida ocupava tempo integral o que não sobrava para essa troca de informações. No que diz respeito a seus funcionários, eles foram resistentes no início – eram muitas regras – mas nada que tenha influenciado a saída da empresa da rede da qual fazia parte.

O principal motivo que levou a empresa a sair da rede, foi o prejuízo. Além disso, as regras são as mesmas para todos: todos devem vender os mesmos produtos, não importando seu histórico e as características da sua cidade e região; e todos devem pagar a mesma quantia, não importando se uns terão mais vantagens que os outros, ou se estão em níveis diferentes no mercado farmacêutico.

Se outra farmácia se estabelecesse na cidade, os prejuízos para a empresa seriam menores do que aqueles que se obteve no período em que estávamos na rede, e mais: se esse concorrente fosse associado da rede em questão, seriam menores ainda. Só o nome da rede já dava a impressão de desorganização (Entrevistado C).

Segundo a empresa, a rede não trouxe grandes alterações. Faturamento, número de empregados, quantidade de produtos comercializados, lucratividade e participação de mercado não tiveram seus números alterados nestes dois anos. Apenas hoje, com uma loja nova (recém-reformada), moderna e com vários conhecimentos adquiridos foi que ocorreu a transformação. Seu faturamento aumentou em 80% e a lucratividade melhorou, devido às negociações diretas com fornecedores, realizadas pela proprietária.



#### Caso 4

Esta Farmácia está no mercado de Santa Bárbara do Sul, RS, há 35 anos, e há 7 encerrou suas atividades. Neste período, entre 1997 e 2000, participou da rede com o objetivo de conseguir melhores descontos e, assim, melhorar os preços de seus medicamentos. Seu faturamento anual antes de entrar na rede era de R\$ 172.000,00, e passou a R\$ 174.000,00 no período em que esteve na rede. A lucratividade média era de, aproximadamente, 10%, e esse dado não sofreu nenhuma alteração no decorrer desses 4 anos. A mudança mais significativa ocorreu em termos do número de produtos comercializados, com um aumento de 5%. “O convite para entrar na rede trouxe, além da expectativa de melhora nos números da empresa, um ânimo geral para funcionários e proprietários da empresa” (Entrevistado D).

Após a saída da rede, a empresa permaneceu no mercado por mais um ano e, neste período, sofreu outra transformação. Seu faturamento aumentou em mais 12% e a lucratividade em 1%.

Para a Farmácia, uma empresa entra em uma rede para melhorar seus preços e adquirir status. Além disso, mesmo sem querer, a rede ainda proporciona suporte e orientação para as ações no mercado, principalmente no que diz respeito à legislação vigente do setor. Apesar do pouco contato com as outras empresas associadas, as reclamações se concentravam, na maioria das vezes, nas ameaças que as empresas concorrentes, de outras redes, impunham sobre elas.

No que diz respeito ao nível de cooperação entre as empresas, este era considerado satisfatório, visto que todos tinham os mesmos objetivos: preços e descontos. Em relação aos conflitos, estes eram claramente visíveis mas de maneira positiva, proporcionando questionamentos e argumentações que embasavam as decisões e possibilitavam mais acertos do que erros. O comportamento oportunístico apresentado por parte da rede também podia ser visualizado, afetando a confiança na rede.

A curto-prazo, as ações de marketing eram os benefícios mais atrativos que a rede poderia oferecer; a longo-prazo, as empresas começaram a ter maiores ganhos financeiros, porém, as despesas cresceram mais que os ganhos.

A empresa, em questão, considera a relação número de associados e o potencial de ganho da empresa diretamente proporcional, ou seja, quanto maior o número de associados, maior o poder de compra, e maior a força competitiva no mercado. Por outro lado, o fluxo de informações pode ser prejudicado, principalmente no que diz respeito às empresas mais distantes do centro de negócios. Assim, decisões eram tomadas, anúncios eram veiculados, mas a maioria das empresas somente seria informada através de um boleto bancário que chegava às suas empresas cobrando as despesas das ações. Mesmo assim, alguns informativos que chegavam à empresa com sugestões de compras e itens em promoção auxiliavam, e muito, no processo de venda dos medicamentos.

Inicialmente, a relação empresa-rede era baseada em confiança mútua. Com o passar do tempo, as decisões ficavam a cargo somente da diretoria e, por isso, o cenário mudou. Da mesma forma, as empresas passaram a depender ainda mais da rede, e seus poderes de negociação ficavam concentrados em 3 ou 4 fornecedores, autorizados pela rede. Ninguém podia fazer qualquer tipo de negociação com outros fornecedores, ou seja, com aqueles que estavam fora da lista de parceria da rede.

A entrada na rede melhorou o clima organizacional da empresa, baseado na expectativa de crescimento e na novidade implementada. Ao sair da rede, o clima foi de fracasso – uma aposta que não deu certo. De qualquer maneira, a empresa aponta, como pontos positivos de ter participado na rede, o status que o nome da empresa oferece, e a maior competitividade adquirida.

A Farmácia decidiu sair da rede, principalmente por causa do aumento dos custos. Esses custos, relacionados à mensalidade e ações de marketing, tiveram aumentos imprevistos, para os quais a empresa não havia se preparado. Mesmo com as inúmeras reclamações por parte das empresas associadas, as arbitrariedades continuaram e a relação custo-benefício ficou deficitária – a empresa gastava mais do que ganhava. Porém, a saída do mercado farmacêutico nada tem a ver com a saída da rede. Na verdade o proprietário-fundador decidiu pela aposentadoria e seu filho preferiu seguir no segmento de análises clínicas, não descartando a idéia de uma nova rede caso decidisse manter o negócio.

## Caso 5

A Farmácia apresentada está situada na cidade de Porto Alegre, RS, e há 45 anos atua no mercado de medicamentos. Devido a uma grande tendência, na época considerada ainda nova no Rio Grande do Sul, o proprietário decidiu buscar o conhecimento da cultura do associativismo no Estado de São Paulo, onde já estavam sendo formadas as primeiras grandes redes. Seu objetivo era o de concorrer com as redes já existentes no Sul do País através do aumento de seu poder de barganha.

A Rede foi constituída neste contexto. Através de reuniões promovidas por este proprietário, juntamente com um grupo de empresários da Associação Nacional das Farmácias (ANF), do qual também fazia parte, o nome, as regras e as políticas da rede em questão foram criadas. E foi justamente uma dessas políticas adotadas que fez com que esta empresa saísse da rede, em menos de um ano. Segundo essa política, a rede classificava seus fornecedores a partir do critério de melhor desconto e vantagens e, assim, todos os seus associados deveriam realizar pelo menos 65% de suas compras com o parceiro número 1, e os 35% restantes com os outros parceiros.

No caso específico desta empresa, esta possuía, além de 3 farmácias, um escritório com 8 representações (representantes da indústria farmacêutica que vendiam para os distribuidores do setor), e seu principal cliente era um dos parceiros da rede. Ocorreu que este cliente, em nenhum momento, foi o parceiro número 1 da rede, e, sendo assim, a empresa não poderia efetuar o maior volume de compras com esse fornecedor, prejudicando, de maneira significativa, seus negócios de representação.

Como eu não podia comprar muito dessa distribuidora pois 65% das compras tinha que ser efetuada do parceiro número 1 e ela nunca alcançava as melhores propostas, ela também se recusava a comprar de meus representantes. O ganho de melhores descontos e o aumento do poder de barganha não compensavam, financeiramente, a perda de um de meus melhores clientes. Na verdade, essa distribuidora já fornecia quase que exclusivamente para uma outra rede de farmácias, e não queria arriscar. A nossa rede estava só começando (Entrevistado E).

No período em que estive na rede, a empresa pôde constatar um excelente nível de cooperação entre os associados. O fluxo de informação e a relação de confiança também eram pontos positivos da rede. Por outro lado, os conflitos eram muitos e, em algumas

circunstâncias, prejudicavam o bom encaminhamento das atividades. Apesar de buscar os mesmos objetivos, cada associado tinha um interesse particular, e nem todos eram contemplados com a criação da rede.

Pode-se dizer que a rede, a curto-prazo, beneficia seus associados com o status do nome que ela carrega. A longo-prazo, em vista do suporte dado pela rede, as empresas podem alcançar melhores ganhos financeiros. Aliás, os números começaram a melhorar após os seis primeiros meses, concretizando a crença depositada na formação das redes interorganizacionais (Entrevistado E).

Por acreditar imensamente no processo associativo, a empresa acabou por entrar novamente em outra rede, e nela se encontra até os dias de hoje. Sua filosofia é diferente (franquias) e o fluxo de informações não tem a mesma eficiência, mas ela permanece na rede pelas mesmas questões que a levaram a sair da outra, só que agora a relação é inversa: se ela sair, perde seus melhores clientes, neste caso, fornecedores dessa nova rede. Além disso, o nome da rede estampado em seu luminoso é outro fator essencial que faz com que não desista dessa parceria. Na verdade, os clientes estão fidelizados com o nome dessa nova rede e não com a razão social original. “Essa nova rede é o maior cliente do meu maior cliente (distribuidor). Foi um processo automático. Acreditando no associativismo, como eu acredito, essa era a minha melhor opção” (Entrevistado E).

### **4.3 Análise dos Casos**

Neste ponto, serão discutido os pontos de vista comuns das empresas entrevistadas, e as particularidades existentes em cada uma delas no que se refere aos objetivos de se entrar na rede; os números de faturamento, lucratividade e participação de mercado; comportamentos oportunistas e relações de conflito e confiança; razões que levam as empresas a participarem da rede, suas vantagens e benefícios; a relação entre o número de associados e o potencial de ganho da empresa; o fluxo de informações; os privilégios entre os associados; a relação de dependência entre as empresas e a rede e; os motivos que levaram as empresas a saírem.

