

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

Leander Luiz Klein

**A RELAÇÃO DE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE REDES E EMPRESAS
PARCEIRAS NA EVOLUÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS**

Santa Maria, RS
2016

Leander Luiz Klein

**A RELAÇÃO DE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE REDES E EMPRESAS
PARCEIRAS NA EVOLUÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

Santa Maria, RS
2016

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da
Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Luiz Klein, Leander

A RELAÇÃO DE INTERDEPENDENCIA ENTRE REDES E EMPRESAS
PARCEIRAS NA EVOLUÇÃO DE REDES INTERORGACIONAIS /
Leander Luiz Klein.- 2016.

213 p.; 30 cm

Orientador: Breno Augusto Diniz Pereira
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2016

1. Dependência; 2. Evolução de Redes; 3. Recursos. I.
Augusto Diniz Pereira, Breno II. Título.

Leander Luiz Klein

**A RELAÇÃO DE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE REDES E EMPRESAS
PARCEIRAS NA EVOLUÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor em Administração.**

Aprovado em 22 de agosto de 2016:

.....
Breno Augusto Diniz Pereira, Prof. Dr. (UFSM)
(Presidente/orientador)

.....
Débora Bobsin, Prof.^a Dr.^a. (UFSM)

.....
Douglas Wegner, Prof. Dr. (UNISINOS)

.....
Milton Wittmann, Prof. Dr. (UNISC)

.....
Jonas Cardona Venturini, Prof. Dr. (SOBRESP)

Santa Maria, RS
2016

AGRADECIMENTOS

Recebem meu sincero agradecimento:

Meu amigo e orientador, Breno, que confiou em mim ao me selecionar para execução das atividades relacionadas ao curso e para elaboração deste trabalho. Agradeço-o também por me instigar e estimular sempre e me orientar quanto a questões relativas a minha carreira. Enfim, valeu por tudo Breno!

Os meus pais, Siegmar e Elci, pelo amor e dedicação, por entenderem as várias vezes que tive que me ausentar, e por serem os principais responsáveis pela minha formação. Agradeço também minhas irmãs pelo carinho e amizade.

A minha namorada, Mirela, pelo amor, carinho, ajuda e especialmente pelo apoio dado durante essa trajetória e por ser minha grande incentivadora na realização das diversas etapas desse curso. Mirela, sem você as coisas teriam sido mais difíceis pra mim. Te amo!!!

Os meus colegas de pós graduação e aos integrantes do grupo de pesquisa recebem todos o meu agradecimento, especialmente o Juliano pelo companheirismo durante o curso.

Os membros da banca pelas contribuições e disponibilidade em aceitarem o convite de participarem.

O Roni, pela parceria e por sempre estar disposto a me ajudar e tirar minhas dúvidas sobre certos procedimentos que tiver que fazer na UFSM durante o curso, principalmente para minha viagem aos Estados Unidos.

Enfim, agradeço a Deus pela vida e por todas as pessoas, sinais e circunstâncias que coloca diariamente em meu caminho.

RESUMO

A RELAÇÃO DE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE REDES E EMPRESAS PARCEIRAS NA EVOLUÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

AUTOR: LEANDER LUIZ KLEIN

ORIENTADOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

A cooperação entre empresas na forma de redes pode ser considerada um mecanismo para elas conseguirem os recursos que lhes são faltantes. O fato a ressaltar é que os recursos proporcionados pelas redes podem se tornar únicos ao longo do tempo para as empresas integrantes, tornando-as dependentes da rede. Já as redes, por sua vez, possuem, geralmente, uma grande dependência das empresas integrantes nas fases iniciais de sua evolução, pelo fato de usar mecanismos sociais para o controle e efetivação de suas atividades. Especificamente, essa relação de interdependência entre redes e suas empresas integrantes é que instiga a realização desse trabalho. Na teoria, verificou-se também uma lacuna teórica sobre esse assunto. Diante disso, o objetivo geral deste trabalho é verificar como se desenvolve a relação de interdependência rede-empresa e empresa-rede ao longo da evolução das redes interorganizacionais. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com redes que se encontravam em fases distintas de evolução, sejam elas: Formação, Desenvolvimento e Profissionalização. Para coleta de dados, realizaram-se entrevistas com os presidentes dessas redes e mais dois integrantes de cada uma delas. Aos presidentes foram questionados fatores que gerassem a dependência das redes para com as empresas integrantes. Já aos integrantes, foram questionados aspectos que os tornassem dependentes das redes em que estavam inseridos. Dentre os principais resultados dessa pesquisa, ressalta-se o fato de ter sido visualizada uma clara inversão na relação de interdependência investigada. Nas fases iniciais de evolução das redes, estas são bastante dependentes dos seus integrantes. Essa dependência vai diminuindo conforme a rede adquire novos integrantes e se desenvolve. Para as empresas, ocorre o inverso, elas vão se tornando cada vez mais dependentes da rede à medida que esta gera os recursos de que necessitam. Entre as contribuições do trabalho está a verificação de fatores que direcionam a dependência entre as partes estudadas, e a relação entre os modos de governança utilizados pelas redes com a verificação da inversão da relação de interdependência investigada.

Palavras chave: Dependência; Evolução de redes; Recursos.

ABSTRACT

A RELAÇÃO DE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE REDES E EMPRESAS PARCEIRAS NA EVOLUÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

AUTHOR: LEANDER LUIZ KLEIN

ADVISOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Cooperation between companies by networks can be seen as a mechanism for them to get the resources that they are missing. The fact to emphasize is that the resources offered by networks can become unique over time for member companies, making them dependent to network. Networks, in turn, generally have a large dependence of the companies in the early stages of its evolution, because they use social mechanisms to control and execute their activities. Specifically, this interdependency relationship between networks and their member companies is what instigates the realization of this work. In theory, it was also found a theoretical gap on this subject. Thus, the aim of this work is to see how the relationship of interdependence between network-business and business-network develops along the evolution of inter-organizational networks. For this, an empirical research was conducted in networks that were in different stages of development, either: Formation, Development and Professionalization. For data collection, interviews were conducted with the presidents of these networks and two members of each of them. The presidents were asked about factors that would generate dependence of networks on member companies. The members, in turn, were questioned about aspects that made them dependent on the networks in which they were inserted. Among the main results of this research, we emphasize the fact that it was displayed a clear reversal in the investigated relationship of interdependence. In the early stages of evolution of networks, these are very dependent on their members. This dependence decreases as the network acquires new members and develops. For companies, the opposite occurs, they are becoming increasingly dependent on the network as it generates the resources they need. Among the contributions of the work is the verification of factors that direct dependence between the parties studied, and the relation between governance modes used by networks with the reversal of the investigated relationship of interdependence.

Keywords: Dependence; Evolution of networks; Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da tese	22
Figura 2 – Estrutura de rede gerenciada por um grupo líder	42
Figura 3 – Estrutura de rede com o apoio do ente administrativo	46
Figura 4 – Estrutura de rede com a Organização Administrativa da rede	49
Figura 5 – Evolução e estruturação de uma rede de empresas	53
Figura 6 – <i>Framework</i> dos fatores de interdependência entre redes e empresas	74
Figura 7 – Desenho de pesquisa	78
Figura 8 – Relação de interdependência rede - empresa	168
Figura 9 – Framework analítico final	174

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Formas de relações interorganizacionais.....	26
Tabela 2 – Classificações e tipologias de redes de empresas.....	27
Tabela 3 – Contribuições do capítulo II.....	36
Tabela 4 – Aspectos chaves da evolução de redes.....	54
Tabela 5 – Redes e entrevistados em cada fase da evolução.....	82
Tabela 6 – Síntese dos passos para análise dos dados do trabalho.....	88
Tabela 7 – Características das redes estudadas na fase de formação de redes.....	94
Tabela 8 – Resumo dos resultados dessa fase da pesquisa empírica.....	103
Tabela 9 – Características das redes estudadas na fase de desenvolvimento.....	119
Tabela 10 – Resumo dos resultados dessa fase da pesquisa empírica.....	128
Tabela 11 – Características das redes estudadas na fase de profissionalização.....	148
Tabela 12 – Resumo dos resultados dessa fase da pesquisa empírica.....	155
Tabela 13 – Resumo dos resultados dessa fase da pesquisa empírica.....	165

SUMÁRIO

1. CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	13
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA AO ESTUDO DO TEMA	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2. CAPÍTULO II – A COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS	25
2.1 CONCEITOS E TIPOLOGIAS DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS	25
2.2 AS REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS	29
2.3 A TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS E AS RELAÇÕES ENTRE EMPRESAS: UMA APROXIMAÇÃO	30
2.3.1 A perspectiva central da Teoria da Dependência de Recursos	30
2.3.2 O ambiente como ditador de necessidades e a decisão estratégica	32
2.3.3 As relações interorganizacionais e a interdependência entre organizações	34
2.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO.....	35
3. CAPÍTULO III – A EVOLUÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS	37
3.1 A EVOLUÇÃO DE REDES: CONSIDERAÇÕES INICIAIS	37
3.2 FASES DA EVOLUÇÃO DE REDES DEFINIDAS PARA ESTE ESTUDO	40
3.2.1 Fase I: A formação de redes interorganizacionais	40
3.2.2 Fase II: Desenvolvimento das redes	44
3.2.3 Fase III: Profissionalização das Redes	48
3.3 SÍNTESE E CONTRIBUIÇÕES DO CAPÍTULO	51
4. CAPÍTULO IV – A ANÁLISE DA INTERDEPENDÊNCIA E DEPENDÊNCIA	55
4.1 DEPENDÊNCIA OU INTERDEPENDÊNCIA: UMA DIFERENCIAÇÃO	55
4.2 A DEPENDÊNCIA DA REDE EM RELAÇÃO ÀS EMPRESAS INTEGRANTES	58
4.2.1 O comprometimento dos integrantes da rede	58
4.2.2 A confiança	60
4.2.3 Congruência quanto a metas e objetivos	62
4.2.4 O fator <i>embeddedness</i>	64
4.3 FATORES DIRECIONADORES DA DEPENDÊNCIA DAS EMPRESAS INTEGRANTES	65
4.3.1 Poder de barganha	66
4.3.2 Aprendizagem e troca de informações	67
4.3.3 Inovação e especialização das atividades da rede	69

4.3.4 Legitimidade Organizacional	71
4.4 PROPOSIÇÃO DE UM <i>FRAMEWORK</i> DE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE REDES E EMPRESAS	73
5. CAPÍTULO V – MÉTODO DO TRABALHO	77
5.1 DESENHO DA PESQUISA	77
5.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA E O MÉTODO UTILIZADO	79
5.3 UNIDADES DE ANÁLISE, INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS... ..	80
5.4 DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS PESQUISADOS	81
5.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS E FATORES – COMPOSIÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTA	83
5.5.1 Dimensões de identificação da fase de evolução de redes	83
5.5.2 Fatores influenciadores da dependência das redes	84
5.5.3 Fatores influenciadores da dependência das empresas.....	85
5.6 ANÁLISE DOS DADOS	87
6. CAPÍTULO VI – RESULTADOS DA PESQUISA.....	89
6.1 A FORMAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS	89
6.1.1 Caracterização das redes estudadas	89
6.1.2 Análise da relação de dependência da rede: Fase I.....	94
6.1.3 Análise da dependência das empresas: Fase I	103
6.1.4 Análise comparativa da relação de interdependência entre redes e empresas: Fase I	111
6.2 O DESENVOLVIMENTO DAS REDES DE EMPRESAS – FASE II	114
6.2.1 Caracterização das redes estudadas	114
6.2.2 Análise da dependência das redes: Fase II.....	120
6.2.3 Análise da dependência das empresas: Fase II.....	128
6.2.4 Análise geral da relação de interdependência – Fase II.....	139
6.3 A PROFISSIONALIZAÇÃO DAS REDES DE EMPRESAS: FASE III	143
6.3.1 Caracterização das redes estudadas	143
6.3.2 Análise da dependência das redes: Fase III	148
6.3.3 Análise da dependência das empresas: Fase III	155
6.3.4 Análise da interdependência rede-empresa-rede: Fase III.....	166
7. CAPÍTULO VII – CONSIDERAÇÕES FINAIS DA PESQUISA	171
7.1 RESPOSTAS AO PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	171
7.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS DA PESQUISA	174
7.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO E DELINEAMENTO DE PESQUISAS FUTURAS	182
REFERÊNCIAS	185

1. CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O aumento da incerteza e da complexidade no ambiente de negócios, na última década, levou à rápida estruturação de relações estratégicas (LIN, 2012), como as redes de empresas. A ideia central de as empresas cooperarem entre si, pressuposição dessas relações, parte da ideia de que, sozinhas, elas não conseguem todos os recursos necessários para eficácia do seu negócio. Tal estratégia de atuação em redes tem se tornado uma forma de empresas, principalmente micro e pequenas, conseguirem competir com outras de maior porte, por meio de alguns benefícios gerados pela rede, tais como os ganhos de escala e a melhoria da qualidade das ações mercadológicas. Estas empresas encontram, na colaboração, uma forma de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos seus clientes e, com isso, aumentar sua competitividade no mercado. O uso de práticas cooperativas pelas empresas tem o intuito de complementar os recursos que elas já possuem e aumentar suas potencialidades.