No universo de empresas entrevistadas, todas elas estão no mercado farmacêutico por mais de 10 anos, e participaram desse processo nos 5 primeiros anos de vida da rede. Dentre essas empresas, as que permaneceram na rede por um período de até dois anos se mostraram menos satisfeitas com os resultados alcançados, percebendo, em menor grau, os benefícios a

curto-prazo propostos pela rede. A exceção a essa regra vem do Caso número 5, que, mesmo com menos de um ano de rede, acompanhou o seu desenvolvimento e percebeu grandes vantagens no processo associativo, se não na sua empresa, ao menos nas de seus concorrentes/parceiros.

Em relação aos objetivos que as fizeram entrar na rede, todos os casos declararam basicamente o mesmo: poder de barganha no processo de negociação, visando melhores preços e descontos, tornando a empresa um pouco mais competitiva. Mesmo no caso de número 3, que entrou nesse processo por pressão da própria rede para impedir a concorrência, foi considerado este mesmo objetivo, só que de maneira secundária.

Os números relacionados ao faturamento, quadro de funcionários, produtos comercializados, lucratividade e participação de mercado também foram analisados no decorrer das entrevistas. Das 5 empresas entrevistadas, apenas 1 não divulgou os dados relacionados acima. A partir do mesmo foco, as empresas que estiveram por menos de 2 anos na rede alegaram não terem tido nenhuma alteração em seus números naquele período. Já, as empresas com mais tempo de participação observaram um aumento, mesmo que discreto, em seus números percentuais. Enquanto uma das empresas conseguiu aumentos satisfatórios em termos de faturamento, número de funcionários e participação de mercado, a outra alavancou seus ganhos através de suas vendas e com um maior número de produtos comercializados.

Em se tratando da percepção dos empresários, a respeito de comportamentos oportunistas, conflitos e relação de confiança entre os membros da rede e na relação rede-empresas, algumas questões devem ser consideradas. Todas as empresas diagnosticaram altos níveis de conflito na relação empresa-rede. A diferença está, novamente, no tempo de participação na rede: as empresas apresentadas nos casos 1, 3 e 5 consideraram estes níveis negativos no desenvolvimento dos trabalhos, enquanto que as empresas dos casos 2 e 4, com mais tempo de rede, alegaram serem positivos, pois ajudam na prevenção de problemas e no crescimento das empresas.

Os comportamentos oportunistas também foram visualizados pelas empresas que saíram, com exceção do caso de número 5, que, mesmo fora da rede, tinha grande contato e influência na Diretoria da Rede. Esses comportamentos levaram à desconfiança por parte dos associados, que acreditavam estarem pagando pelos interesses pessoais de outros associados – ligados à Diretoria. A exemplo disso, pode-se citar as negociações efetuadas pela rede, em

que eram garantidas, aos fornecedores, a compra de inúmeros produtos pouco expressivos no faturamento total dessas farmácias. Do ponto de vista dessas empresas, alguém estaria ganhando com isso, e, com certeza, não eram elas.

Melhores preços, maiores descontos, status, suporte e orientação, força e vantagem competitiva foram as principais respostas às razões que levam uma empresa a entrar em uma rede e, dessa maneira, esses fatores, para todos os entrevistados, compõem o conjunto de vantagens que a rede deve oferecer aos seus associados, e o objetivo pelo qual ela deve existir. A curto-prazo, os principais benefícios apontados pelas empresas que tiveram maior participação na rede foram as ações de marketing e o status presente no nome da rede visualizado na fachada da loja. A longo-prazo, estas mesmas empresas apontam os lucros financeiros – quando não são menores que as despesas geradas – e a estruturação da loja, com design diferenciado, equipe treinada e padronização de atendimento ao cliente. As demais empresas não acusaram nenhum tipo de benefício.

Ao perguntar sobre a relação existente entre o número de associados e o potencial de ganho da empresa em processo associativo, a resposta foi unânime: quanto mais associados, maior deve ser o ganho das empresas, visto que o poder de compra total aumenta e a rede adquire maior poder de barganha no processo de negociação de compras (nos preços e descontos). Em apenas um caso, não foi exatamente isso que aconteceu. Percebeu-se que, ao negociar diretamente com fornecedores, poderiam ser obtidos descontos iguais, ou até mesmo melhores que os intermediados pela rede.

A percepção dos empresários, quanto ao fluxo de informações, apresentou-se de forma diferenciada. Na maioria dos casos, ela não pareceu ser um problema, apesar de não ser sistematizada. As informações eram repassadas pela rede, primeiramente através de circulares e, num segundo momento, via e-mail. A partir desses documentos as empresas ficavam sabendo a respeito de promoções, descontos, mudanças de regras e principais decisões tomadas. Já, a troca de informações entre as empresas associadas, quase não acontecia. A maioria dos casos declarou o pouco interesse por parte da rede em promover essa troca.

Outra questão importante diz respeito aos diferentes privilégios recebidos pelas empresas. As empresas consideraram que, mesmo sem provas concretas, as pertencentes à Diretoria tomavam as decisões sempre na defesa de seus próprios interesses, e, assim, eram sistematizadas as ações para todo o grupo, não importando a sua realidade ou região de

atuação. Além disso, empresas com poder de compra muito abaixo do aceitável, eram mais beneficiadas pois, no processo associativo, adquiriam a capacidade de compra das empresas maiores.

As informações referentes ao fluxo de informações e aos privilégios de algumas empresas só não procederam no depoimento do último caso, visto que este se encontrava mais próximo da Diretoria e, assim, tinha uma percepção diferente dos fatos. De qualquer forma, nenhuma dessas questões era considerada um grande problema para as empresas, mesmo diante da conscientização de que as informações são essenciais para a gestão de seus negócios. O que se buscava, basicamente, eram respostas às necessidades do mercado farmacêutico e as tendências futuras para que estes pudessem se preparar. Neste ponto, o processo, em rede, era falho.

A respeito da relação de dependência entre as empresas e a rede, os 4 primeiros casos disseram ser total. Neste caso, especificamente, a relação se apresentava de forma negativa, pois, conforme as regras impostas, as empresas não deveriam agir sem o consentimento da rede. O incentivo à inovação e ao progresso das empresas, quando acontecia, era demonstrado a partir de reuniões, cursos, treinamentos e eventos realizados pela rede. Mesmo assim, essa percepção não era compartilhada entre as empresas. Algumas delas não consideravam estas atividades próprias para este fim.

Em resposta ao questionamento sobre os motivos que levaram a empresa a sair da rede, alguns fatores foram citados. Um deles refere-se ao aumento dos custos, mais especificamente os relacionados à mensalidade e à mídia. Neste caso, as despesas tiveram aumento desproporcional aos ganhos, e ocorreram de forma arbitrária, sem tempo para entrar no planejamento financeiro da empresa. Isso ocorreu, por exemplo, nos investimentos em mídia televisiva, onde o seu custo era rateado em partes iguais, independente do tamanho da empresa e da região onde atuava.

No caso da Farmácia de número 2, sua saída se deu a partir de uma mudança de percepção por parte da rede e da falta de confiança decorrente desse acontecimento. Com o crescimento das empresas, e, conseqüentemente da rede, essa percebeu uma oportunidade de crescimento ainda maior, mudando o foco dos interesses das empresas para os seus próprios interesses. Sendo assim, isto se deu a partir dos investimentos de seus associados, alavancados ainda mais pela entrada de um novo formato de sócio: os afiliados. A partir desse fato, as

questões de confiança ficaram comprometidas, impossibilitando a continuidade do processo. No caso de número 5, a saída ocorreu por questões particulares de negociação e vantagem própria: se a empresa permanecesse na rede, perderia a relação fornecedor-empresa que mais vantagem traria à empresa. Mais uma vez a relação custo-benefício tornou-se um aspecto básico de análise.

Apesar dos acontecimentos citados, as empresas não se arrependeram de terem participado do processo associativo. Na sua maioria, elas consideram que o aprendizado adquirido nesse período serviu de base para as novas ações praticadas fora da rede. Prova disso são os índices analisados inicialmente – faturamento, lucratividade, participação de mercado, número de funcionários e quantidade de produtos comercializados - que tiveram crescimento no período pós-rede. Não seria a rede apenas uma fase de aprendizado pela qual as empresas passam para se consolidar verdadeiramente?

Um último ponto a ser considerado refere-se à identidade da empresa. Muitas delas consideram tê-la perdido no período em que estavam na rede, devido, basicamente, ao fato de o seu nome desaparecer de suas fachadas. De alguma maneira, tal fato incomodou os proprietários, principalmente os das cidades menores, onde há diferenças culturais dos grandes centros. Desta forma, duas das empresas entrevistadas, ao escolherem uma nova rede, optaram por aquela que não interferisse neste quesito, e onde o nome da rede aparecesse com pouco destaque na fachada das empresas. No Quadro 3 será apresentado uma síntese comparativa a respeito dos depoimentos das empresas entrevistadas.

#### **4.4 Com a Palavra: a Rede de Farmácias**

A rede pesquisada iniciou sua trajetória em 3 de abril de 1997, na cidade de Porto Alegre, a partir de uma iniciativa de 55 lojas, pequenas e médias, que buscavam melhores condições para concorrer no mercado, principalmente com as grandes redes. Atualmente, após 10 anos, essa já possui 300 lojas associadas e um projeto final para chegar a 500 lojas, ainda sem prazo definido.



Quadro 3 – Variáveis predominantes do comparativo dos casos

<b>Empresa</b>	<b>Tempo de Rede</b>	<b>Objetivos ao entrar</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Produtos Comercia- -lizados</b>	<b>Lucrati- -vidade</b>	<b>Partici- -pação no mercado</b>	<b>Conflito</b>	<b>Comport. Oportu- -nísticos</b>	<b>Benefí- -cios à CP</b>	<b>Benefí- -cios à LP</b>
Caso 1	2 anos	preços e descontos	s/ alteração	s/ alteração	s/ alteração	s/ alteração	Altos níveis; negativo	Sim	Pouco	Pouco
Caso 2	5 anos	preços e descontos	aumentou	aumentou	aumentou	aumentou	Altos níveis; positivo	Sim	Marketing; Status	Financeiros
Caso 3	2 anos	1) inibir a concorrência; 2) preços e descontos	s/ alteração	s/ alteração	s/ alteração	s/ alteração	Altos níveis; negativo	Sim	Pouco	Pouco
Caso 4	4 anos	preços e descontos	aumentou	aumentou	aumentou	aumentou	Altos níveis; positivo	Sim	Marketing; Status	Financeiros
Caso 5	Menos de 1 ano	preços e descontos	não revelou	não revelou	não revelou	não revelou	Altos níveis; negativo	Não	Pouco	Pouco

Fonte: Elaborada pela autora

A rede possui, em sua estrutura formal, uma diretoria eleita, com mandato de 2 anos, com renovação por mais 2 anos, e composta por proprietários de farmácias. No caso da reeleição, pelo menos 50% do corpo diretivo deve ser renovado. Além disso, possui um Conselho Administrativo e outro Consultivo, participantes de Assembléia Geral, e 35 funcionários.

Como principais vantagens oferecidas pela rede podem-se citar os treinamentos e as assessorias, principalmente no que diz respeito aos aspectos jurídicos, visto que, em se tratando de pequenas empresas, estas, se isoladas, pouco têm acesso. Além disso, estas empresas adquirem o status que essa rede traz no nome, considerado indispensável para as empresas do setor, pois viabilizam a concorrência e a tornam visível aos olhos do consumidor. Um outro aspecto considerado, trata da troca de experiências entre as empresas, possibilitada pelo nível de cooperação existente entre elas. Casos de sucesso são apresentados em reuniões com associados para análise dos demais e possível adaptação para suas empresas.

A curto prazo, a empresa que entra na rede já garante uma carteira de clientes em potencial de até 3000 consumidores. Isto é possível através de uma política de cartões de fidelização, distribuídos aos clientes da rede, que permite a compra de medicamentos em qualquer loja da rede, com desconto e outras vantagens. Já, a longo-prazo, as empresas podem transformar os clientes potenciais em clientes reais, e, assim, melhorar seus ganhos. Para que isto ocorra, a rede dá o suporte necessário – treinamento e assessoria - e a empresa associada precisa, apenas, seguir as orientações dos consultores especialistas neste mercado.

O maior diferencial da rede em questão está em sua política de negociação. Do total do desconto negociado para os seus associados, de 1 a 2% ficam na rede para despesas operacionais e outros investimentos: mídia, material de merchandising, uniformes etc. Segundo cálculos realizados pela rede, o que a empresa associada deixa de ganhar na negociação compensa os investimentos realizados pela rede em prol de seus associados. Toda essa negociação, segundo a Diretoria, é de conhecimento de todos os associados.

Apesar da harmonia bastante visível, em algumas situações pôde-se observar momentos de conflitos entre os associados. É o caso da “invasão de território” – proibido pela rede – onde uma empresa distribui panfletos de promoções fora de sua área de atuação. Nestes casos, a rede intervém, promovendo diálogos e relembrando as regras essenciais para a boa convivência do grupo.

No que diz respeito ao fluxo de informações, a rede optou por um sistema informatizado, com a proposta de um ‘portal na internet’ onde 70% dos associados já estão interagindo. Mas não foi sempre assim. Tal mudança só foi possível agora, devido a um número expressivo de farmácias que passaram pelo processo sucessório, proporcionando mudanças culturais na gestão dos negócios. Há tempos atrás, a informação era passada via ‘circular’, enviada por correio ou por meio dos distribuidores, cuja logística de entrega de medicamentos era aproveitada. As informações entre as empresas associadas se dá através de um fórum, on line, via computador. Isso também só foi possível agora, pelas mesmas questões culturais que impediam o uso de tais tecnologias.

Do ponto de vista da rede, o alto número de associados só traz vantagens para todos. Desta forma, a marca é pulverizada e a fidelização do cliente ocorre de maneira mais rápida. O maior problema enfrentado em relação a esse ponto, diz respeito às assembléias, que acarretaram uma mudança no estatuto. Pela inviabilidade de obter quórum mínimo nas reuniões e nas votações, optou-se por criar uma nova categoria de sócios afiliados, que possibilita a votação com o número mínimo de associados. O sócio-afiliado possui um contrato de licença de uso da marca, processo semelhante à franquia, o que o diferencia das empresas associadas por três aspectos: valor da mensalidade maior, não pode ser votado e não pode votar.

A seleção dos novos sócios passa por alguns critérios específicos. Um deles diz respeito ao tamanho físico da empresa, não podendo ter menos que 40 m. O outro refere-se ao tempo no mercado, estipulado em, no mínimo, 2 anos. As empresas que procuram a rede, buscando uma solução para seus problemas financeiros, não são aceitas. Os investimentos iniciais são significativos para este tipo de empresa e devem ser realizados no menor tempo possível. Trata-se de uma readequação da loja à filosofia da rede: nova pintura, novo luminoso, novo layout, além do *royalty* pago para entrar. Pelas experiências passadas, a empresa que apresenta problemas financeiros logo no início tende a piorar sua situação com os investimentos exigidos.

A rede, atualmente, vem se preocupando com a alta dependência das empresas para com ela, e, neste sentido, está formulando algumas propostas. Uma delas se refere a um modelo de pontuação e premiação que diferenciará as empresas quanto a seu potencial, visando a inovação e o progresso de cada empresa, fazendo com que cada uma pense por si, e busque na rede o aconselhamento das suas ações, e não a solução de seus problemas.

Dentre os problemas apresentados pelas empresas no decorrer deste período, pode-se citar, em primeiro lugar, a ineficiência na gestão dos negócios e, conseqüentemente, as questões relacionadas ao alto custo e redução da rentabilidade. Em nenhum momento, segundo a rede, faz-se a promessa de aumento de ganhos financeiros. A rede acredita que, a partir do suporte dado em relação às consultorias, mídia, e estrutura, as empresas podem chegar a números melhores, mas apenas como consequência dessas ações. Outro problema apresentado diz respeito à concorrência que, em alguns casos, se mostra desleal, provocando, na maioria das vezes, atos impensados e ações desesperadas que promovem o fracasso da empresa.

Essa deteriorização financeira é apenas um dos motivos que levam as empresas a saírem da rede. As mensalidades começam a atrasar, as pessoas já não participam mais das reuniões, e a orientação, quando solicitada, é realizada de maneira tardia. Neste contexto, algumas empresas chegam a fechar seus negócios ou, até mesmo, vendê-los para outras. Porém, o fator principal vem do não cumprimento das regras, ou por não acreditarem nelas, ou por não terem condições para cumprir o que é determinado pela rede, e votado em assembléia. Isso se dá, principalmente, nas regras de compra, onde 65% das compras devem ser feitas com o parceiro número 1, e os restantes, 35%, podem ser divididos entre os demais fornecedores credenciados pela rede.

#### **4.5 Empresas X Rede: O Confrontamento**

As discussões neste item trazem as diferenças de percepção visualizadas nos depoimentos das empresas que saíram da rede, e da rede das quais estas participavam. Novamente serão discutidos os aspectos referentes aos objetivos de se entrar em uma rede e suas vantagens; benefícios a curto e longo-prazo; relação entre o número de associados e potencial de ganho das empresas; relação de dependência das empresas em relação à rede e aspectos que levaram as empresas a saírem da rede.

Em relação aos objetivos que levam as empresas a entrarem na rede, do ponto de vista das empresas, ficou entendido que estas buscam, basicamente, o aumento do seu poder de barganha. Já, na concepção da rede, o que leva uma empresa a participar do processo associativo é o status que o nome dessa rede proporciona, tornando-a mais visível aos olhos

dos clientes. No que se refere aos objetivos e vantagens da rede, ambas as partes concordam que estes se resumem em melhores preços, maiores descontos, status, suporte e orientação, força e vantagem competitiva.

Ao considerar apenas os benefícios de curto-prazo, as empresas apontam as questões relacionadas às ações de marketing e o status da rede. Pela visão da rede, o grande benefício se apresenta no número de clientes em potencial que as empresas “ganham” ao entrar no processo. Outra diferença de percepção está nos benefícios a longo-prazo: para as empresas são válidos os ganhos financeiros e a estruturação das lojas; para as redes, estes são considerados em vista da fidelização dos clientes, que começam em caráter potencial, chegando, dependendo da capacidade de cada empresa, a clientes reais para as empresas associadas.

A respeito da relação número de associados X potencial de ganho das empresas, ambos consideram que o aumento de um provoca o aumento do outro, porém, as percepções são diferentes no que dizem respeito aos resultados. Para as empresas, o aumento do potencial de ganho das empresas é diretamente proporcional ao aumento do volume de compras efetuadas pelas empresas e negociadas pela rede. Para a rede, esse aumento está relacionado à pulverização da marca, que possibilita a fidelização dos clientes e, conseqüentemente, o aumento do faturamento dessas empresas.

Da mesma forma, a relação de dependência entre as empresas e a rede é considerada total e negativa, tanto para empresas, quanto para redes. Ao mesmo tempo que as empresas sentem-se presas às regras impostas pela rede, nada podendo fazer sem o consentimento da mesma, a rede sente-se na obrigação de orientar seus associados, seja qual for o problema, mesmo aqueles de ordem interna e que poderiam ser resolvidos pela própria empresa. Neste caso, ambas entendem ser este um grande problema. Para a rede, as empresas precisam se estruturar em termos de administração interna, e para as empresas, as redes devem rever suas regras, tornando-as mais flexíveis e incentivando as tomadas de decisão individuais.

Por fim, as percepções sobre os aspectos que levam as empresas a saírem da rede também apresentam distorções. Os itens apontados pelas empresas se resumem, basicamente, na relação custo x benefício auferidos nesse processo. Já, do ponto de vista da rede, a empresa, quando sai, na maioria das vezes, é por que foi expulsa, e isso se dá devido ao não cumprimento das regras, o que prejudica a imagem das outras empresas. No caso de elas

pedirem a sua exclusão, a razão principal se dá pela deteriorização financeira, resultante da má administração dos negócios. Para melhor visualização desse confronto, algumas das variáveis mais relevantes serão apresentadas a seguir, no Quadro 4.