A estruturação de relacionamentos interorganizacionais, na visão de Vasudeva, Zaheer e Hernandez (2013), tornou-se uma das alternativas para as empresas inseridas terem maior competitividade e capacidade de inovação no mercado em que atuam. Essa estratégia é considerada um mecanismo de coordenação de atividades organizacionais e surge como resposta frente aos desafios impostos pelo mercado. As parcerias tomam suas formas na tentativa de diminuir a vulnerabilidade das empresas, que reconhecem suas limitações em agir isoladamente (CHASSAGNON, 2013), em aumentar seu poder de barganha e firmar posição no mercado em relação a seus concorrentes (WEGNER, 2012).

Uma simples definição para redes interorganizacionais é dada por Popp *et al.* (2014). Eles afirmam que a rede consiste em três ou mais organizações que estão trabalhando em conjunto para um objetivo comum. Neste trabalho, mais especificamente, particulariza-se essa definição para aquelas redes que constituem uma organização jurídica formalizada, que, assim como uma empresa única, também necessita de mecanismos de gestão para a consecução das atividades e de um sistema de governança. Deve-se considerar que essa forma de organização “passa a ser entendida como uma nova empresa, que necessita de esforços de governança e de gestão para alcançar os resultados esperados” (WEGNER, pg. 16, 2011). As redes que reúnem um grupo de empresas que atuam conjuntamente de maneira informal não são o foco desta tese, pois entende-se que as redes também necessitam de esforços e práticas de gestão para viabilizar o alcance dos objetivos estabelecidos.

Em se tratando de redes de empresas, Vinhas, Heide e Jap (2012) mencionam que o

propósito central delas é reunir atributos que permitam sua adequação ao ambiente competitivo, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilitem ganhos de escala sem perder a flexibilidade por parte das empresas associadas. Entretanto, cooperar com demais empresas por meio de redes requer investimentos, tempo e recursos para sua implementação e continuidade e para que os resultados possam surgir. Ao ser formada a rede, esta necessita de empresários que se responsabilizem pela gestão desse novo empreendimento. Além disso, demanda comprometimento das demais empresas parceiras para a manutenção de seu sistema de governança, capital social e geração dos benefícios esperados. Os gestores não podem preocupar-se tão somente em desenvolver e implementar estratégias e inovações no nível das empresas individuais. A essa tarefa junta-se a necessidade de formular e programar estratégias coletivas que atendam aos interesses dos participantes nos distintos ramos de atividade e áreas de negócio.

Uma vez constituída, a rede requer um sistema organizado e estruturado de práticas e procedimentos que possibilite sua organização e a geração de benefícios para as empresas participantes. Na medida em que ele evolui e cresce, esse sistema deve ser aprimorado, já que sua organização e gerência fica mais complexa. Provan e Kenis (2007) fazem referência a esse maior nível de exigências ao mencionarem que a gestão de uma rede deve atender às necessidades das organizações integrantes e coordená-las, o que, segundo eles, não é uma tarefa fácil. Como tal, as redes de cooperação necessitam das funções administrativas e de recursos para se manterem tal qual uma organização individual, para que, assim, possam gerar os benefícios e ganhos às empresas integrantes. Em algumas redes, é comum a mudança do seu sistema de governança, visando à manutenção dos benefícios já alcançados e à aferição de novos ganhos. Salienta-se que para termos dessa tese, os termos redes de cooperação, redes de empresas e redes interorganizacionais possuem o mesmo sentido.

No entendimento de Hibbert, Huxham e Smith-Ring (2008), a gestão de uma rede interorganizacional refere-se a uma série de processos e práticas realizadas por um grupo de indivíduos, direcionada tanto na direção a ser tomada quanto na alocação e implementação de recursos para alcançar os objetivos. A maneira como as empresas envolvidas na gestão desse empreendimento executam e modificam suas estratégias e como se comportam, negociam e decidem quanto às atividades e ações a serem implementadas, influencia o equilíbrio e a eficiência da rede. Essas tratativas e processos afetam o nível de comprometimento dos outros integrantes com as atividades propostas, e, conseqüentemente, o desempenho alcançado pelas empresas parceiras e pela rede.

Às considerações esposadas no parágrafo anterior, adiciona-se o entendimento de Provan, Beagles e Leischow (2011), o qual indica que o caminho evolutivo que determinada rede percorre depende tanto de eventos fundamentais externos, que ocorrem à medida que a rede evolui, quanto da influência, incentivos e pressões das organizações que estão envolvidas na rede. Na literatura sobre o assunto, são discutidos diferentes pontos-chave sobre os diferentes estágios de evolução de redes (por exemplo, o modo de governança, a liderança, o número de integrantes, os laços, os mecanismos e as práticas de gestão, a tomada de decisões). Estes aspectos delineiam o alcance dos objetivos propostos e o desempenho obtido, determinando a relação de interdependência entre as redes e suas empresas integrantes.

As redes são frequentemente descritas como uma resposta ao fracasso de outros tipos de estruturas de governança (por exemplo, os mercados, as hierarquias), (WILLIAMSON, 1975). No entanto, Provan, Fish e Sydow (2007) mencionam que, apesar de haver algum entendimento do porquê de redes serem um eficiente modo de governança, pouco se sabe como as redes em si são governadas ao longo do tempo e qual a relação dos modos de governança com o desempenho das empresas cooperadas. Adicionalmente, pouco se sabe sobre o quanto esse desempenho está relacionado à geração de uma relação de dependência das empresas em relação à rede.

A noção de dependência e interdependência, bem como as relações de poder resultantes dela, foi objeto de análise de estudos pioneiros, como Emerson (1962), Jacobs (1974), Pfeffer e Nowak (1976), Provan, Beyer e Kruytbosch (1980) e Provan e Skinner (1989). Mas o entendimento da relação de dependência e interdependência entre empresas parceiras e a rede na qual estão inseridas ainda continua vago. Amplia-se, assim, no presente trabalho, essa discussão de formas de governança e gestão de redes, de resultados e desempenho auferidos, para a relação de interdependência das empresas parceiras com a rede na qual elas estão inseridas. Alguns questionamentos derivam desse assunto, como: em que medida as empresas são dependentes da rede para sobreviverem no mercado? Por outro lado, em que medida a rede é dependente de seus parceiros? Como essa relação de interdependência pode se modificar com a evolução da rede? Quais os fatores determinantes para essa relação de interdependência? A resposta a essas perguntas é, justamente, o que motiva a realização deste estudo e desafia a pesquisa sobre o tema.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A constituição de uma rede interorganizacional, conforme discutido anteriormente, requer um sistema de gestão para a organização e execução de atividades e alcance dos objetivos. A

esse aspecto, adiciona-se a necessidade de formular e programar estratégias coletivas que atendam aos interesses dos participantes nos distintos ramos de atividade e áreas de negócio. Nesse contexto, Sydow (2006) ressalta que, comparada com as organizações individuais, a gestão de redes de organizações implica mudanças significativas nas funções e papéis da gestão tradicional.

O estudo da dinâmica de estruturação e evolução de redes, segundo Ahuja, Soda e Zaheer (2012), torna-se relevante para compreensão dos resultados gerados, do papel delas na geração de valor e vantagem competitiva para as empresas parceiras e verificação da evolução das estruturas subjacentes ao longo do tempo. Para eles, pouca atenção tem sido destinada para o entendimento de como as redes emergem, evoluem e mudam no tempo. O entendimento desta dinâmica relacional entre as empresas pode proporcionar condições para a obtenção de resultados que possibilitem melhorar o desenvolvimento desses empreendimentos e maximizar os potenciais ganhos para as empresas.

Na concepção de Popp *et al.* (2014), há um entendimento de que nenhuma organização alcança, por si própria, os resultados que podem ser atingidos em nível de rede e que ela não contempla todos os recursos, habilidades e competências necessárias para a execução de seus negócios e, por consequência, isso dificulta uma oferta compatível com a demanda. Este é, assim, um fator que direciona as organizações à busca de complementaridade em ações conjuntas. Em virtude disso, a forma de gerir esse empreendimento pode gerar novas combinações e resultados que podem delinear sua própria continuidade e a permanência das empresas na rede. Para Wegner e Padula (2010, p. 74), a “continuidade da cooperação é condicionada à capacidade de atingir os objetivos propostos e fazer os membros mais competitivos”.

O momento em que os resultados iniciais são alcançados e a possibilidade de prospecção de novos ganhos também remetem a alguns *insights*. Algumas redes podem demorar mais tempo para se estruturarem e evoluírem, enquanto que outras organizam-se e passam de um estágio de evolução e modo de governança para outro mais rapidamente. Por isso, neste trabalho, a projeção de análise se dará em virtude dos estágios de evolução da rede, e não em relação ao fator “tempo de existência das redes”. O estágio de evolução de uma rede reflete, por hora, aspectos como a forma de governança, a liderança, as práticas de gestão, o número de integrantes da rede, a possibilidade de expansão dos negócios, etc. Esses aspectos mudam com a evolução das redes e interferem no desempenho econômico das empresas, nos ganhos sociais, na legitimidade (BRYSON, CROSBY e STONE, 2006; PESÄMA, 2007; PROVAN e KENIS, 2008, PAQUIN e

HOWARD-GRENVILLE, 2013) e, conseqüentemente, no objeto de análise desse estudo: a relação de interdependência empresa – rede.

Ao se falar de interdependência, é necessário realizar uma breve explicação sobre o que é dependência. Emerson (1962) define que a dependência de um determinado ator A em relação a certo ator B é (1) diretamente proporcional ao investimento motivacional realizado por A na relação AB em virtude de objetivos mediados por B, e (2) inversamente proporcional à disponibilidade de tais objetivos fora da relação AB. Já a interdependência, refere-se à existência de dependências mútuas ou bilaterais na relação, independente de uma parte depender em maior ou menor proporção da outra (CASCIARO e PISKORSKI, 2005).

Os questionamentos envolvidos nessa análise estão em identificar como organizar a falta de recursos das empresas e mantê-las comprometidas enquanto os resultados proporcionados pela rede são incipientes. De quais fatores e aspectos a rede é dependente de suas empresas integrantes, principalmente no início das atividades colaborativas? Em quais momentos surgem fatores que remetem à dependência de empresas para com a rede? Quais são esses fatores? Quais mecanismos e diferenciais podem ser identificados em cada estágio de evolução das redes? Esses questionamentos remetem a aspectos e fatores influenciadores da relação de interdependência entre as empresas parceiras e a rede que elas integram.

Em uma rede de empresas, uma série de práticas e ações são programadas para alocação dos recursos existentes, alcance dos objetivos conjuntos e busca por vantagens competitivas. No início, no momento da formação da rede interorganizacional, argumentou-se que essas práticas são programadas em conjunto e a efetividade da rede depende da união e comprometimento dos seus integrantes para a efetuação das propostas e atividades conjuntas. Nesse momento, aparentemente, a relação de interdependência das empresas parceiras – rede é caracterizada por uma dependência mais forte da rede, que é sustentada por aspectos sociais, como o comprometimento dos integrantes e as relações de confiança entre eles. Isso se deve ao fato de que, como os resultados obtidos da realização de atividades conjuntas em rede ainda são incipientes, eles, geralmente, não são suficientes para proporcionar uma relação de custo x benefício favorável à permanência dos seus integrantes na rede. O vínculo econômico das empresas com a rede ainda é fraco e as empresas podem se desvincular da rede e buscar uma alternativa como, até mesmo, outra rede, para alcançar os recursos que são escassos a ela.

Entretanto, à medida que a rede passa a se estruturar e concretizar e especializar as atividades ofertadas, os ganhos e benefícios proporcionados às empresas se tornam mais visíveis. As empresas passam a ter a atuação conjunta em rede como um mecanismo para alcançar os

recursos de que necessitam e para se manter e sobreviver no mercado em que atuam. Nesse momento, “uma rede está apta a sustentar sua estrutura e permanecer como um mecanismo eficiente para transações, enquanto os benefícios econômicos dos parceiros se sobrepuserem aos custos potenciais de gerenciar a aliança” (PARK e UNGSON, 2001, p.47). A relação de interdependência entre a empresa e a rede continua existente, mas, agora, caracterizada por uma dependência mais forte das empresas parceiras.

Em suma, o problema está no fato de que, no início quando da formação rede, ainda não existem benefícios suficientes para manter os membros interessados na cooperação. Por outro lado, na sequência eles podem chegar a um ponto de depender demasiadamente da rede e até se tornarem "reféns" das ações da rede, e não podem sair. Essa dinâmica de interdependência durante a evolução das redes é que é central na problemática desse estudo.

Neste trabalho, essa relação de interdependência na evolução de redes interorganizacionais é justamente o objeto de pesquisa que motiva a realização deste trabalho. E, diante dos apontamentos teóricos e questionamentos realizados neste tópico do trabalho, o estudo será desenvolvido com o intuito de responder ao seguinte problema central de pesquisa:

“Como se desenvolve a relação de interdependência entre a rede e as empresas parceiras na evolução de redes interorganizacionais?”

1.2 OBJETIVOS

O trabalho será realizado tendo os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é verificar como se desenvolve a relação de interdependência rede-empresa e empresa-rede ao longo da evolução de redes interorganizacionais.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Identificar as principais características que influenciam na evolução de redes interorganizacionais e estabelecer fases de estudo da evolução de redes;

b) Verificar quais os fatores que influenciam a dependência das redes em relação às empresas integrantes;

- c) Verificar quais os fatores que influenciam a dependência das empresas em relação às redes;
- d) Desenvolver um *framework* analítico dos fatores influenciadores da relação de interdependência entre redes e empresas;
- e) Analisar os fatores identificados considerando fases da evolução de redes de empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA AO ESTUDO DO TEMA

Este trabalho pretende gerar avanços e contribuições tanto para a prática organizacional quanto para a teoria a respeito do tema. Do ponto de vista teórico, este trabalho tem como propósito elaborar um modelo da relação de dependência das empresas parceiras com a rede na qual estão inseridas, incluindo a noção de evolução dessas redes. Pretende-se, com isso, avançar no entendimento da dinâmica colaborativa entre empresas, prospectando uma análise da gestão, estrutura e governança de redes e fatores da dependência empresa-rede. Concomitantemente, este trabalho avança no estudo do tema ao apresentar variáveis de dependência da rede em relação às empresas que a constituem, completando a noção de interdependência.

Destaca-se, primeiramente, que o tema interdependência em redes instreorganizacionais é pouco estudado. Em uma busca realizada na base *Scopus*, no campo *title, Abstract e Key-words*, com as palavras “*interdependency*” e “*interorganizational networks*”, de todos os anos até o ano de 2014, apenas 7 artigos foram encontrados. São eles: Retrum, Chapman e Varda (2013); L’Heureux e Therrien (2013); Jarimo e Salo (2009); Bauer e Stickel (1998); Taylor (1996); De Roo e Maarse (1990); e Cohen (1982). A base *Scopus* é uma base de cobertura global e que representa de forma eficiente a produção científica de qualidade, além de ser a maior base de resumos e referências bibliográficas de literatura científica revisada por pares, com mais de 18.000 títulos de 5.000 editoras internacionais (ELSEVIER, s.d.).

A literatura esposada já aborda que a manutenção de uma rede é a interdependência dos objetivos organizacionais das partes (Kapucu e Garayev, 2012), em termos de recursos e bens (Gulati e Gargiulo, 1999), que são compartilhados para minimizar custos e aumentar o desempenho e produtividade organizacional (Ansell e Gash, 2007; Fiszben e Lowden, 1999). Isso leva os atores a cooperarem e os mantêm juntos. Relações de rede são caracterizadas por essas interdependências de ativos específicos, que acabam sendo os pilares das redes. Por isso, o estudo dessas variáveis e fatores de interdependência entre as redes e as empresas integrantes.

O estudo do tema interdependência, interligado com a noção de evolução das redes,

também justifica o estudo do tema. Na percepção de Ahuja, Soda e Zaheer (2012), pouca atenção tem sido dada à evolução de redes organizacionais e suas dinâmicas gerenciais. Compreender o funcionamento e a estruturação das redes é um aspecto relevante para literatura sobre o tema, uma vez que, da mesma forma que empresas individuais passam a desenvolver ferramentas e mecanismos de gestão e organização de atividades, as redes também criam e adaptam seus próprios atributos gerenciais para alcance de seus objetivos. Esses elementos impactam na gestão e governança estabelecida na rede, visto que, são influenciadas pelas interações interorganizacionais ocorridas em uma linha do tempo, a estrutura de rede e os fatores contextuais a serem abordados (Kapucu e Garayev, 2012). O entendimento destes elementos torna-se relevante na medida em que consolida o conhecimento sobre o tema e insere a noção de interdependência nesse tipo de relação cooperativa.

Como contribuição gerencial, o estudo procura evidenciar as mudanças na relação de interdependência existente entre empresas parceiras e a rede, dados os benefícios gerados pela realização, efetivação e especialização de atividades por ela estabelecidas. O modelo proposto será testado e terá o embasamento empírico que possa gerar a compreensão sobre o assunto e a evolução de relações organizacionais novas e/ou já existentes. A partir disso, pode-se, também, verificar quais os principais determinantes para o estabelecimento de uma relação de dependência entre empresas parceiras com a rede na qual elas estão inseridas, e verificar em qual estágio de sua evolução esses determinantes surgem e/ou se tornam mais fortes ou fracos. O conhecimento e o gerenciamento desses fatores remetem à oportunidade de os empresários verificarem o quão valiosa é a entrada ou permanência em determinada rede.

De maneira complementar, destaca-se que as redes são empreendimentos que se formam por meio de interações sociais, cujos agentes apresentam conhecimentos diferentes e certa disparidade quanto ao seu padrão de atividade e cultura organizacional. Estas características remetem ao desenvolvimento do capital social integrativo e à geração de ganhos adicionais, pelos fluxos informacionais entre os atores e a troca de conhecimentos sobre o mercado, uma vez que este é o mesmo em se tratando de redes horizontais. O próprio uso de novas tecnologias, os ganhos com legitimidade e aprendizagem podem aumentar os vínculos entre as empresas e a rede. Assim, verificar e identificar em quais momentos estes se tornam factíveis e fortificam uma relação de interdependência já existente são de grande valia para os estudos organizacionais.

Destaca-se, no entanto, que, diferentemente dos aspectos exatos de outras áreas, neste estudo, procura-se compreender o processo de funcionamento dessas redes, explorando possíveis relações de causas e efeitos. O esforço, aqui, recai sobre a tentativa de compreender a relação de

interdependência entre redes e empresas parceiras sob algumas abordagens, explorando as peculiaridades desse fenômeno e explicitando aspectos chaves dessa relação. Isso representa um avanço, na medida em que as formas de organização tradicionais ainda são vistas de formas distintas e analisadas como unidades autônomas e independentes.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

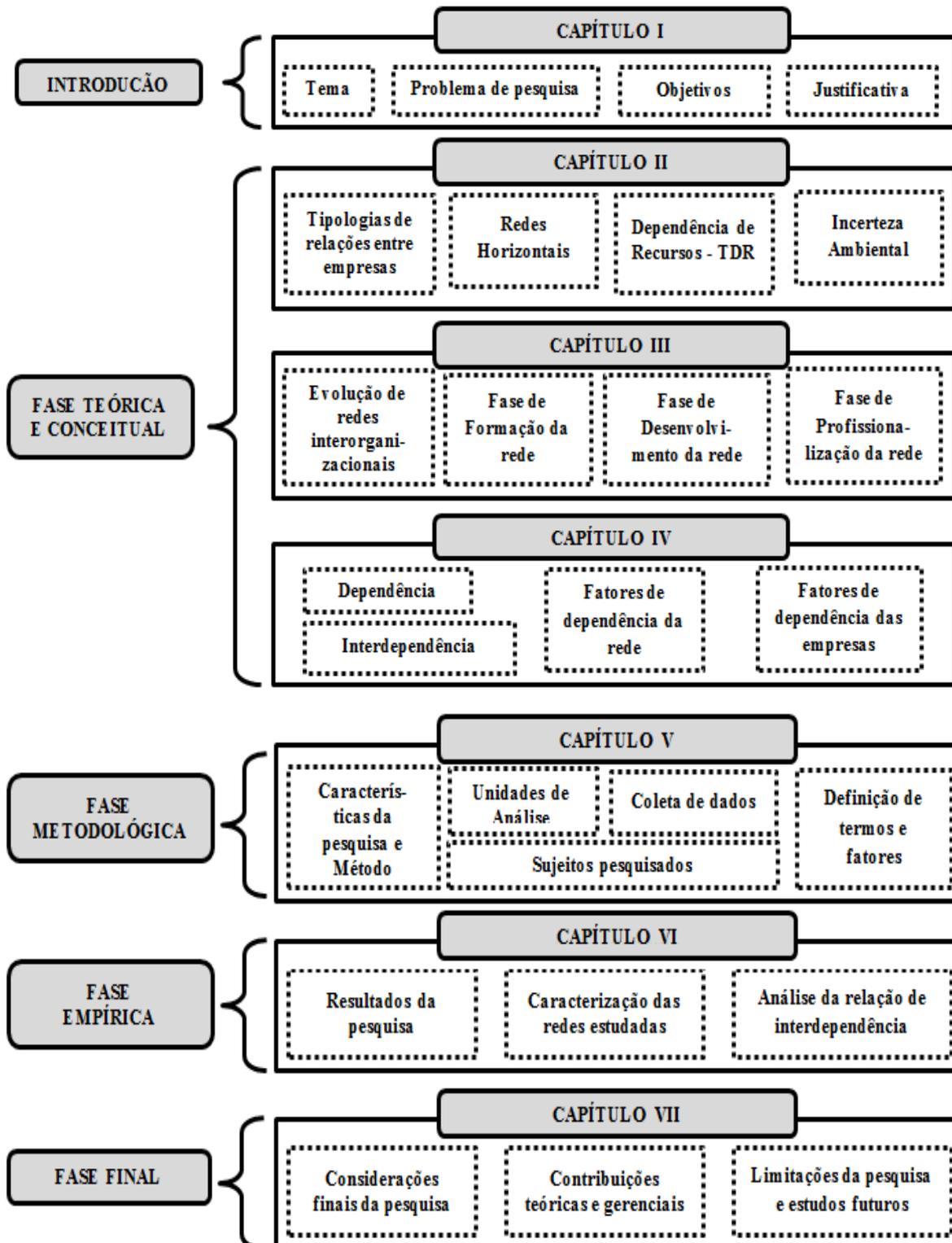
Esta tese está estruturada em sete capítulos e quatro fases, além da introdução. A Figura 1 exibe, sumariamente, a estrutura deste trabalho de tese. O capítulo I, que engloba a introdução do trabalho, é composto, basicamente, pela definição e apresentação do tema geral da pesquisa, o delineamento do problema, a apresentação dos objetivos e justificativa ao tema.

No capítulo II, apresenta-se uma revisão das tipologias de relações entre empresas, com destaque às redes horizontais de empresas. Estas são explicadas e caracterizadas mais detalhadamente a fim de situar o leitor quanto ao tipo de relação cooperativa que é foco deste trabalho. Nesse capítulo, é também explicada a Teoria da Dependência de Recursos, uma das principais teorias utilizadas por estudiosos do tema para explicar a formação de relações colaborativas como as redes. O capítulo termina com uma discussão sobre a incerteza ambiental, que é um elemento central na discussão sobre dependência de recursos.

O capítulo III destina-se, basicamente, à descrição da evolução das redes interorganizacionais. Nesse capítulo, foram definidas três fases de evolução de redes que foram tomadas como base para a realização da pesquisa empírica. Além disso, o capítulo se constitui da descrição de características de redes em cada uma dessas fases que permitiram sua diferenciação.