Quadro 4 – Empresas x Rede: o confronto

	<b>Objetivos das empresas ao entrar na rede</b>	<b>Vantagens proporcionada pelas redes</b>	<b>Benefícios das redes a CP</b>	<b>Percepção quanto ao aumento do potencial de ganho</b>	<b>Percepção quanto à relação de dependência empresa x rede</b>	<b>Causa da saída das empresas da rede</b>
Rede	Status	Melhores preços e descontos, status, suporte e força	Carteira de Clientes	Pulverização da marca	Estruturar a administração interna	Não cumprimento das regras
Empresas	Aumento do Poder de Barganha	Melhores preços e descontos, status, suporte e força	Ações de Marketing e Status	Aumento do volume de vendas	Rever suas regras; tornar-se mais flexível	Relação custo benefício

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.6 Um Novo Perfil de Rede – Análise das diferenças entre as Redes.

No decorrer deste trabalho, muito se observou a respeito de uma nova rede, com características um tanto diferenciadas da estudada neste trabalho. Trata-se de uma estrutura mais flexível, com regras menos rígidas, onde a relação de amizade é predominante. Em entrevista com um dos diretores dessa nova rede, e com as próprias empresas entrevistadas, observou-se uma estrutura diferenciada, que será apresentada a seguir.

A Rede de Associadas, assim chamada, a fim de proteger sua identidade, foi criada há 10 anos e, atualmente, possui 318 lojas. O objetivo desta rede, bem como o de seus associados, é melhorar as condições de compra e, assim, suas oportunidades no mercado. Movidos pela filosofia de que unidos se ganha sempre, a rede é considerada, hoje, a maior potência de compras do setor, na região central do RS. Em todos esses anos, apenas uma empresa saiu da rede, e isso se deu diante de uma proposta efetuada por um fornecedor,

prometendo maiores ganhos. A rede, em questão, preza pela identidade de seus associados e, por apresentar regras mais flexíveis, permite que elas mesmas tomem suas decisões.

A rede adota uma filosofia semelhante à Rede de Farmácias no que diz respeito à negociação dos descontos concedidos pelos fornecedores às empresas associadas. Uma pequena parte do percentual negociado é repassado para a rede a fim de cobrir seus custos operacionais e algumas pequenas ações de marketing. Além disso, o papel da rede é, basicamente, negociar descontos com os fornecedores e repassar as informações aos seus associados para que esses possam efetuar suas compras, individualmente e sem compromisso.

É exatamente aí que está a grande diferença: sem compromisso. Com isso, os descontos negociados nem sempre são os melhores, visto que a rede nada pode oferecer em contrapartida. As empresas compram conforme suas próprias escolhas, podendo ou não comprar dos melhores fornecedores da rede.

Por questões como esta, a rede está perdendo mercado, e, assim, poderá encerrar suas atividades antes do que se imagina. A tendência, agora, é a mudança total de estratégia: a criação de uma rede de compras, com a mudança de algumas regras, tornando-as mais rígidas, e buscando o maior comprometimento do associado. “A idéia é a de que a rede compre para todos os associados de uma só vez, atendendo a quota estabelecida e, assim, conseguindo melhores números no que diz respeito a custo, descontos e preços” (Rede de Associadas).

Mesmo com a consciência da possível insatisfação de seus associados, a rede não vê outra saída. As empresas associadas devem ter cotas de compras podendo, assim, negociar melhores descontos a partir de uma garantia de compras dada a seus fornecedores. A rede também considera uma maior agressividade no que diz respeito à mídia e, desta maneira, a identidade das empresas também será abalada. As regras referentes à fachada de loja, luminosos e design interno também deverão sofrer alterações.

Já é sabido, pela rede, que, com este novo formato, muitas empresas tenderão a sair da rede. Os custos deverão aumentar e, para algumas empresas, tal aumento não será compensatório, principalmente se comparado às regras atuais: tanto para a empresa que compra R\$ 30.000,00 como para a empresa que compra R\$ 600.000,00, o desconto será o mesmo – a vantagem dos menores vem do poder de compra e da credibilidade dos maiores. Com as novas regras, os descontos deverão ser diferenciados conforme o volume de compra de cada um. Outro fator a ser considerado, e alterado, diz respeito ao nome da rede. Com a

nova estratégia, a marca terá peso decisivo na divulgação de suas atividades, fidelizando clientes e consolidando ainda mais seus negócios.

Como se pode observar, essa remodelagem da rede se assemelha, em muito, à do modelo da Rede de Farmácias. Mesmo com perfis de empresas associadas diferentes, os problemas serão os mesmos e a relação custo-benefício novamente será o fator principal de tomada de decisão: permanecer ou não na rede.

#### **4.7 Os Problemas da Rede**

No decorrer do capítulo 2, deste estudo, foi desenvolvida uma análise, do ponto de vista teórico, a respeito dos problemas existentes nas redes, na tentativa de pontuar alguns aspectos que seriam as possíveis razões que levam as empresas a saírem das redes. Neste momento, a partir dos depoimentos das empresas que saíram da rede, será realizado um confronto entre a teoria e a prática, a fim de descobrir a realidade sobre esses aspectos. Os problemas das redes e o quadro resumo desses problemas foi identificado no item 2.4 deste trabalho.

Williamson (1985) apontou, com base na Teoria dos Custos de Transação, pelo menos quatro problemas existentes nas redes interorganizacionais: racionalidade limitada, oportunismo, incerteza e especificidade de ativos. A respeito do oportunismo, este foi claramente identificado na relação empresas-rede e provocou certo incômodo entre os associados. Este fator acabou gerando, no decorrer do processo, o aumento do nível de desconfiança e, assim, instalou-se uma dose maior de incerteza, promovendo dúvidas sobre o provável andamento das negociações e as possíveis decisões tomadas pela rede. Por outro lado, este fator não foi diagnosticado na relação entre empresas associadas. De qualquer forma, as colocações de Keil (2000) a respeito da dificuldade na seleção de novos sócios, por causa da reputação da rede, pode ser aceita, principalmente por que este passa a ser um dos critérios de decisão na escolha de uma nova rede.

Em relação à racionalidade limitada (escassez de informações), as empresas concordaram que o processo realmente é falho, e que isso pode prejudicar as atividades da empresa, mas não se apresenta como um grande problema. O que ocorre é que a maioria das



empresas possuem outras fontes de informações, complementares, e, por isso, não sofrem tanto desse problema. Já, no que diz respeito à especificidade de ativos, esta não se demonstrou, em nenhum momento, uma grande preocupação para as empresas.

Para Hitt & Dancin (1998) um outro problema apresentado no processo associativo está relacionado à diferente orientação estratégica dos sócios, o que demonstra que os sócios têm objetivos diferentes ao incorporar em uma rede. Nos casos apresentados, tal fator não foi percebido. Ao contrário, todas as empresas apresentaram os mesmos objetivos: o aumento do seu poder de barganha para poder competir com as empresas maiores, pertencentes a outras redes.

O problema do aumento do número de atores que acarreta o aumento do risco de posições de veto, possibilitando a paralisação da rede, defendido por Messner e Meyer-Stamer (2000), também não condiz com a realidade dessas empresas. Com base nos depoimentos, pode-se dizer que a relação é justamente contrária a essa afirmação. Tanto na concepção das empresas quanto na concepção da rede, o aumento do número de atores provoca o aumento do poder de ganho das empresas. No primeiro caso, porém, o aumento do poder de ganho se dá a partir do aumento no volume de compras; e, no segundo caso, o aumento está relacionado à maior divulgação da marca e maior visibilidade por parte dos clientes.

A questão relacionada ao dilema da barganha e as tensões entre conflito e cooperação, também sob o ponto de vista de Messner e Meyer-Stamer (2000), foram mencionadas pelos entrevistados. Para alguns deles, o dilema ocorreu em algumas negociações, provocando o descrédito deles para com a rede. Em relação aos conflitos, estes foram fatos observados pelas empresas, mas as percepções, quanto aos resultados, estão relacionadas ao tempo de permanência na rede: os que permaneceram menos tempo na empresa os vêem como negativo; os que permaneceram por mais tempo vêem-nos como positivo, promovendo discussões e possibilitando a prevenção de outros problemas. No que diz respeito às relações de cooperação, todos concordam com a sua existência, evidenciando-a, inclusive, como fator imprescindível para o processo. Nestes casos, esse não foi considerado um problema, nem do ponto de vista das empresas, nem do ponto de vista da rede.

O problema apresentado por Gareth (2005) referente à dependência e aprendizagem mútuas – um aprende o que o outro sabe – pôde ser constatado em pelo menos uma das empresas. A empresa apresentada no segundo caso, a mais inovadora na percepção da autora,

se incomoda um pouco com a vulnerabilidade com que se apresentam as técnicas e estratégias utilizadas por uma empresa. Desta maneira, todos acabam aprendendo o que ela, em alguns casos, demorou muito tempo para estudar, implantar e implementar, até que o processo obtivesse sucesso.

Ainda, na concepção de Gareth (2005), os relacionamentos que parecem fazer bem podem ser mais vulneráveis às forças da destruição. No caso das empresas entrevistadas, todas, sem exceção, não tiveram qualquer tipo de problema com outras empresas, nem com as mais próximas, nem com as mais distantes. Este fato também não foi observado na relação empresa-rede. Além disso, problemas como desequilíbrio dos ganhos a curto-prazo e a longo-prazo e a inexistência de avaliações periódicas de desempenho tiveram pouca repercussão e nenhuma importância entre as empresas. Já, a questão da falta de incentivo para inovar e progredir, por parte da rede, foi reconhecida por algumas empresas entrevistadas, mas, em nenhum momento foi dada a grande importância a este fato.

A respeito da relação custo-benefício, apresentada por Pereira (2005), este sim consolidou-se como um grande problema existente no processo associativo. Essa relação, quando contrária às expectativas da empresa, gera a insatisfação e a busca por novos rumos.

Como se pôde constatar, alguns dos problemas mencionados na base teórica deste estudo foram comprovados através das entrevistas efetuadas com empresas que saíram das redes. Outros, sequer foram mencionados. A realidade dessas empresas demonstrou que a justificativa mais coerente para a saída das redes estava no aumento dos custos, basicamente quando estes são maiores que os aumentos dos benefícios, e na relação de confiança entre os membros, principalmente na relação empresa-rede. O Quadro 5 mostrará uma síntese dos problemas relacionados na base teórica deste estudo em comparação com os que foram diagnosticados nas entrevistas realizadas.

Quadro 5 – Os Problemas Diagnosticados nas Redes

Teoria dos Custos de Transação - Williansom	Oportunismo	Sim – na relação empresa / rede; Não – entre empresas
	Racionalidade Ilimitada	Não
	Incerteza	Não
	Especificidade de Ativos	Não
Hitt e Dancin	Diferente Orientação Estratégica dos Sócios	Não
Messner e Meyer-Stamer	Aumento do Número de Atores	Não
	Dilema da Barganha	Sim
	Tensões entre Conflito e Cooperação: Conflito	Sim – percepção relacionada ao tempo de permanência na rede
	Tensões entre Conflito e Cooperação: Cooperação	Não
Gareth	Dependência e Aprendizagem Mútuas	Sim – em pelo menos uma das empresas
	Relacionamentos que parecem fazer bem podem ser vulneráveis às forças da destruição	Não
	Desequilíbrios dos Ganhos a CP e LP	Não
	Inexistência de avaliações periódicas de desempenho	Não
Pereira	Relação custo-benefício	Sim

Elaborado pela Autora

#### 4.8 Perfil da Empresa X Processo Seletivo

Pelo exposto até o momento, percebeu-se que tanto a Rede de Farmácias quanto a Rede de Associadas possuem processos de governança diferentes. Mesmo com a possibilidade desta última adotar parâmetros semelhantes à primeira, atualmente as duas possuem perfis de associados diferentes e, aparentemente, todos estão satisfeitos.

No caso da Rede de Farmácias, entendeu-se, após esse longo período de atividades, que a empresa parceira tem um perfil de pequena empresa, busca uma nova estruturação, não possui problemas financeiros graves e, não tem grande apego à sua identidade empresarial. Essas empresas aceitam melhor as imposições da rede da qual fazem parte, e acreditam que, sem a rede, ou seja, isoladas, por pouco tempo poderão se manter, se desenvolver ou crescer no mercado.

As empresas que pertencem a essa rede não desenvolvem grandes habilidades a respeito de inovação e empreendedorismo; elas preferem agir somente por orientação da rede, acatando a grande maioria das suas decisões. Normalmente, percebem a sua incapacidade de gerenciar seus negócios e colocam-se nas mãos da rede para que esta sim faça o trabalho.

O perfil das empresas participantes da Rede de Associadas, hoje, é muito diferente. A maioria das empresas possui de 3 a 5 lojas e preferem manter o controle total sobre seus negócios. São empresas com mais tempo de mercado e, por isso, com apego às tradições. Prezam pelas suas identidades, não permitindo, jamais, que a marca da rede se sobressaia sobre as suas.

A satisfação dessas farmácias associadas está, principalmente, na flexibilidade da rede. Com regras menos rígidas, a rede possibilita que cada empresa tome suas próprias decisões a respeito de suas compras e de suas estratégias de mercado. Essas empresas possuem mais conhecimento, são mais inovadoras e possuem visão empreendedora de seus negócios.

Mesmo diferentes, as empresas que a compõem parecem estar satisfeitas, percebendo a importância desse processo associativo nos dias de hoje. Na verdade, as empresas se encontraram na rede certa - no processo que as aceita como elas realmente são. Neste contexto, uma empresa menor que desejasse fazer parte da Rede de Associadas, por exemplo, teria que mudar o seu perfil, buscar inovações, adquirir visão mais empreendedora. Até que ponto essas mudanças seriam viáveis? Ou melhor, até que ponto as empresas estão dispostas a mudar, a pagar o preço para se manter no processo? Sendo assim, fica mais fácil buscar uma nova estrutura, onde elas serão aceitas, sem que as mudanças sejam tão exigentes.

Da mesma maneira, uma farmácia maior, com perfil empreendedor e inovador não se submeteria às regras impostas pela Rede de Farmácias e, assim como foi constatado, acaba saindo à procura de algo diferente, que contemple seu perfil. Ao que parece, há espaço para todas, pelo menos nos dias de hoje. No futuro, não se sabe. A exemplo das declarações da

Rede de Associadas, algumas mudanças serão necessárias para que o processo associativo tenha sucesso, e tudo indica que essas mudanças tenderão a optar por um novo perfil de rede, muito semelhante à adotada pela Rede de Farmácias.

Dessa forma, o processo de seleção de novas empresas associadas, adotado pela política de expansão da rede, deve ser considerada. Para evitar futuros incômodos, para ambos os lados, alguns cuidados devem ser tomados. A empresa, ao decidir entrar em uma rede, ou ao ser convidada por ela a participar, deve buscar informações, não apenas a respeito dos objetivos do processo associativo, mas também a respeito do perfil das outras empresas que a compõem. Havendo coerência entre a maioria das características, e sendo compatíveis com as dela, as chances de sucesso serão maiores.

Por outro lado, a rede deve desenvolver os mesmos procedimentos. A partir de regras muito bem formatadas, a rede deve buscar no mercado empresas dispostas a segui-la. Além disso, deve realizar um estudo aprofundado a respeito dessa empresa, a fim de evitar surpresas quanto à condução de seus negócios, e quanto às características pessoais dos gestores da nova associada - estas podem influenciar, negativamente, no desenvolvimento da equipe participante.

Segundo pesquisa realizada por Hitt e Dancin (1998), e citada no capítulo 2 deste estudo, a seleção dos sócios é muito importante para a viabilidade de riscos comuns e a decisão acertada a esse respeito contribui para o sucesso da aliança. Do ponto de vista das redes pesquisadas, esse tem sido um problema na formação das redes. No início de sua formação, a grande preocupação estava concentrada em arrecadar empresas que viessem a compor o processo associativo, significando força a essa estrutura, sem dar muita importância às características e qualidades de cada uma. Com o passar do tempo, os diferentes perfis começam a ser tardiamente observados, causando conflitos na relação empresa/empresa e empresas/rede. Desta forma, o grupo de empresas que apresentar um perfil mais coerente aos objetivos da rede, terá um entendimento melhor em relação às estratégias apresentadas e, assim, apresentará melhores resultados na busca de seus objetivos. Por outro lado, o grupo com perfil contrário tenderá a demonstrar os primeiros sinais de insatisfação, problemas financeiros, e sentimento de abandono por parte da rede. Neste momento, são comuns os depoimentos a respeito de comportamentos oportunistas, privilégios de outros associados, abandono, etc.

Do ponto de vista das empresas, o processo é semelhante. Considerando a mesma preocupação da rede em arrecadar um maior número de empresas a fim de se firmar no mercado, as empresas concordam em compartilhar suas estratégias e conhecimentos com seus concorrentes para obterem vantagens, principalmente no processo de negociação de descontos. Tendo essas empresas perfis, tamanhos e estratégias diferentes, essa situação muda quando os mais fracos adquirem poder de compra semelhante ao dos mais fortes, tornando-os concorrentes em potencial. O cenário, inicialmente e predominantemente cooperativo, cede lugar às rivalidades entre fortes e fracos, gerando conflitos e sonegação de informações. Essa trajetória termina com o aborrecimento das empresas mais fortes e o sentimento de exploração de suas capacidades, o que é compartilhado por todos. Pelo seu poder de compra, elas acabam influenciando as ações da rede a seu favor.

Por tudo isso, constata-se que esses problemas podem ser minimizados a partir de um processo de seleção de sócios um pouco mais criterioso, o que pode retardar o tempo de consolidação da rede, o que, futuramente, evitará os possíveis conflitos entre as partes pertencentes ao processo associativo. Vale ressaltar que os requisitos adotados no processo seletivo vão depender do perfil e dos objetivos do grupo de empresários que se reuniu para formar a rede, pois deverá ser do interesse da empresa que pretende se associar buscar o maior número de informações sobre o grupo para que, no futuro, sejam evitadas represálias quanto à sua performance e conflitos indesejáveis que o levem a sair da rede.

#### **4.9 Por que as empresas saem**

O problema principal de pesquisa que norteou este estudo refere-se aos motivos que levam as empresas a saírem das redes de que participam. Diagnosticar essas razões significa minimizar os problemas decorrentes de tal decisão, que impossibilitam o sucesso do processo associativo, e contribuir, pelo menos, em algumas etapas de seu desenvolvimento - criação de seu estatuto, formatação do contrato e processo seletivo de seus associados - reduzindo os problemas no momento de uma possível dissolução.

No decorrer deste estudo, cinco empresas foram analisadas a fim de se descobrir esses motivos. A seguir, será apresentado um breve resumo dos depoimentos dados pelas empresas entrevistadas, no que se refere, especificamente, aos motivos que as levaram a sair da rede.

O caso número 1, da cidade de Restinga Seca, enfatizou a relação investimento versus retorno, no período em que esteve na rede. Apesar da estruturação possibilitada pelo processo, os gastos para esses fins não justificavam os ganhos recebidos. Além disso, as decisões eram impostas – as empresas não eram consultadas quanto às decisões a serem tomadas – gerando um certo desconforto na relação empresa-rede, ocasionado a falta de confiança a respeito dos reais interesses da rede.