O capítulo IV é iniciado com uma diferenciação entre dependência e interdependência para clarificar o entendimento sobre o objeto de estudo deste trabalho. A seguir, ainda neste capítulo, são apresentados os fatores chamados como influenciadores da dependência das redes (que geram a dependência das redes em relação às empresas) e os fatores influenciadores da dependência das empresas (que geram a dependência das empresas com a rede). Juntamente à apresentação e à explicação de cada um desses fatores, foram, também, delineadas as proposições desta pesquisa.

Figura 1 – Estrutura da tese



Fonte: elaborado pelo autor

Estes três capítulos (II, III e IV) constituem a fase teórica e conceitual do trabalho e embasaram a realização da pesquisa empírica.

O capítulo V trata, especificamente, dos procedimentos metodológicos utilizados para a condução da pesquisa empírica. Nesse capítulo, são explicitadas as características da pesquisa, a forma de coleta dos dados, o instrumento de pesquisa utilizado, as variáveis exploradas, os sujeitos pesquisados e a forma como os dados foram analisados.

No capítulo VI, são apresentados os resultados da pesquisa. Nesse capítulo, são descritas, primeiramente, em cada uma das subseções do capítulo, as características de cada uma das redes pesquisadas, visando a esclarecer os elementos utilizados para classificar as redes em uma das três fases de evolução de redes definidas no capítulo III. Em cada uma dessas subseções, são analisados, em sequência, os fatores influenciadores da dependência das redes e, em seguida, os fatores influenciadores da dependência das empresas.

Por fim, no capítulo VII, constam as considerações finais do estudo. Nele, procuraram-se retomar os objetivos da pesquisa e apresentar respostas para cada um deles. Em seguida, foram apresentadas e discutidas as contribuições teóricas e práticas advindas da realização do estudo. Para encerramento do capítulo, foram descritas as principais limitações deste trabalho de tese e delineadas algumas sugestões para estudos futuros.

2. CAPÍTULO II – A COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS

Este capítulo aborda aspectos relacionados à cooperação entre empresas, os quais são importantes para a compreensão do fenômeno em estudo. Apresentam-se, primeiramente, algumas tipologias de relações interorganizacionais e, em seguida, as características de redes horizontais, foco de estudo deste trabalho. Com isso, pretende-se situar o leitor em relação ao tema cooperação interorganizacional e gerar elementos que contribuam para a caracterização das redes que serão analisadas neste trabalho.

As origens econômicas da pesquisa em redes são também apresentadas e discutidas neste capítulo, devido à sua relação com o desenvolvimento e a continuidade de redes. O capítulo termina com a apresentação e discussão das relações interorganizacionais como estratégias para as empresas gerenciarem suas necessidades de recursos. Esse tópico do capítulo é embasado pelos argumentos de escritores da Teoria da Dependência de Recursos, envolvendo abordagens como a incerteza ambiental e a interdependência entre as empresas.

2.1 CONCEITOS E TIPOLOGIAS DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

No estudo de relações entre empresas, deve-se considerar que, assim como os indivíduos podem se beneficiar do capital social decorrente de suas relações sociais (COLEMAN, 1988), as organizações também podem se beneficiar das relações que estabelecem com outras organizações (GALASKIEWICZ, 1985). Dessa possibilidade de obtenção de ganhos e benefícios é que as empresas colaboram umas com as outras e surge a cooperação interorganizacional. Além disso, de modo mais enfático, Parmigiani e Rivera-Santos (2011, pg. 1109) mencionam que “nenhuma organização é uma ilha, todos precisam de relacionamentos com outras organizações para sobreviver e crescer.” Eles explicam que as relações interorganizacionais (RIOS) existem sob uma variedade de formas, tais como alianças, *joint ventures*, acordos de fornecimento, licenciamento, *co branding*, franquias, parcerias intersetoriais, redes, associações e consórcios. A diversidade de tipos e formas pertinentes ao estudo das relações interorganizacionais ressalta seu caráter interdisciplinar e complexo (OLIVEIRA, REZENDE e CARVALHO, 2011).

A cooperação interorganizacional, de forma genérica, refere-se a todas as formas de relações entre duas ou mais empresas com vistas à colaboração, resultando em diferentes tipos de arranjos. Alinhado com isso, está a possibilidade dos participantes obterem diferentes

benefícios que os tornam mais competitivos no mercado em que atuam. Wood e Gray (1991) definem a colaboração entre empresas como aquela que ocorre quando um grupo de atores autônomos envolvidos em um determinado problema ou oportunidade se envolve em um processo interativo, usando regras compartilhadas, normas e estruturas, para agir ou decidir sobre questões relacionadas com o respectivo problema ou oportunidade. Auster (1990) define as relações colaborativas como aquelas formadas por duas ou mais empresas que transferem, trocam, desenvolvem ou produzem, conjuntamente, tecnologias, matérias-primas, produtos ou informações.

A prática da cooperação entre empresas e sua importância para o ambiente em que se inserem não é um fenômeno novo na pesquisa da Teoria Organizacional. Pode-se dizer que o que é mais recente são os esforços para estudar empiricamente os vários aspectos dos estudos organizacionais nessas relações entre empresas, com vistas a uma melhor compreensão de como geri-las. Parte deste desafio em estudar RIOS (Relações Interorganizacionais) está no fato de que elas aparecem em muitas formas. Uma distinção feita entre algumas dessas RIOS, e que serve para o objetivo deste tópico de apresentar e classificar algumas de suas diferentes formas, encontra-se no artigo de Barringer and Harrison (2000). Estes autores apresentam uma distinção entre as formas mais comumente encontradas de RIOS e utilizadas por empresas. Essas formas por eles apresentadas estão sumarizadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Formas de relações interorganizacionais.

(Continua...)

Tipo de relação interorganizacional	Descrição
<i>Joint Venture</i>	Uma entidade que é criada quando duas ou mais empresas reúnem uma parte de seus recursos para criar uma organização de propriedade conjunta separada. São entidades, tradicionalmente, usadas para entrar em mercados estrangeiros ou em áreas que são secundárias às principais atividades da empresa. A empresa que pretende ter acesso ao mercado externo possui o produto, as capacidades de marketing e de recursos financeiros. A empresa local, normalmente, fornece legitimidade local, conhecimento de mercado e contatos.
Redes	Configuração com uma empresa local central na organização das interdependências de um complexo conjunto de empresas. Também descritas pelos autores como constelações de empresas que se organizam por meio do estabelecimento de políticas sociais, em vez de obrigatórias, e contratos. O resultado é um grupo de empresas em que cada uma concentra-se em suas atividades específicas, mas direciona esforços para gerar um produto, serviço ou tecnologia nova em conjunto.

(Conclusão)

Tipo de relação interorganizacional	Descrição
Consórcios	<i>Joint ventures</i> especializadas abrangendo muitos arranjos diferentes. Os consórcios são, muitas vezes, o agrupamento de empresas orientadas para a resolução de problema de desenvolvimento e tecnologia, como os consórcios de R&D. São formados, principalmente, porque seria muito caro para a maioria dos membros individuais realizar a atividade por conta própria.
Alianças	Um acordo entre duas ou mais empresas que estabelecem uma relação de troca, mas que não têm nenhuma propriedade conjunta envolvida. Tendem a ser informais, sem a formação de uma nova entidade como em uma <i>joint venture</i> e sem autoridade administrativa central (como num consórcio ou numa rede).
Trade Association	Organizações sem fins lucrativos (normalmente) que são formadas por empresas do mesmo setor para coletar e divulgar informações de comércio, oferecer assessoria jurídica e técnica, fornecer treinamentos relacionados com a indústria e fornecer uma plataforma para fazer <i>lobby</i> coletivo.

Fonte: Barringer e Harrinson (2000, p. 383)

Focando, exclusivamente, em tipologias de redes, algumas classificações que podem ser utilizadas são as encontradas no trabalho de Olave e Amato Neto (2005). Esses autores, por meio de uma pesquisa na bibliografia sobre o tema, congregaram em seu trabalho diferentes dimensões de tipos de redes, levando em consideração as classificações utilizadas por outros escritores sobre o assunto.

A Tabela 2 mostra essas diferentes classificações de rede e os seus respectivos autores.

Tabela 2 – Classificações e tipologias de redes de empresas

(Continua...)

AUTORES	CLASSIFICAÇÕES E TIPOLOGIAS DE REDES
Grandori e Soda (1995)	Redes sociais: simétricas e assimétricas. Redes burocráticas: simétricas e assimétricas. Redes proprietárias: simétricas e assimétricas.
Casarotto e Pires (1998)	Redes top-down: subcontratação, terceirização, parcerias. Redes flexíveis: consórcios.
Wood Jr. e Zuffo (1998)	Estrutura modular: cadeia de valor e terceirização das atividades de suporte. Estrutura virtual: liga temporariamente rede de fornecedores. Estrutura livre: de barreiras, define funções, papéis, tarefas.

AUTORES	CLASSIFICAÇÕES E TIPOLOGIAS DE REDES
Corrêa (1999) e Verri (2000)	<p>Rede estratégica: desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades.</p> <p>Rede linear: cadeia de valor (participantes são elos).</p> <p>Rede dinâmica: relacionamento intenso e variável das empresas entre si.</p>
Porter (1998)	<p>Cluster: concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de eficiência coletiva.</p>
Bremer (1996) e Goldman, Nagel e Preiss (1995)	<p>Empresa virtual: pontos de vista institucional e funcional.</p> <p>Institucional: combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independentes.</p> <p>Funcional: concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia de informação.</p>

Fonte: Olave e Amato Neto (2005, p.82)

Outra tipologia frequentemente utilizada é a que classifica as redes em verticais e horizontais. Gulati e Gargiulo (1999) mencionam que a formação de uma rede interorganizacional se dá pelas diversas configurações verticais ou horizontais desenvolvidas pelas empresas que formam relacionamentos. De acordo com Lazzarini (2008), os laços verticais (também referendados ou conhecidos como cadeia de suprimentos - *supply chain*), tratam-se de relações entre empresas de diferentes setores da cadeia interligados entre si sequencialmente, como, por exemplo, produtores, atacadistas, varejistas e consumidores finais. Agrell, Lindroth e Norman (2004) definem a cadeia de suprimentos como uma relação na qual duas ou mais organizações trabalham uma com a outra em algum grau de interdependência, envolvendo organizações a montante (ou seja, a oferta) e a jusante (ou seja, a distribuição) até o produto chegar para o consumidor final.

Por sua vez, as relações horizontais ocorrem entre empresas do mesmo setor que cooperam entre si para tentar diminuir suas deficiências em termos de recursos e/ou na obtenção de benefícios conjuntos para se tornarem mais competitivas. Nesta tese, ressalta-se que o foco de estudo são as redes de nível horizontal, não excluindo a possibilidade de extensão dos resultados para outros tipos de redes ou relações entre empresas. As redes interizacionais de nível horizontal serão abordadas, definidas e caracterizadas no próximo tópico deste trabalho.

2.2 AS REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS

O que separa a investigação sobre as relações interorganizacionais da pesquisa em redes interorganizacionais é a ideia de que, não só as organizações podem beneficiar-se de trabalhar com outras organizações, mas a rede formada pelas organizações também pode constituir uma alternativa de organização (LEMAIRE, 2012) com seu próprio sistema de gestão. Partindo da teorização por Powell (1990), a pesquisa em redes interorganizacionais é baseada na visão de que a rede constitui uma forma de organização distinta de mercados ou hierarquias.

Ebers (1997) justapõem as perspectivas de pesquisa de redes com a perspectiva da investigação sobre as relações interorganizacionais. Para ele, a primeira pode ser concebida como uma forma institucional de coordenação ou governança de relações de troca econômicas e sociais entre determinados atores. Já a segunda examina como as propriedades de organizações influenciam redes internas e externas.

Mais especificamente, Perry, Sengupta e Krapfel (2004) explicam que as relações estratégicas horizontais são formadas quando empresas, no mesmo nível da cadeia de valor, desenvolvem uma colaboração formal para realizar uma atividade empresarial como desenvolvimento de um produto, uma promoção ou distribuição. Na tentativa de definir esta distinta forma de organização, Wegner e Padula (2010) mencionam que as redes interorganizacionais horizontais são aquelas que englobam empresas de um mesmo setor, as quais permanecem legalmente independentes e cooperam em aspectos predefinidos.

Essas redes introduzidas no parágrafo anterior são, geralmente, formadas quando duas ou mais organizações colaboram entre si em resposta a uma ameaça do ambiente para o seu desenvolvimento ou de uma oportunidade que se apresenta para estas empresas, que não seria possível de alcançar caso atuassem sozinhas (CHILD e FAULKNER, 1998; SENGE *et al.*, 2007). Verschoore (2004, p. 25) aponta que uma “rede interorganizacional pode ser definida como a organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, normalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência”. Além disso, destaca-se que elas podem ser caracterizadas pela criação de uma nova firma, com sua própria forma de governança e seus próprios procedimentos de gestão.

Outras características e definições podem ser atreladas a esse tipo de redes. As redes interorganizacionais, no entendimento de Wincent, Thorgren e Anokhin (2014), são formadas em um ponto específico no tempo para realizar atividades específicas de rede e possuem limites claros para definir as empresas que são reconhecidas como membros da rede. Estas

organizações operam em conjunto sob determinadas regras, mas mantêm-se independentes no mercado. As empresas parceiras trabalham em conjunto para desenvolver novos processos, produtos e tecnologias e executar outras tarefas, tais como programas de *marketing*, que uma empresa individual não poderia realizar por conta própria. Isso remete à importância desse formato organizacional, pois a base da rede são projetos e atividades coletivas entre múltiplas montantes que buscam melhorar a sua posição competitiva.

Na concepção de Miles e Snow (1986), as redes entre empresas despontaram a partir dos anos 1980, com a finalidade principal de as empresas conseguissem lidar com o amplo conjunto de exigências competitivas que a virada de século apontava. Devido à forma de organização e às características do sistema de alguns países, como Estados Unidos e Canadá, por exemplo, muitos estudos realizados em redes interorganizacionais têm contribuído com o campo da gestão pública nesses países. Destacam-se estudos nas chamadas *human service delivery networks* (ALDRICH, 1976; VAN DE VEN, 1976), nos sistemas de saúde (PROVAN e MILWARD, 1995), redes políticas (RAAB, 2002) e preparação para desastres e crises (MOYNIHAN, 2009). No Brasil, o estudo de redes interorganizacionais também é bastante desenvolvido, principalmente na região sul, onde a atividade cooperativa ganhou força nos anos 2000 com o programa Redes de Cooperação.

2.3 A TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS E AS RELAÇÕES ENTRE EMPRESAS: UMA APROXIMAÇÃO

2.3.1 A perspectiva central da Teoria da Dependência de Recursos

A Teoria da Dependência de Recursos é baseada em uma perspectiva de sistema aberto, situando a organização como coexistente no ambiente, ou seja, as organizações dependem em algum grau de outras organizações (dependem do ambiente), uma vez que nenhuma delas controla totalmente todas as condições e recursos necessários para a sua sobrevivência (LAWRENCE e LORSCH, 1967; PFEFFER e SALANCIK, 1978; ALDRICH, 1976). Essa perspectiva contrasta com a conceitualização de organizações como um sistema fechado, em que elas se comportam como entidades operacionais destinadas a alcançar objetivos específicos.

A premissa central da perspectiva da dependência de recursos é que as condições ambientais enfrentadas pelas organizações balizam as decisões tomadas dentro delas. O gerenciamento das relações externas é a chave para a sobrevivência organizacional e é

fortemente influenciada pelas mudanças no ambiente organizacional. Para Pfeffer e Salancik (1978), ao mesmo tempo em que as organizações procuram se isentar de serem controladas, elas procuram estabilidade e controle sobre o intercâmbio de recursos essenciais à sua perenidade.

Dentro dessa perspectiva de sistema aberto, Scott (1987) e Aldrich (1976) explicam que os “recursos” podem ser entendidos como capital, infraestrutura, pessoas, informação, apoio social e político, tecnologia e legitimidade. Nesse sentido, Oliver (1990) e Alter e Hage (1993) conceituam “recursos” como algo disponível ou necessário para a organização com propósito de realizar o autointeresse, bem como os objetivos da coletividade nos relacionamentos colaborativos. De acordo com a Teoria da Dependência de Recursos, a necessidade de adquirir recursos, tais como os citados, cria dependências entre organizações (PFEFFER e SALANCIK, 1978) e, conseqüentemente, essas dependências servem de base para o intercâmbio de recursos entre as empresas (ALDRICH e PFEFFER, 1976; ALDRICH, 1976).

Assim, dado o fato de as organizações transacionarem umas com as outras para obter os recursos necessários, o controle sobre estes passa a exercer papel-chave na relação, pois ele fornece poder sobre a outra organização, que se torna dependente (PFEFFER e SALANCIK, 1978; PROVAN, BEYER e KRUYTBOSCH, 1980; GALASKIEWICZ, 1985; ALDRICH, 1976; CHILD e FAULKNER, 1998). Em outras palavras, uma organização pode ser influenciada por outra(s) que detenha(m) o controle substancial ou exclusivo sobre os recursos que são críticos para a sobrevivência dessa organização. Essa medida de poder sobre uma organização se estende na proporção em que essa(s) outra(s) organização(ões) fornece(m) recursos que são críticos e/ou escassos para ela (BURT, 1976; PFEFFER e SALANCIK, 1978; THORELLI, 1986).

Na percepção de Pfeffer e Salancik (1978), Alter e Hage (1993), Mitchell e Singh (1996) e Aldrich (1976), a escassez de recursos direciona as organizações a se envolverem em relações interorganizacionais. Algumas empresas passam a ter dificuldades para, sozinhas, adquirir e possuir acesso direto aos recursos necessários (como tecnológicos, de marketing e de sistemas de informação) para o sucesso de seus negócios. Acaba vigorando a necessidade, cada vez maior, destas empresas adotarem estratégias integrativas e colaborativas de modo a alcançar seus objetivos e necessidades e, dessa forma, sustentarem e alavancarem seus negócios.

Na ótica da dependência de recursos, as empresas organizam-se em relações

interorganizacionais a fim de compartilhar ou acessar recursos escassos. Seu foco de interesse é entender o processo por meio do qual as organizações reduzem suas dependências ambientais utilizando várias estratégias para aumentar seu próprio poder.

2.3.2 O ambiente como ditador de necessidades e a decisão estratégica

Teóricos sobre a Teoria da Dependência de Recursos argumentam que a estabilidade organizacional é conseguida por meio do exercício do poder, do controle ou negociação de dependências, para fins de obtenção de um fluxo previsível ou estável de recursos vitais e redução da incerteza ambiental (PFEFFER e SALANCIK, 1978; ALTER e HAGE, 1993). De acordo com a perspectiva da dependência de recursos, organizações não se limitam a responder a restrições externas, mas sim realizar uma variedade de estratégias para, de alguma forma, confrontar e alterar situações de incerteza e dependência (PFEFFER, 1992).

Assim, outro pressuposto dessa perspectiva teórica é que as organizações tentam se relacionar ativamente com o ambiente, manipulando-o para seu próprio benefício. Dessa forma, em vez de assumir um papel passivo das forças ambientais, as organizações agem estrategicamente para influenciar seus ambientes de negócio. Como resultado, a resposta mais comum à dependência com o ambiente é a tentativa de as organizações desenvolverem alguma forma de relação que irá minimizar a perda da sua autonomia e assegurar sua sobrevivência (PROVAN, 1984). O estabelecimento e continuação de relações favoráveis com outras organizações no seu ambiente de negócios é um caminho direcionador para tal finalidade.

Limitações organizacionais em relação a recursos do ambiente desempenham um grande papel na perspectiva da dependência de recursos, mas o papel da escolha estratégica não deve ser negligenciado (ALDRICH, 1976). Para Chandler (1962) e Child (1972), a decisão estratégica é um elemento-chave na perspectiva da dependência de recursos, pois dada determinada deficiência ou falta de recurso crítico, a decisão de como adquiri-lo é fundamental. As organizações tentam utilizar várias estratégias de modo a manter a sua autonomia sobre a tomada de decisões e ter a possibilidade para alterar ou controlar o seu ambiente de acordo com seus objetivos organizacionais (PFEFFER e SALANCIK, 1978; PROVAN, 1984; ALTER e HAGE, 1993). A decisão de entrar e permanecer em uma rede, por exemplo, é determinada pelo balanço entre o quanto a rede está sendo eficiente em proporcionar esse recurso e o quanto a autonomia da empresa está sendo afetada.

Provan (1984) e Alter e Hage (1993) descrevem que cada organização deve manter

uma identidade única para garantir sua continuidade dentro do sistema social e, portanto, deve definir os limites da interface entre si e o ambiente, incluindo a relação com outras empresas. Aldrich e Herker (1977) introduzem a noção de ‘fronteiras organizacionais’, definidas por eles como o controle que determinada empresa exerce sobre certas atividades, comparado ao controle de outras organizações sobre as mesmas atividades. Isso cria uma dinâmica em que a organização esforça-se para manter a sua independência dos outros, enquanto se envolve em relações interorganizacionais, a fim de obter os recursos necessários (BURT, 1992; PROVAN, 1984; ALDRICH, 1976).

Autonomia e troca de recursos direcionam e determinam o comportamento organizacional no contexto e na relação em que a empresa está envolvida. Ameaças à autonomia são prováveis de invocar uma variedade de comportamentos manipulativos ou tentativas de controlar as demandas (PFEFFER e SALANCIK, 1978; OLIVER, 1990; ALTER e HAGE, 1993). Em essência, a perspectiva da dependência de recursos é que as organizações atuam em conjunto para adquirir recursos críticos e gerir a incerteza sobre o fluxo desses recursos no ambiente. Mas, ao mesmo tempo, buscam reduzir a dependência de outras empresas e aumentar sua autonomia e seu poder.

Essa estrutura teórica coloca ênfase na maneira pela qual as organizações atuam e lidam com as contingências externas. Além disso, as organizações não são apenas controladas, elas podem controlar outras, através de recursos que são críticos para a sua sobrevivência.

Adicionalmente, essa teoria vai além do simples olhar para o meio ambiente como algo que envolve a organização e determina sua forma de ação. Nohria (1992) argumenta que os elementos mais significativos do ambiente das organizações são as outras organizações com as quais elas transacionam. Para minimizar ameaças do ambiente e a falta de recursos, simplesmente identificar essas outras organizações é insuficiente; é igualmente importante conhecer o padrão dos relacionamentos (NOHRIA, 1992).

Simplificando, a perspectiva sobre o meio ambiente como ditador de necessidades vai além da simples identificação de recursos escassos e do estabelecimento de relações com empresas que possam proporcionar esses recursos. As características e determinantes das relações nas quais as empresas se envolvem e as condições em que essas relações se encontram direcionam a possibilidade de alcance dos objetivos e recursos necessitados pelas empresas. A noção de interdependência entre as empresas surge na relação e também se torna crítica no ambiente de uma empresa.

2.3.3 As relações interorganizacionais e a interdependência entre organizações

Para Pfeffer e Salancik (1978), a dependência de recursos é algo inerente às organizações e é um fenômeno que afeta todo e qualquer negócio em uma realidade globalizada. Para Drees e Heugens (2013), a premissa de que todas as organizações dependem criticamente de outras organizações para adquirir ou complementar os recursos vitais e necessários é, muitas vezes, recíproca. A teoria aponta para tais interdependências interorganizacionais para explicar por que as organizações formalmente independentes envolvem-se em diferentes tipos de relações interorganizacionais, tais como *Interlocking Directorate*, alianças, *joint ventures*, redes, fusões e aquisições (PFEFFER e SALANCIK, 1978).

A atratividade das ideias envolvendo a dependência de recursos é exemplificada pelo fato de que muitos estudiosos têm usado a Teoria da Dependência de Recursos como um quadro central explicativo para a formação de arranjos interorganizacionais de vários tipos. Recentes trabalhos realizados com tal suporte podem ser vistos nos estudos de Hillman, Withers e Collins (2009), Davis e Cobb (2010), Jiang, Gao e Li (2009), Xia (2011), e Lefroy e Tsarenko (2013). Nesse sentido, as redes de empresas podem ser uma alternativa possível para obter os recursos necessários que estão fora dos limites da empresa (DAS e TENG, 2003). Nessa estratégia da cooperação, as organizações estabelecem relações entre si para aumentar a possibilidade de adquirir competências e recursos que as auxiliem na adaptação às ameaças externas.

Dado que a troca entre organizações fornece uma forma de mútuo benefício, isto é, recursos alternativos tornam-se disponíveis para ambas as organizações, estas negociam suas interdependências interorganizacionais como uma tentativa de reduzir a incerteza de escassez de recursos (PFEFFER e SALANCIK, 1978; GALASKIEWICZ, 1985). Portanto, as organizações vão entrar em uma relação de colaboração com outras organizações, em resposta aos desafios colocados pelas interdependências que dão forma ao seu ambiente comum (ALDRICH, 1976; BAILEY e KONEY, 2000).