O segundo caso apresentou, como maior justificativa para sua saída, a falta de confiança na rede, que apresentou mudanças de percepção quanto ao seu objetivo – crescimento das empresas através de um maior poder de barganha frente aos fornecedores. Com o tempo, sem tantos problemas para investir nas ações impostas, mas incomodado com a falta de controle de seu próprio negócio – colocados, então, nas mãos de quem não mais confiava - a empresa preferiu buscar novas alternativas. O que diferencia esta empresa da primeira e da quarta é o tempo em que esta participou do processo associativo, e a estrutura que ela já detinha antes da entrada na rede. Neste caso, seus ganhos estavam mais consolidados e a visão empreendedora tinha maior espaço, estando, assim, mais preparada para o mercado e suas necessidades.

No terceiro caso analisado, o prejuízo foi aparente logo no primeiro ano de processo associativista e, na tentativa de impedir a concorrência, a empresa submeteu-se às regras impostas pela rede por mais um ano. As regras iniciais focavam, principalmente, uma reestruturação na imagem da empresa e ações de marketing que possibilitassem o alcance deste objetivo. Benefícios iniciais não foram percebidos, basicamente, devido à falta de concorrência na cidade. A clientela já estava formada e nada poderia mudar isto. As ações de marketing e a nova imagem da empresa geraram custos para a empresa, e estes, por sua vez, não provocaram aumento em suas vendas ou um número maior de clientes circulando por sua loja, já que a grande maioria da cidade já comprava na empresa. Os gastos foram em vão e os cálculos estimavam que um outro concorrente na cidade não traria tantos prejuízos quanto os levantados nestas ações. Toda aquela mudança não tinha razão de ser – gastou-se mais para se ter o mesmo faturamento.

No caso número 4, apresentado neste relatório, os custos de mensalidade e mídia, no decorrer de seus 4 anos na rede, aumentaram, sem previsão no orçamento, ao passo que os benefícios, neste mesmo período, não tiveram um aumento significativo. Os poucos ganhos financeiros apresentados, neste período, não foram suficientes para cobrir as ações de mídia impostas pela rede.

O último caso apresentado também ressaltou o aspecto custo-benefício como principal motivo de sua saída da rede. A questão principal envolveu a opção de decidir entre ficar na rede e assim aumentar seu poder de barganha, mas perder a fidelização de seu melhor cliente; ou sair da rede, e arcar com uma negociação isolada, mas garantindo seu volume de vendas em relação às suas representações. Neste momento, a decisão pesou para o lado do maior faturamento.

Apesar das diferenças culturais, regionais e de gestão, apresentadas pelas empresas, uma questão ficou evidente: quando o problema afeta o bolso do empresário, está na hora de se retirar do processo. A relação custo-benefício, então, torna-se uma das principais causas dessa decisão.

De maneira simples, e segundo Carvalho (2005), a análise custo-benefício dá os meios para sistematicamente comparar os valores dos resultados de um determinado projeto com os valores dos recursos utilizados para atingir os resultados desejados. Esta ferramenta enumera todos os benefícios e custos, tangíveis ou intangíveis, facilmente quantificáveis ou não, que irão afetar todos os membros se o projeto em particular for adotado.

No caso das empresas entrevistadas, a maioria relatou que essa relação foi comprometida no decorrer do processo associativo em virtude de diversos procedimentos. As ações impostas pela rede, a partir de um determinado momento, e passada a fase de euforia e criação de expectativas quanto aos resultados do processo, não tiveram o mesmo sentido. O que no início era tolerável, por se tratar de uma nova experiência, com grandes promessas de dar certo, passou a ser prejudicial – no amplo sentido da palavra – ocasionando sérios prejuízos às empresas.

Outro aspecto também foi observado com certa veemência neste estudo: a relação de confiança entre empresas e rede. Para Baba (1999) apud Cervi e Teixeira (2005) a confiança está relacionada com as expectativas que um indivíduo tem em relação ao comportamento de outro, onde o primeiro espera que sua segurança será preservada pelas atitudes do segundo e



vice-versa. A palavra confiar tem sua origem no latim, *confidare*, por *confidere*, que significa ter confiança, ter fé, esperar, acreditar (FERREIRA, 1999). Segundo Das & Teng (1998) apud Cervi e Teixeira (2005), confiar significa assumir riscos e deixar-se vulnerável as atitudes daqueles em quem confiamos, com os quais nos relacionamos.

Se por um lado o excesso de confiança pode representar perigo, pela possibilidade de negligência, com possíveis e incertos resultados, por outro, a sua falta ou o excesso de desconfiança pode significar a inviabilidade do principal objetivo de uma sociedade que é o bem-estar de seus membros (CERVI E TEIXEIRA, 2005). Segundo Garcia e Lima (2005), a idéia é a de que a configuração em rede promova um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades e de recursos essenciais para os processos de inovação.

Diante do exposto, essas duas variáveis – custo-benefício e relação de confiança empresa-rede - foram determinantes para as empresas tomarem suas decisões e optarem por sair da rede. Apesar dos diferentes rumos tomados por elas, estas variáveis, agora, possuem grande importância na análise de um novo projeto, até mesmo quando a escolha envolve entrar em uma nova rede. Mas isso já é outra história.

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS**

Quanto aos benefícios e vantagens que as redes de cooperação podem proporcionar às empresas, já não há mais dúvida alguma. Reduzir custos, aumentar poder de barganha, melhorar preços e descontos, status, suporte, padronização, são apenas alguns dos inúmeros benefícios diagnosticados e validados em estudos anteriores. Com certeza, a rede apresenta um papel fundamental no que tange à sobrevivência e ao desenvolvimento das empresas, seja qual for o setor ou a economia nas quais estão inseridas.

Constatados esses fatos e entendendo a importância desse movimento, a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI), a exemplo da inovação no campo das políticas públicas, lançou, em 2000, o Programa Redes de Cooperação, visando o “fortalecimento de micro e pequenos empreendimentos, através do fomento à cooperação entre empresas, da geração de um ambiente estimulador ao empreendedor e do assessoramento técnico necessário à formação, à consolidação e ao desenvolvimento das redes” (VERSCHOORE, 2005).

Felizmente e comprovando os estudos realizados neste contexto, o Programa Redes de Cooperação obteve excelentes resultados, pois as redes constituídas por ele proporcionaram reais benefícios para as empresas associadas. Por outro lado, o êxito do Programa apresentou também algumas dificuldades. Segundo Verschoore (2005), vários obstáculos, de toda ordem foram interpostos à sua operacionalização, principalmente no que diz respeito à metodologia e à operacionalização regionalizada adotada. Os principais obstáculos, ligados diretamente ao ambiente socioeconômico existente, referem-se “à mentalidade individualista do empreendedor e ao baixo acúmulo de capital social nas diferentes regiões abrangidas pelo Programa” (VERSCHOORE, 2005, p.34), pois sabe-se que este último impede a total integração e exige esforços prolongados para a conscientização da necessidade da colaboração. Mesmo à frente de tais obstáculos, o Programa já vem sendo desenvolvido há 7 anos, e com resultados significativos.

O que se pretendeu, aqui, foi demonstrar que o processo é fato, e que pode proporcionar grandes benefícios e vantagens às empresas, mas não sem considerar alguns problemas já constatados, que, no final, podem acarretar a saída da empresa da rede da qual participava.

O processo de saída ou exclusão de uma empresa da rede pode trazer uma série de incômodos. Ao entrar, contratos são firmados e propostas são apresentadas, com promessas tentadoras de resultados. A expectativa é grande e o novo desafio é aceito, como uma injeção de motivação para empreendedores e empregados que vêm, neste processo, uma saída de desenvolvimento e crescimento para as suas empresas, se não de pura sobrevivência. Algo dá errado e o desânimo toma conta. Vários são os sentimentos nesse momento, por parte das empresas e por parte das redes, afinal, a imagem da rede fica à sorte da percepção das empresas que, em algum momento, acreditaram no processo.

Os problemas diagnosticados em vários estudos e teorias, não dizem respeito somente às empresas, ou somente à rede. Pode ter seu início, principalmente, no processo de seleção que escolhe os associados. Erro de quem? Da rede que não soube escolher, ou da empresa que entrou, mesmo sabendo que ali não era o seu lugar? O fato é: tornou-se necessário rever os procedimentos de seleção para a entrada de novos associados. Existem empresas grandes, empresas pequenas, e redes com processos de governança diferentes. Perfis diferentes entre empresa e rede, e entre associados, podem prejudicar o desenvolvimento dos objetivos comuns a todos eles, e, hoje, pode ser a melhor maneira de prevenir os possíveis problemas.

Estes dois temas, problemas das redes e processo seletivo foram discutidos e analisados na parte final deste estudo. Ambos devem ter sua importância ressaltada para que se possam evitar maiores erros e desgastes na relação empresa x rede. Mas, além disso, outro fato também foi diagnosticado: as empresas e as redes percebem a realidade de maneira muito distinta. Conforme foi apresentado neste estudo, questões como objetivos que levam as empresas a entrarem na rede, benefícios, aumento do potencial de ganho, relação de dependência e causas de saída são percebidas de formas diferentes pelas empresas (amostras) e pela rede, o que pode causar altos níveis de insatisfação no decorrer do processo. Atenta-se, aí, para o processo de comunicação existente entre as partes, o que também envolve a participação de todos os interessados, ou, pelo menos, uma parte representativa destes, que discuta e entenda as ações e os propósitos destas ações. A comunicação deve se dar de forma

clara e objetiva, caso contrário, isso também pode interferir nas relações de confiança entre ambas as partes.