As capacidades e os recursos que são essenciais para uma empresa alcançar seus objetivos estão, pelo menos em parte, sob o controle de outras organizações (ALTER e HAGE, 1993). Isso remete à questão de dependência e interdependência entre as organizações. Ademais, para alguns autores, as relações entre empresas existem por um imperativo moral em que questões importantes para a sociedade (a pobreza, a criminalidade, a promoção da saúde, o desenvolvimento econômico, as questões ambientais, a educação)

precisam ser abordadas em conjunto, pois não podem ser “combatidas” por organizações individuais que trabalham por conta própria (BRYSON *et al.*, 2006; HOBerecht *et al.*, 2011; POPP *et al.*, 2013).

A colaboração interorganizacional pode, portanto, ser vista como o meio pelo qual as organizações podem se esforçar para garantir os recursos juntamente a outras organizações na tentativa de mitigar a incerteza gerada por essa dependência (GALASKIEWICZ, 1985; BURT, 1992). As relações de colaboração podem ser altamente benéficas, no entanto, é necessária atenção aos comportamentos que as organizações empregam quando negociam suas interdependências e aos fatores geradores de sua dependência. Em virtude disso, o conhecimento sobre relações de colaboração entre empresas, incluindo as redes, ainda não tem uma sensação de completude.

2.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO

As discussões apresentadas neste capítulo partiram de um contexto amplo sobre a cooperação e a colaboração entre empresas e finalizaram com aspectos mais específicos em relação às redes horizontais de empresas. Apresentaram-se, também, os principais pontos relacionados à Teoria da Dependência de Recursos, envolvendo aspectos como a dependência e interdependência entre as empresas, a incerteza ambiental e por que as relações interorganizacionais surgem como estratégias para as empresas. A Tabela 3 apresenta as contribuições do capítulo para o entendimento deste trabalho.

Tabela 3 – Contribuições do capítulo II

Aspecto abordado	Ideias centrais	Implicações para o estudo	Principais autores pesquisados
Classificações e tipologias de relações entre empresas	As relações interorganizacionais variam em função de suas estruturas e das relações entre os atores. A partir delas, pôde-se verificar as diferentes maneiras pelas quais as empresas podem obter vantagens competitivas.	As diferentes abordagens sobre formas e tipos de relações entre empresas influenciam o nível de (inter) dependência entre elas na busca pelas suas necessidades, dadas suas características.	Parmigiani e Rivera-Santos (2011); Barringer e Harrinson (2000); Olave e Amato Neto (2005); Gulati e Gargiulo (1999).
Características das redes interorganizacionais horizontais	Formam novas organizações jurídicas, que englobam empresas de um mesmo setor. Possuem prazo ilimitado de existência, com participantes legalmente independentes que cooperam em aspectos e objetivos predefinidos.	Especifica-se o tipo de relação entre empresas foco deste trabalho e expõem-se aspectos que permitam sua identificação e caracterização.	Wegner e Padula (2010); Senge <i>et al.</i> (2007); Wincent, Thorgren e Anokhin (2014); Verschoore (2004); Vinhas, Heide e Jap (2012).
A dependência de recursos	Baseia-se na perspectiva de que organizações dependem em algum grau de outras organizações em virtude de que nenhuma delas controla totalmente todas as condições e recursos necessários para a sua sobrevivência.	Recursos como capital, infraestrutura, pessoas, informação, apoio social e político, tecnologia e legitimidade servem de base para a análise da dependência de uma organização.	Pfeffer e Salancik (1978); Lawrence e Lorsch (1967); Aldrich (1976); Oliver (1990) e Alter e Hage (1993).
A incerteza ambiental	As condições ambientais enfrentadas pelas organizações balizam as decisões tomadas dentro delas. O gerenciamento das relações externas é a chave para a sobrevivência organizacional.	Organizações tentam se relacionar ativamente com o ambiente, não se limitando a responder a restrições externas. Elas utilizam a cooperação como uma forma de confrontar e alterar essas situações e reduzir a incerteza de suas decisões estratégicas.	Pfeffer e Salancik (1978); Chandler (1962); Aldrich (1999); Child (1972).

Fonte: Elaborado pelo autor

3. CAPÍTULO III – A EVOLUÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

No capítulo anterior, foram discutidos alguns aspectos introdutórios sobre as relações interorganizacionais e, mais especificamente, as redes de empresas, além de apresentar elementos que indicassem as redes como uma nova forma de organização. Neste capítulo, discute-se a evolução de redes de empresas e apresentam-se as fases que serão utilizadas como base para realização deste trabalho.

Reconhece-se que há estudos que apresentam outros estágios e/ou fases de evolução, diferentes dos apresentados nesta tese. No entanto, para visualização e delimitação mais clara de cada uma delas, definiram-se três fases para análise e elaboração do presente estudo. Em cada uma dessas três fases, explicou-se a forma de organização da rede, a gestão e a governança da rede, os relacionamentos entre os integrantes da rede (estrutura da rede), a liderança, a tomada de decisões e a relação de (inter)dependência de empresas com a rede, mostrando mudanças nesses aspectos com o intuito de diferenciar cada uma das fases.

3.1 A EVOLUÇÃO DE REDES: CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A evolução de redes de empresas é marcada por etapas que implicam reconhecer que as expectativas dos participantes em relação ao que a rede pode lhes proporcionar tende a ser diferente com o passar do tempo (WEGNER, 2011). As interações proporcionadas pelas ações colaborativas entre empresas em rede são caracterizadas por múltiplas dimensões, incluindo as questões econômicas, a tomada de decisões, a troca de recursos (THOMSON e PERRY, 2006) a gestão, a governança, a liderança, o consenso quanto aos objetivos, as competências da rede (MILWARD e PROVAN, 2006; PROVAN e KENYS, 2008, SCHALK, 2013), a troca de informações e conhecimentos, a eficiência, a inovação, a adaptação local, além da melhora nos laços societários (CHEN, 2010). Alguns desses aspectos estão diretamente relacionados à satisfação das expectativas dos integrantes, outros interferem indiretamente e são utilizados para caracterizar os diferentes estágios da evolução de redes. Estes serão analisados e explicados na sequência deste capítulo do trabalho.

A governança é um dos aspectos mais discutidos para descrever a evolução das redes. Ela é mencionada como um fator importante que contribui para a efetividade da rede (MILWARD *et al.*, 2010; PROVAN e KENIS, 2008; PROVAN e LEMAIRE, 2012). Provan e Kenis (2008, p. 230) a descrevem como sendo “o uso de instituições e estruturas de

autoridade e de colaboração para alocar recursos e coordenar e controlar a ação conjunta na rede como um todo”. A governança adotada pela rede exerce função essencial na condução e controle das ações e atividades propostas pelos seus associados.

Inerente à forma de governança adotada pela rede ao longo do tempo, estão as práticas e os mecanismos de gestão da rede. Milward e Provan (2006), em seus estudos, buscaram identificar as principais tarefas dos gestores da rede. Eles descrevem, primeiramente, o papel primordial de um gerente de rede como sendo o de aumentar o “estoque” de confiança do grupo e a reciprocidade nas interações entre os parceiros. Além disso, identificar o comportamento e determinadas características das empresas, como a prestação de contas, a legitimidade individual, o conflito e compromisso delas, também são escritos como essenciais. Para os autores, isso levaria a uma boa compreensão das perspectivas de cada empresa, podendo-se, assim, delinear o propósito e funções de uma rede para que seus gestores possam administrá-la de forma eficaz.

Além da governança e da gestão da rede, a literatura sugere que há um papel fundamental exercido pela liderança e a tomada de decisões na rede. Provan e Huang (2012) reiteram essa questão ao discutirem a função de gestores e líderes para estabelecer uma base sobre a qual os participantes da rede possam colaborar, mantendo a flexibilidade e a resiliência necessária para realizar tarefas de nível de rede.

As relações colaborativas entre as empresas requerem líderes que possam clarificar os incentivos para participação em redes e as restrições enfrentadas pelas organizações individuais, bem como identificar objetivos comuns e interesses compatíveis a serem trabalhados e alcançados em conjunto (MAYS e SCUTCHFIELD, 2010). O exercício da liderança (mais especificamente quem a exerce) também delinea a forma como são tomadas as decisões na rede, caracterizando esse processo como sendo mais participativo ou centralizado. Esses dois pontos introduzidos neste parágrafo também serão abordados ao serem apresentadas e discutidas as fases de evolução de redes na sequência deste trabalho.

No estudo da evolução das redes, outro aspecto característico dessa discussão é em relação à estrutura de relações da rede. Ahuja, Soda e Zaheer (2012, p. 435) definem a estrutura ou arquitetura de rede como “os nodos que compõem a rede, os laços que ligam os nós e os padrões ou estruturas que resultam dessas ligações”. Arquiteturas de rede podem, portanto, ser relacionadas com o número, a identidade e as características dos nodos, a localização, o conteúdo ou a força dos laços, e o padrão de interligações entre os nós ou os laços.

Os aspectos discutidos no parágrafo anterior são importantes ao remeterem para a aproximação entre as partes, pois engloba os recursos e ativos transacionados entre os parceiros, além de delinear os compromissos, a reciprocidade, a frequência e a intensidade das interações (TIWANA, 2008). Nesse contexto, discute-se o surgimento do conceito de Granovetter (1983) sobre laços fortes e laços fracos. O referido autor explica que, a partir das interações entre os integrantes da rede, surge certo grau de coesão social entre eles e, assim, delineiam-se esses laços fortes e fracos.

No que se refere às relações de laços fortes, Granovetter (1983) menciona que há certa identidade comum entre os participantes, sendo relações com alto nível de credibilidade e influência de um sobre o outro. A confiança nas relações com esse tipo de laço é forte, uma vez que os indivíduos que possuem laços fortes comumente participam de um mesmo círculo social e conhecem muito uns aos outros.

No entanto, as dinâmicas geradas nessas interações não se estendem além dos nós existentes, formando um grupo fechado, segmentado, que interage pouco para além das fronteiras do grupo. Por esse motivo, Granovetter lança o conceito de laços fracos e ressalta a importância destes. Ele explica que os indivíduos com nenhum ou poucos laços fracos serão privados de informações de partes mais distantes de seu próprio sistema social, conseqüentemente, estarão limitados ao conhecimento ou às informações originadas no grupo de amigos conhecidos, o grupo formado pelos laços fortes.

Para Granovetter (1983), sem as conexões de laços fracos, a tendência é a de os indivíduos permanecerem isolados do “*mundus vivendi*”, confinados em suas redes sociais existentes. O autor ressalta a importância dos laços fracos ao afirmar que eles são vitais para a integração dos indivíduos ao mundo e aos sistemas sociais existentes. Os agentes que possuem vários laços fracos possuem maiores possibilidades de ganhos gerais, pois se conectam com vários outros grupos, rompendo a configuração de “ilhas isoladas” das redes em que vivenciam, e assumindo a configuração de rede ampla, dinâmica e interativa. Para Granovetter (1983), as novas ideias surgirão dessas relações, e as empresas não se restringirão apenas a ganhos econômicos, expandindo seus saberes a outras áreas e com outras características.

Por fim, outro aspecto a ser desenvolvido no estudo da evolução de redes interorganizacionais é a dependência e interdependência das empresas, objeto de estudo deste trabalho. Jiang, Gao e Li (2009) mencionam que uma empresa pode depender de outra empresa de forma unilateral, caso uma delas seja grande o suficiente para dominar a relação

de cooperação, ou de maneira mútua, quando a relação entre elas é de interdependência.

Em particular, quando a empresa maior investe mais recursos para a relação, esta vai ter mais controle sobre a empresa menor (JIANG, GAO e LI, 2009). Em relação a isso, argumenta-se que essa empresa maior pode ser a própria rede, visto que, ao ser formada, ela se caracteriza pela constituição de uma nova firma, conforme explicado anteriormente. O que vai definir essa relação de dependência são, basicamente, as competências da rede em proporcionar aos seus integrantes diferenciais competitivos que eles não conseguiriam alcançar caso atuassem sozinhos no mercado.

Os aspectos introduzidos nesse tópico do trabalho serão discutidos em cada uma das fases a serem definidas nos próximos itens. Busca-se, com isso, caracterizar e distinguir cada uma dessas fases de evolução de redes que serão utilizadas para a consecução da pesquisa.

3.2 FASES DA EVOLUÇÃO DE REDES DEFINIDAS PARA ESTE ESTUDO

3.2.1 Fase I: A formação de redes interorganizacionais

A formação de uma rede de empresas, como destacado anteriormente, permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que, isoladamente, não seriam possíveis de serem alcançadas, principalmente, pelas micro e pequenas empresas (SENGE *et al.*, 2007, KAPUCU e VAN WART, 2006). Às empresas integradas em rede é estendida a possibilidade de reduzir e dividir custos e riscos, obter economias de escala, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias, na medida em que a rede vai evoluindo e desenvolvendo-se, o que proporciona a elas vantagens competitivas diante dos concorrentes de mercado.

Em relação à formação das redes, estas são geralmente constituídas por um pequeno número de empresas independentes que têm sua própria cultura, interesses e expectativas, práticas de administração e relacionamentos com instituições fora da rede, gerando efeitos dentro dela. Interpretar e administrar estes aspectos passa a desempenhar um papel fundamental para a continuidade e estruturação da rede. Encontrar uma maneira de tentar satisfazer os interesses coletivos, reduzir os conflitos e as atitudes oportunistas é um ponto crucial para a evolução da rede e ressalta a importância de sua forma de governança e gestão.

Nesse sentido, uma vez determinado e reunido o grupo de empresas interessadas na formação do empreendimento conjunto, a celebração da entidade colaborativa se dá, entre

outros aspectos, pela elaboração de um estatuto no qual a rede se caracteriza por ser uma nova pessoa jurídica, sem fins lucrativos e com prazo indeterminado de duração. Wegner (2011) frisa esse aspecto de que, uma vez formadas, as redes de colaboração podem ser vistas como a constituição de uma “nova firma”, ou seja, uma nova coordenadora de atividades com um conjunto novo de informações e recursos. Popp *et al.* (2013) complementam a ideia ao afirmarem que, mesmo que a natureza das redes de colaboração não possua uma estrutura rígida, com o controle centralmente dirigido e sem flexibilidade, isso não significa que não deve haver nenhuma direção ou controle. Eles afirmam que é preciso haver um equilíbrio entre coordenação e ‘o deixar que as coisas surjam’.

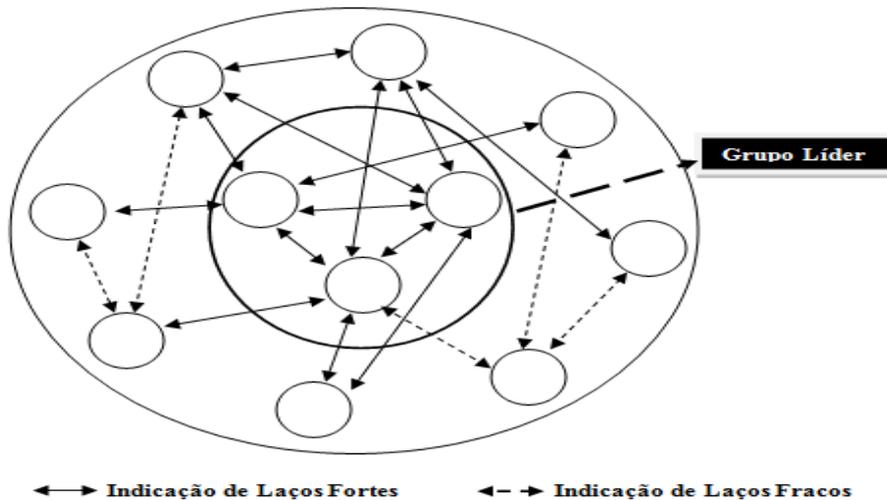
Geralmente, o quadro social da rede se configura por empresas de determinado ramo de atividade, para que, juntas, possam gerar e auferir ganhos tanto econômicos quanto sociais. A este novo empreendimento conjunto formado, as empresas “comprometem-se” em gerar contribuições e seguir as normas fixadas em Assembleia Geral. A rede, geralmente, é formada por uma diretoria (constituída por um presidente e vice, um secretário e um tesoureiro) e um conselho de administração, fiscal e de ética, que desempenharão suas atividades e funções gratuitamente.

Para proposição, definição e aceitação de normas, acordos e atividades conjuntas a serem executadas, os integrantes da rede reúnem-se, a fim de decidir sobre essas deliberações e tomar as providências necessárias para a execução e coordenação das atividades. Esse modo de organização inicial da rede possibilita que ela possa manter-se unida, com certa flexibilidade, e gerir as atividades conjuntas firmadas entre as empresas parceiras. Esse tipo de organização interna muito se assemelha às características destacadas em um dos modos de governança propostos por Provan e Kenis (2008), o da governança compartilhada. Nesse tipo de governança, a rede é autogerenciada por grupos de empresas que trabalham para deliberar sobre as necessidades da rede. Em muitas redes, um grupo de empresas líderes (a diretoria da rede) é que coordena e monitora as atividades por elas exercidas. A Figura 2 representa este modo de governança de redes.

A forma de governança exibida na Figura 2 é geralmente adotada no início, no momento da formação das redes. Quando a rede se encontra nesse estágio de sua evolução, é manifesta a existência de desajustes culturais e modos de pensar entre os participantes, uma vez que a rede foi formada por diversas empresas, normalmente sem critérios de seleção definidos (KLEIN, 2012). De forma a definir as atividades gerenciais na rede, há, portanto, a necessidade de se especificar as funções e responsabilidades, orientar e designar as tarefas e

compromissos para cada parceiro para, assim, coordenar as operações conjuntas e os objetivos e metas acordadas. Estes aspectos administrativos e de gestão da rede são vistos como sendo fundamentais para alcançar a eficácia da colaboração (CHEN, 2010).

Figura 2 – Estrutura de rede gerenciada por um grupo líder



Fonte: Elaborado pelo autor

Referente a este estágio inicial da constituição da rede, é importante ressaltar a colocação de Jones, Hesterly e Borgatti (1997). Esses autores mencionam que, ao contrário das organizações individuais que, na maioria das vezes, adotam mecanismos hierárquicos de controle, nas redes em estágios iniciais de evolução, a coordenação entre as empresas sustenta-se mais nos mecanismos sociais, como a reciprocidade, a socialização, a confiança, o comprometimento e a reputação dos indivíduos e de suas empresas. Assim, a existência da rede está ligada a estes mecanismos sociais, à confiança entre as partes, ao comprometimento de todos os seus integrantes e à permanência nelas.

A tomada de decisões nesse tipo de governança organizacional caracteriza-se por ser mais descentralizada se comparada com outros tipos de governança mais formais (como se descreverá a seguir). Fica característico o envolvimento conjunto dos parceiros no planejamento dos serviços, na definição de metas e no andamento das atividades desenvolvidas na rede. Dwyer, Schurr e Oh (1987) explicam que a tomada de decisões e o envolvimento de todos na formulação dos objetivos iniciais são aspectos fundamentais da continuidade da colaboração e que isso remete a parcerias de sucesso.

Há de se ressaltar que, nesse formato, a rede torna-se mais flexível e responsiva às necessidades dos seus integrantes, mas fica mais sujeita à existência de conflitos e desajustes no grupo. Essa forma de organização tende a não ser tão eficiente, uma vez que depende mais dos esforços conjuntos de todos os integrantes em recursos e tempo, do que outros modos de governança. Ao se verificar a discussão de Provan e Kenis (2008) sobre os modos de governança, a ideia que pode ser observada é parecida. Os autores mencionam que, nas redes com governança compartilhada, a tensão vai favorecer a flexibilidade e, em redes com governança mais formal, como as de modo NAO¹ e governadas por uma organização líder, a tensão irá favorecer a estabilidade.

No que se refere à liderança dentro da rede, essa é, geralmente, compartilhada entre todos os integrantes, com a sugestão de ideias e propostas. Todos os empresários têm o papel de coordenadores das ações.

Nessa etapa inicial da evolução das redes, outro aspecto característico é que as empresas passam a definir suas relações de confiança, dimensionando e desenhando a estrutura de relações da rede. Ao longo do tempo, o grupo gestor da rede passa a efetuar ações coletivas de maneira a obter cada vez mais um alinhamento dos interesses individuais com os coletivos. Os gestores da rede passam a desenvolver práticas de planejamento, comunicação e controle das atividades programadas que envolvem as ações de todos os parceiros. É estimulada a formação de laços de confiança, o comprometimento e o incentivo à troca de conhecimento e à aprendizagem. As expectativas positivas e crenças sobre comportamento de agentes em uma relação de confiança fará com que os parceiros estejam mais dispostos a assumir riscos, proporcionará certa liberdade estratégica e operacional para a rede e possibilitará a criação de um ambiente de desenvolvimento em longo prazo (TATICCHI *et al.* 2012).

As atividades iniciais exercidas em grupo podem até gerar um vínculo de dependência de algumas empresas, fazendo com que elas tenham que ficar na rede para poderem permanecer competitivas no mercado. Mas, a maioria das empresas pode sair da rede, continuar suas atividades, assim como as desempenhava antes de entrar na rede, e buscar alternativas para suprir sua falta de recursos. Isso porque as atividades conjuntas iniciais ainda não são tais que geram uma dependência específica em relação a essa determinada rede.

Por outro lado, a rede necessita do comprometimento e dos mecanismos sociais destacados anteriormente para sua continuidade, pois, como geralmente as redes são formadas

¹ *Network Administrative Organization*: é um dos modos de governança discutidos por Provan e Kenis (2008)

por um pequeno número de participantes, a saída de um deles pode comprometer os acordos já realizados e as atividades e ações que estão sendo desempenhadas.

Em suma, os aspectos discutidos até o momento mostram o quão complexa é a gestão e organização de uma rede nos momentos iniciais de sua formação, e evidenciam, também, a interdependência entre a rede e seus parceiros. No tópico a seguir, apresenta-se a próxima fase da evolução de redes interorganizacionais tomada como base para realização deste estudo, quando serão discutidas e analisadas as mudanças nos aspectos apresentados neste tópico.

3.2.2 Fase II: Desenvolvimento das redes

O desenvolvimento e crescimento de uma rede, no entendimento de Popp et al. (2013), requer, ao longo de sua evolução, a atenção no que diz respeito à estrutura de rede, à realização de tarefas essenciais de gestão e à liderança. Para os gestores de organizações que são participantes da rede, a atenção para o equilíbrio na tensão entre as necessidades da organização e as necessidades da rede é importante.

O alcance dos objetivos propostos requer uma eficiente gestão e colaboração nas atividades conjuntas. Para Park e Ungson (2001), a dificuldade inerente a esse processo se deve ao fato de que a cooperação demanda grandes esforços de coordenação e alinhamento de objetivos e propósitos, gerando complexidade gerencial e incerteza. Tendo em vista esses apontamentos, apresentar-se-á, neste tópico, a fase denominada para fins deste estudo de “desenvolvimento das redes”.

Com o desenvolvimento das atividades conjuntas realizadas na rede, gradualmente, passam a se tornar mais efetivos os primeiros resultados e benefícios econômicos advindos da cooperação, tais como aumento do poder de barganha com fornecedores, inserção de novos produtos ao mercado, alcance de economias de escala e compartilhamento dos custos de comunicação e de marketing (NGOWI, 2007; PESÄMAA, 2007; LAMB, HAIR e McDANIEL, 2008). O delineamento das atividades conjuntas e dos ganhos proporcionados gera o interesse de outras empresas do ramo, que também se inserem na rede. Com isso, ocorre o aumento do número de integrantes e o crescimento da rede.

A entrada de novas empresas na rede, ampliando o número de participantes, e a pressão pelo desenvolvimento e melhoria de atividades gera um aumento na complexidade das relações, na sua manutenção e, conseqüentemente, na gestão do arranjo cooperativo. Com isso, nas redes interorganizacionais, ocorre algo diferente se comparado com o que ocorre em empresas individuais. Nestas, segundo Hall (2004), o aumento de seu tamanho é caracterizado

por uma maior delegação ou descentralização das decisões, porém acompanhada de mais regras. Já nas redes, pesquisas realizadas por Albers (2005, 2010) revelam que o aumento do número de empresas integrantes está relacionado com a centralização das decisões. Analisando-se esses estudos, pode-se notar que a maior centralização e formalização do processo de tomada de decisões é uma maneira de a rede coordenar suas atividades e controlar o grupo.