Outro ponto relevante deste estudo diz respeito às redes analisadas. Foram apresentados, aqui, dois perfis diferentes de rede: uma mais rígida, com regras mais exigentes, composta de empresas pequenas (menores que a outra) e que se tornou o foco deste estudo, depois das empresas que dela saíram; a outra, com grande destaque na flexibilidade, sem regras rígidas, sem grandes estratégias, que preza pelas relações entre seus associados. A primeira rede, a Rede de Farmácias, se tornou, com o passar dos anos, uma especialista nas pequenas empresas, que seguem as suas normas, se rendem às suas propostas e aceitam, em grande parte, a perda de sua identidade. A segunda rede, a Rede de Associadas, veio arrecadar aqueles que não se adaptaram à Rede de Farmácias e, por isso, vieram com uma proposta contrária à da sua adversária. Com o tempo, ela se tornou grande e possui todos os tipos de perfil de associados

Nas entrevistas realizadas no decorrer deste estudo, constatou-se, porém, que algumas mudanças serão necessárias. A Rede de Associadas não mais poderá seguir no mesmo caminho, pois os benefícios e vantagens não estão sendo suficientes. O caso é que, sem regras mais rígidas, e sem quotas mínimas de compra pelos associados, fica impraticável desenvolver o poder de barganha que tantas vantagens traz às empresas. O que vai acontecer, segundo a própria Diretoria, é a saída de muitos sócios sem condições de se manter na rede e acatar a reformulação das normas. Com isso, outra rede deve ser formada, com os que irão sair, repetindo o processo já ocorrido com a Rede de Farmácias. Os prejuízos, neste caso, serão menores que os benefícios que surgirão.

Mas a idéia central deste estudo está em responder a seguinte questão: por que as empresas saem? Diante de tantos estudos que comprovam os benefícios e vantagens do processo associativo, algumas empresas continuam saindo. Como se explica isso? Algumas variáveis foram detectadas com o desenvolvimento deste trabalho, que teve como foco o setor de farmácias. Discute-se, primeiramente, a assimetria de informações. Para algumas empresas, quem têm mais contato com a Diretoria, ou fazem parte dela, estes são beneficiados com um maior volume de informações, muitas vezes de grande relevância, e que fazem grande diferença. Essa discrepância gera um sentimento de desconfiança, o que abala, fortemente, as relações entre a rede e as empresas.

O tamanho das empresas é outra questão relevante. No início, tudo é um grande desafio, e as diferenças não parecem ser tantas. Os concorrentes passam a ser parceiros e a colaboração é automática, pelo bem de todos. Com o tempo, essas diferenças parecem crescer, e as empresas maiores não mais aceitam ter suas oportunidades compartilhadas com seus “concorrentes”. Isto gera um conflito. A empresa maior, que por essa condição contribui de maneira mais significativa com a rede – comprando mais e ajudando a rede a cumprir a quota imposta pelos fabricantes – passa a encarar este processo como sendo algo injusto, pois seus concorrentes menores obterão as mesmas vantagens que ela, e poderão alcançar patamares maiores de participação de mercado.

Um terceiro ponto crítico refere-se à gestão praticada pelas redes, e aqui entra uma variável da maior importância: a confiança. No caso da Rede de Farmácias, a percepção das empresas detectou uma mudança na gestão da rede, que passou a se comportar como uma grande empresa, com objetivos próprios e interesses em particular. O que resultou disso tudo, mais uma vez, foi um sentimento de desconfiança, resultante da falta de clareza nas ações a serem praticadas e nas metas a serem alcançadas. Durante algum tempo, várias decisões da rede foram acatadas, mesmo sem total concordância, mas sempre com a certeza de que se estava fazendo o melhor para todos. De alguma forma, as ações eram mais bem explicadas e compreendidas. Com a mudança de comportamento por parte da rede - segundo as empresas - e a mudança de sentimento por parte das empresas, os entendimentos ficaram mais escassos e, sob essas condições, era difícil manter a parceria de antes.

Por fim, a questão custo benefício deve ser considerada. Apontado como o derradeiro de todos os motivos, a verdade é que quando os benefícios alcançados são menores que o custo dispendido, é difícil mantê-los, e as empresas ficam insatisfeitas. Até a fase da desconfiança, há uma grande insatisfação, mas as relações são mantidas e o foco ainda é o alcance dos objetivos - aqueles determinados lá no início do processo. Quando a desconfiança é disseminada, as coisas vão ficando mais difíceis. Tudo parece contraditório, ou melhor, nada é o que parece ser. No final, quando se percebe um aumento excessivo nos custos e há estagnação ou redução dos benefícios auferidos, a decisão é certa: sair da rede.

Todas estas variáveis foram diagnosticadas a partir dos relatos de empresas e redes do setor farmacêutico, o que não se permite auferir para outros setores onde também ocorrem situações onde empresas saem das redes das quais participaram. Em vista disso, estudos em outros setores iriam contribuir na validação, ou não, deste estudo, de forma a auxiliar as redes

em suas gestões, para que o processo associativista fosse o menos conflituoso possível, e para que suas parcerias pudessem perdurar da maneira mais saudável para ambas as partes.

Da mesma forma, algumas variáveis expostas nesta pesquisa requerem um estudo mais aprofundado a respeito de suas teorias, e de seus impactos na relação empresa x rede. É o caso, por exemplo, da assimetria de informações e da relação custo-benefício. Como diagnosticado neste estudo, elas são consideradas relevantes no que tange à decisão das empresas de saírem da rede. Por isso, devem ser melhor entendidas pelos empresários e gestores das redes, deste e de outros setores da nossa economia, fazendo grande diferença no desenvolvimento e no resultado do processo associativista: triunfar ou fracassar.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALIEVI, R. M., FENSTERSEIFER, J. E. Relações de Cooperação e Criação de Vantagem Competitiva: um estudo no Arranjo Produtivo Vinícola da Região da Serra Gaúcha – Brasil. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Brasília, DF, 2005.

ARBAGE, A. P. Economia dos Custos de Transação e a Formação de Estratégias Interorganizacionais: uma revisão teórica na busca de um framework. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador, BA, 2002.

ARIÑO E DE LA TORRE, ARIÑO, A., & DE LA TORRE, J. Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. **Organization Science**, 9(3), 306-325.1998.

BALESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. IN: **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**, Porto Alegre: FEE, 2004.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. **Handbook of organizational studies**. London: Sage, 1996.

BAUER, M. A. L. Redes e Identidades: perspectivas estratégicas e institucionais. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Atibaia, SP, 2003.

BAUM, J.A.C.; INGRAM, P. Interorganizational Learning and Network Organization: Toward a Behavioral Theory of the Interfirm. In: MARCH, J.G., AUGIER, M. (eds). **A Tribute to Richard M. Cyert**. Aldershot UK: Edward Elgar. 2000.

BEGNIS, H. S. M., PEDROZO, E. A., ESTIVALETE, V. F. B. Cooperação enquanto Estratégia segundo Diferentes Perspectivas Teóricas. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Brasília, DF, 2005.

BOHE, D. M., SILVA, K. M. O Dilema do Crescimento em Redes de Cooperação – o caso da Panimel. IN: **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**, Porto Alegre: FEE, 2004.

CANDANCE, Jones; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**. Mississippi, Miss., US, Academy of Management, v. 22, n. 4, 1997.

CARVALHO, M. A.; Uma Introdução à Análise de Políticas Públicas: Análise Custo-Benefício, Árvores de Decisão e Modelos de Multiatributos. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Brasília, DF, 2005.

CERVI, O. S. G. C., TEIXEIRA, M. L. M.; *Gestão Da Confiança Em Ambiente De Risco: Interdependência Limitada, Uma Alternativa?* **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Brasília, DF, 2005.

COSTA, L. S. V. Por que, Com quem, Como, Quando, Até Quando? Estratégias Colaborativas: a quantas anda essa 'Colcha de Retalhos'. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Brasília, DF, 2005.

DE PAULA, J. A.; CERQUEIRA, H. E. A.; ALBUQUERQUE, E. M. **Teoria econômica, empresários e metamorfoses na empresa industrial**. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN Y. S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

EBERS, Mark. Explaining inter-organizational network formation. In: EBERS, M. (Ed): **The Formation of Inter-Organizational Networks**, Oxford, p. 3-40, 1997.

FARIA, A. Teoria de Estratégia, Estratégias de Pequenas Empresas e 'Estratégias Teóricas': estudo de caso em Rede Assimétrica no Setor de Telecomunicações no Brasil. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Campinas, SP, 2001.

FARIA, A. Uma Proposta de Framework em Gerência Estratégica de Redes Verticais. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba, PR, 2004.

FERREIRA, Aurélio B. O. **Novo dicionário Aurélio – Século XXI**. Editora Nova Fronteira, 1999.

FICHMAN, M., & LEVINTHAL, D. A. (1991). Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. **Academy of Management Review**, 16(2), 442-468, 1991.

FREITAS, L. C., MEDEIROS, J. J. Avaliando Desempenho numa Aliança Estratégica do Setor de Telecomunicações: um estudo de caso. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba, PR, 2004.

FUKUYAMA, Francis. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**. New York, The Free Press, 1995.

GARCIA, S. F. A., LIMA, G. B. Redes Interorganizacionais de Cooperação para a Internacionalização. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Brasília, DF, 2005.

GARETH, B. Perfecting Partnerships. **Professional Engineering**, v. 17, p. 34, 2005

GERINGER, J. Michael; FRAYNE, Colette. The joint venture partner selection process. In: LORANGE, Peter. et al. **Implementing strategic processes: change, learning and co-operation**. Oxford: Blackwell, 1993.



GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**. Chicago, III., US, University Of Chicago, v.91, n.3, 1985.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

HAIR JR., Joseph F.; BARRY, Babin; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARDIN, Russel. **One for All: The Logic of Group Conflict**. Princeton: Princeton University Press. 1994.

HITT, M. A., DANCIN, M. T. **Partner Selection in Emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives**, 1998.

HOFFMANN, V. E., MOLINA-MORALES, F. X., MARTINEZ-FERNANDEZ, M. T. Redes de Empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba, PR, 2004.

JARILLO, J. Carlos. On strategic networks. **Strategic Management Journal**. Chichester, West Sussex, new York, Wiley, v. 9, 1988.

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.

KRAATZ, Matthew S. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. **Academy of Management Journal**. Ada, Ohio, Academy of Management v. 41,n. 6, 1998.

LOPES, F. D., TERUCHKIN, S. U., LIMA, M. A. B., ODERICH, C. L. Alianças Estratégicas no Mercosul: uma análise sob os enfoques da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria Institucional. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração**, Florianópolis, SC, 2000.

LORANGE, Peter. Interactive strategies: alliances and partnerships. **Long Range Planning**. London, England, Pergamon Press, v. 29, n. 4, p. 581-584, 1996.

LYRA, R. R. Modelos para Análise de Desempenho de Alianças Estratégicas. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Brasília, DF, 2005.

MACEDO-SOARES, T. D., TAUHATA, T. L., LIMA, F. C. Redes Estratégicas no Setor de Aviação: o caso Varig – Star Alliance. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba, PR, 2004.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MESSNER, Durk, MEYER-STAMER, Jörg. Governance and networks. Tools to study the dynamics of clusters and global value chains. **The impact of global and local governance on industrial upgrading**. Disburg, February, 2000.

MILLES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**. Berkeley, Calif., Graduate Schools of Business Administration, University of California, v.28, n. 3, p. 62-74, Spring 1986.

NETTO, J. B., FREITAS, A. A. F., NETO, J. P. B. Alianças Estratégicas e Inovações Organizacionais na Construção Civil: o caso Inovacon. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Atibaia, SP, 2003.

OLIVEIRA, L. A. G. As Alianças Estratégicas e as Pequenas e Médias Empresas: uma análise a partir de três estudos de caso no comércio varejista de Fortaleza. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador, BA, 2002.

OLIVEIRA, L. A. G., BATISTA, P. C. S. As Pequenas Empresas e as Alianças Estratégicas: tendências e oportunidades a partir na análise do Pólo Calçadista de Fortaleza. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Campinas, SP, 2001.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of management review**, vol. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: EDUSP, 1999.

OLSON, Mancur. **The Logic of the Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups**. President and Fellows of Harvard College. 185 pp. 1971.

OVERBY, M. L. Partner Selection Criteria in Strategic Aliiances: when to ally with weak partners. **Copenhagen Business School**, 1994.

PAIVA JR., F. G., BARBOSA, F. V. Redes Organizacionais no Sistema de Cluster: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Campinas, SP, 2001.

PEREIRA, B. A. D. Identificação dos Fatores Determinantes do Desempenho das Empresas Inseridas em Redes Horizontais. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Brasília, DF, 2005.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede**. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2005. (Tese de Doutorado).

PEREIRA, B. A. D., PEDROZO, E. A. Modelo de Análise do Comportamento das Redes Interorganizacionais sob o Prisma Organizacional. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Atibaia, SP, 2003.

PEREIRA, B. A. D., PEDROZO, E. A. O Outro Lado da Cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**, Porto Alegre: FEE, 2004.

POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, Berkeley: Walter A. Haas School of Business, University of California, v.40, n. 3, p. 228-240, 1998.

RING, P. S., VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations, **Strategic Management Journal**, vol. 13, n. 7, 1992.

RING, P. S., VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship, **Academy of Management Review**, vol. 19, n. 1, 1994.

ROSENFELD, Stuart A. Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. **European Planning Studies**, vol. 5, n. 1, p. 3-23, 1997.

SANDLER, Todd. **Collective Action: Theory and Applications**. The University of Michigan Press. 237 p. 1995.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982 (Os Economistas).

SILVA, Jorge F. Alianças Estratégicas e Competição: um Modelo de Predição. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Campinas, SP, 2001.

STRIEDER, P.J. e JUNG. P.M. **Redes de Cooperação: alternativa de sustentabilidade para propriedades rurais**. URI – Cerro Largo, 2006.

SWEDBERG, Richard. Markets as social structures. In: SMELSER, Neil, SWEDBERG, Richard (eds.) **The Handbook of Economic Sociology Princeton**, NJ: Princeton University Press, 1994.

VERSCHOORE, J. R. S. **Gestão de Redes Interorganizacionais: elementos para o desenvolvimento de uma estrutura específica**. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2003. (Tese de Doutorado).

VERSCHOORE, J. R. S. Redes de Cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. IN: **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**, Porto Alegre: FEE, 2004.

VON ENDE, Marta. Redefort: uma avaliação dos benefícios econômico-financeiros percebidos por integrantes de PME em uma rede de cooperação. IN: **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**, Porto Alegre: FEE, 2004.

WILK, E. O., FENSTERSEIFER, J. E. Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Atibaia, SP, 2003.

WILLIANSO, O. E. **Market and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

WILLIANSO, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism** Free Press, New York, 1985.

WILLIANSO, O. E. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

YIN, Robert K.; **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAWISLAK, Paulo A. Alianças Estratégicas: contexto e conceitos para um modelo de gestão. **Saberes**, vol. 1, n. 3, p. 10-21, 2000.

## **APÊNDICES**

## Apêndice A – Roteiro de Entrevista – Empresas que Saíram

- 1) Quando a empresa foi fundada?
- 2) Em que ano a sua empresa entrou da rede?
- 3) Em que ano a sua empresa saiu da rede?
- 4) Quais os seus objetivos ao entrar na rede?
- 5) Antes de entrar na rede.
  - Qual era o seu faturamento médio anual?
  - Quantos empregados tinha?
  - Quantos produtos eram comercializados?
  - Qual era a lucratividade? (em %)
  - Qual era a sua participação no mercado? (em %)
- 6) Quando você saiu da rede.
  - Qual era o seu faturamento médio anual?
  - Quantos empregados tinha?
  - Quantos produtos eram comercializados?
  - Qual era a lucratividade? (em %)
  - Qual era a sua participação no mercado? (em %)
- 7) Atualmente.
  - Qual era o seu faturamento médio anual?
  - Quantos empregados tinha?
  - Quantos produtos eram comercializados?
  - Qual era a lucratividade? (em %)
  - Qual era a sua participação no mercado? (em %)
- 8) Por que você saiu da rede?
- 9) Na sua concepção, por que uma empresa entra em uma rede?
- 10) Por que uma empresa deve entrar em uma rede?
- 11) Quais eram os objetivos das demais empresas ao entrar na rede?
- 12) Dentro da rede era possível visualizar comportamentos oportunistas? Caso a resposta seja sim, questionar: Como esse comportamento afetava a sua empresa?
- 13) Como você percebia o nível de cooperação entre as empresas? De que forma isso lhe afetava?
- 14) Que tipo de conflito existia entre as empresas associadas? De que forma isso lhe afetava?
- 15) Do seu ponto de vista, quais os ganhos (benefícios) que a rede oferece a curto-prazo?

- 16) E os benefícios a longo-prazo?
- 17) Quantas empresas faziam parte da rede quando você entrou?
- 18) Quantas empresas faziam parte da rede quando você saiu?
- 19) Na sua opinião, existe alguma relação entre o número de associados e o potencial de ganho da empresa em processo associativo?
- 20) Como você percebia o fluxo de informações?
  - Entre as empresas da rede:
  - Entre a rede e seus associados:
- 21) Como a disponibilidade de informações pode ter influenciado nas atividades da sua empresa?
- 22) Em algum momento existiram situações em que uma empresa foi mais privilegiada do que a outra? Qual foi a situação?
- 23) Como você vê a confiança na rede?
  - Entre as empresas da rede.
  - Entre a rede e seus associados.
- 24) Como era a relação de dependência entre as empresas e a rede?
- 25) De que maneira a rede incentivava a inovação e o progresso de suas empresas?
- 26) Como era avaliado o desempenho dos participantes da rede? Qual era a metodologia utilizada? Quais eram os critérios?
- 27) O clima organizacional foi afetado quando a empresa entrou na rede?
- 28) O clima organizacional foi afetado quando a empresa saiu na rede?
- 29) O que você aprendeu a partir da sua participação na rede?
- 30) Quais os pontos positivos de ter estado na rede?
- 31) E quais os negativos?
- 32) Qual era a sua motivação ao entrar na rede?
- 33) Qual era a sua motivação ao sair na rede?

**Apêndice B – Roteiro de Entrevista – Redes Interorganizacionais**

- 1) Qual é a história da rede?  
Quando foi formada?  
Por que foi formada?  
Como foi formada?  
Por quantos integrantes?  
Tempo de existência  
Número de participantes quando iniciou  
Número de participantes atualmente
- 2) Qual é a estrutura da rede?
- 3) Quais são os objetivos da rede?
- 4) Quais as principais mudanças sofridas pela rede (ações, objetivos)?
- 5) Quais são as vantagens dos associados ao participarem da rede?
- 6) O que leva uma empresa a participar de uma rede?
- 7) Dentro da rede, é possível visualizar comportamentos oportunistas? Caso a resposta seja sim, questionar: Como esse comportamento afeta a rede?
- 8) Como você percebe o nível de cooperação entre as empresas? De que forma isso afeta a rede?
- 9) Que tipo de conflito existe entre as empresas associadas? De que forma isso afeta a rede?
- 10) Do seu ponto de vista, quais os ganhos (benefícios) que a rede ofereceu a curto-prazo às empresas associadas?
- 11) E os benefícios a longo-prazo?
- 12) Na sua opinião, existe alguma relação entre o número de associados e o potencial de ganho das empresas em processo associativo?
- 13) Como você percebe o fluxo de informações?  
Entre as empresas da rede:  
Entre a rede e seus associados:
- 14) Quais os mecanismos utilizados para o processo de comunicação da rede para as empresas?
- 15) E entre as empresas, você conhece algum processo formal ou informal?



- 16) Em algum momento existiram situações em que uma empresa foi mais privilegiada do que a outra? Qual foi a situação?
- 17) Como você vê a confiança na rede?
  - Entre as empresas da rede.
  - Entre a rede e seus associados.
- 18) Como é a relação de dependência entre as empresas e a rede?
- 19) De que maneira a rede incentiva a inovação e o progresso de suas empresas?
- 20) Na sua opinião, quais os pontos positivos de se entrar na rede?
- 21) E quais os negativos?
- 22) Na sua opinião, por que uma empresa sai da rede?