Outro aspecto a ser considerado são as contingências estruturais e relacionais citadas por Provan e Kenis (2008). Esses autores explicam que essas contingências começam a exercer forte influência na organização da rede e na natureza das tarefas, especialmente quanto à exigência de competências no nível da rede. Mais especificamente, para manutenção das atividades e alcance dos objetivos planejados, são necessários maiores esforços de tempo, organização, coordenação e controle, aumentando o nível de competências gerenciais exigidas. Isso impacta na forma de a rede se organizar e na estrutura de governança por ela utilizada para o gerenciamento do grupo, que tendem a se tornar mais formais.

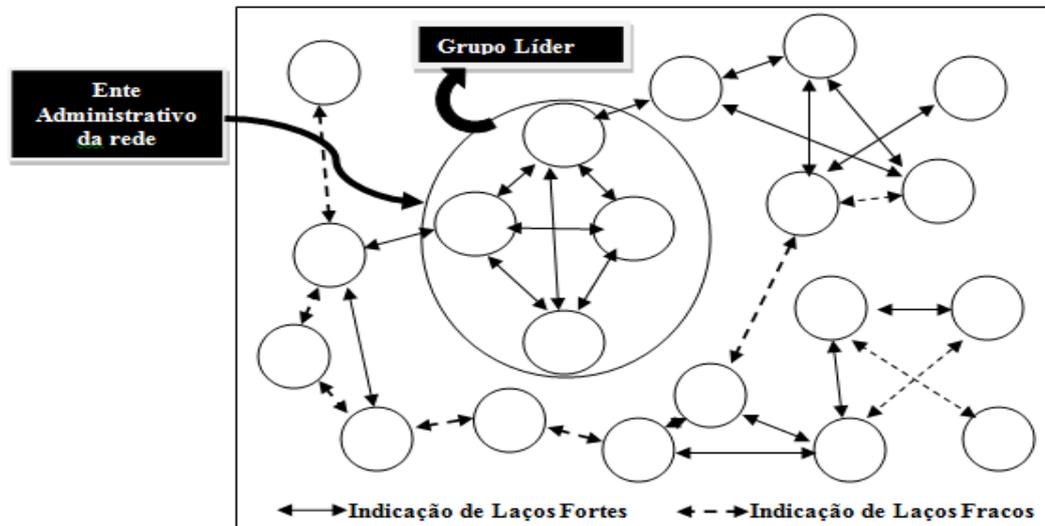
No que diz respeito ao desenvolvimento de estruturas de governança, Isett *et al.* (2011) mencionam uma tendência descrita na literatura de que as redes começam com uma estrutura comum e informal e tendem a se tornar mais formais ao longo do tempo. Isso acontece devido à entrada de novos integrantes na rede.

Quando uma rede chega nesse estágio de seu desenvolvimento e evolução, seja pelo número de transações ou de integrantes, seja pelo número de atividades já realizadas ou de competências gerenciais exigidas, o grupo de empresas líderes, geralmente, passa a manifestar a necessidade de criação de auxílio nas atividades gerenciais. Diante disso, uma nova estrutura de governança pode ser visualizada. A coordenação e gestão da rede passam a ser exercidas com o suporte de um ente externo ao grupo de empresas parceiras da rede, com a formalização de processos e uma maior centralização das decisões no grupo líder. A Figura 3 exibe essa nova forma de governança da rede proposta neste trabalho.

Com essa estrutura, a gestão e governança da rede não são mais sustentadas unicamente em mecanismos sociais como a reciprocidade e a socialização entre os parceiros, e o esforço do grupo de empresas líderes. O ente administrativo da rede passa a auxiliar nas funções administrativas da rede, criando e implementando mecanismos para tal fim. Em relação a esse modo de governança, pode-se fazer referência ao argumento de Provan e Kenis (2008), que explicam que, como o número de participantes fica maior, o consenso quanto à meta da rede declina, e, como a necessidade de competências em nível de rede aumenta,

formas mediadas de governança de rede (como as que utilizam OARs) são prováveis de se tornarem mais eficazes do que as redes com governança menos formal.

Figura 3 – Estrutura de rede com o apoio do ente administrativo



Fonte: Elaborado pelo autor

Essa entidade externa é, geralmente, contratada pelo grupo de empresas líderes da rede, o qual dá suporte para gerência das suas atividades. Concomitantemente, ocorrem investimentos em estrutura física para essa entidade, que passa a ser considerada a sede da rede. Essa organização, aos poucos, vai ganhando forma, estrutura e liberdade para o delineamento e proposição de novas ações. Ademais, geralmente, algumas das atividades já realizadas em conjunto passam a ficar sob o comando dessa entidade e esta, por sua vez, busca formas de otimizar e diversificar o que é realizado dentro da rede. Passa a ser característica da rede a especialização e o uso de tecnologias novas e mais avançadas nas atividades desempenhadas, bem como a proposição e efetivação de novas iniciativas.

Destaca-se, no entanto, que esse ente administrativo não possui plena liberdade e controle sobre as atividades e ações da rede. Ela é muito influenciada pelo grupo de empresas líderes que administra a rede juntamente aos demais parceiros. A tomada de decisões fica mais centrada no grupo de empresas líderes que tem o apoio desse ente. Normalmente, as decisões rotineiras passam a ser exercidas por eles, e as decisões mais estratégicas são tomadas pelo grupo de empresas líderes em assembleia, ainda com a consulta a todos os membros da rede.

Albers (2005) descreve que as empresas concordam em perder sua liberdade até certo

ponto e permitem que a gestão da cooperação coordene certos aspectos de seus negócios sob o sistema de regras criadas pelo grupo. Diante disso, as demais empresas desempenham o papel de “coadjuvantes” e aceitam que o grupo de empresas líderes coordene algumas de suas atividades. Esse estilo de governança vem ao encontro da suposição de Hoberecht *et al.* (2011), que afirmam que o modelo de governo escolhido e adotado precisa ser capaz de equilibrar o poder e a autoridade, e, dada a importância do poder informal, também ser capaz de suportar novos modos de liderança que dependem do papel do facilitador ou corretor das ações.

No que se refere à liderança, esta tende a ficar mais centralizada no grupo de empresas líderes que gerenciam a rede juntamente ao ente administrativo. Os estudos são escassos quanto a esta perspectiva. Silvia e McGuire (2010) lançam um tipo de liderança que eles chamam de “*integrative leadership*”, e tentam explicar uma possível diferença nessa liderança em comparação com a liderança exercida em uma agência única. Nesse estudo, Silvia e McGuire (2010) abordaram as características assumidas por gestores públicos em uma liderança compartilhada (quando trabalham em rede) e compararam-nas com as assumidas por estes quando estão no ambiente de sua própria organização. Algumas diferenças foram percebidas em relação ao tratamento dos integrantes da rede, o incentivo à criação da confiança e a livre troca de informações. Para eles, o líder integrador foca muito mais no comportamento dos indivíduos e o líder de uma agência única, na tarefa a ser executada. Estes resultados vão ao encontro dos pressupostos de Popp *et al.* (2013), que exaltam a tendência de um novo tipo de liderança em redes, a integradora de um grupo.

A estrutura das relações da rede nesse estágio tende a ficar mais bem definida, se comparada com a fase anterior. Como os integrantes da rede já tiveram certo tempo para interagirem, conhecerem-se e estipularem níveis de confiança, os laços fortes e fracos entre eles se tornam evidentes. O número dessas ligações entre os integrantes da rede também é maior devido ao ingresso de novas empresas durante o crescimento dela. Isto determina e influencia também nas relações de troca de informações, conhecimentos e demais recursos entre os parceiros. O estímulo à aprendizagem interorganizacional e à inovação entre os parceiros é intenso nessa fase da evolução de redes.

Essa troca de informações, aprendizagem e inovação acabam por gerar um maior nível de especialidades aos integrantes pela colaboração em rede. Adicionalmente, a gerência da rede tenta desenvolver ações e atividades inovadoras para gerar novos benefícios e vantagens aos seus integrantes. Assim, as competências da rede em proporcionar diferenciais

competitivos aos seus associados aumentam e, com isso, as empresas passam a concretizar o suprimento dos recursos de que necessitam por meio da execução de atividades em rede. Aparentemente, passa a ocorrer uma gradual inversão na relação de interdependência entre a rede e as empresas parceiras. Estas passam a ter uma maior dependência em relação a ela, pois começam a visualizar a atuação e participação na rede como única forma de se manterem no mercado.

Estas seriam as características básicas dessa fase do desenvolvimento e evolução de redes, intitulada neste trabalho de crescimento das redes. No tópico a seguir, apresenta-se a próxima fase da evolução de redes interorganizacionais que servirá para realização deste estudo, denominada “profissionalização das redes”. Os esforços na escrita do tópico se concentrarão na tentativa de caracterizar a respectiva fase da rede, utilizando e explanando os mesmos critérios e aspectos introduzidos no início deste capítulo e utilizados até o momento.

3.2.3 Fase III: Profissionalização das Redes

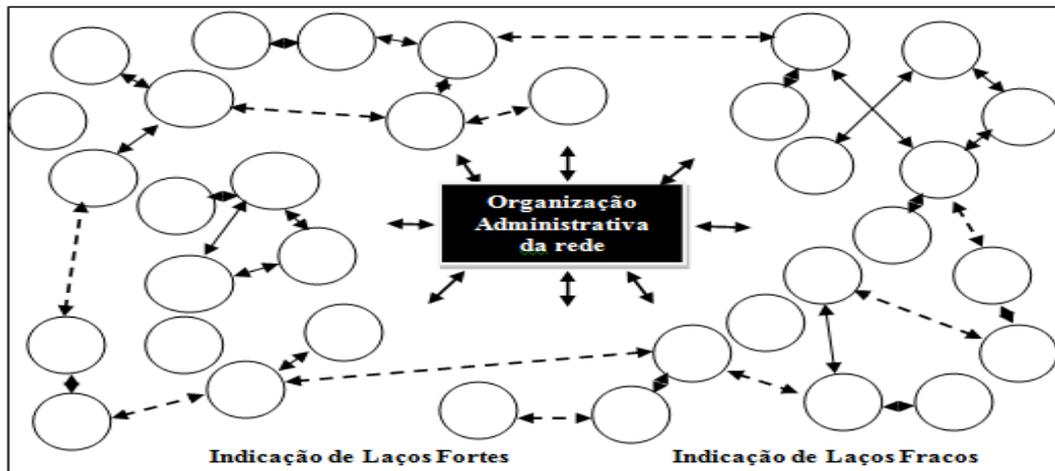
Para que um produto ou serviço chegue às mãos de um cliente, são necessárias várias empresas que se conectam com o objetivo de produzir e entregar ou realizar o bem ou serviço desejado. Como visto, uma das formas de as empresas competirem no mercado e tornarem-se uma melhor opção para os clientes, dentre outras empresas, é por meio da participação em uma rede interorganizacional. Conforme demonstrado até o momento, desde a formação e constituição de uma rede, certas mudanças passam a ocorrer nela e, devido a isto, vai sendo assumida uma nova forma de governança para coordenação das atividades e ações conjuntas.

No tópico anterior, descreveu-se a fase em que uma entidade (ente) à parte auxilia na gestão das atividades executadas pelo grupo. Em muitas redes, devido à liberdade dada para esse ente e ao grupo de empresas líderes, cria-se uma organização administrativa da rede (a OAR), que passa a coordenar e gerenciar o grupo de empresas integrantes da rede e as iniciativas e ações desempenhadas. A OAR passa a determinar a nova ordem de gestão e execução das atividades, tornando-se uma empresa soberana e única. Com isso, uma nova estrutura de governança pode ser visualizada, na qual uma organização distinta das demais empresas parceiras (a OAR) passa a comandar a rede. A Figura 4 exhibe a nova estrutura de relações e organização com esta forma de governança da rede.

Com o intuito de aperfeiçoar a realização das atividades exercidas em rede, a OAR busca se profissionalizar, aumentando a especificidade e especificação na realização das suas práticas e iniciativas, tornando-as únicas para muitas empresas. Passa a ser característica uma

melhor forma de realizá-las e certo padrão de operação. Todavia, o desafio para a OAR ser eficaz, no entendimento de Provan e Kenis (2008), é que o pessoal de nível de rede deve desenvolver as habilidades necessárias para as ações programadas, o que, muitas vezes, é dificultado devido às restrições de recursos significativos.

Figura 4 – Estrutura de rede com a Organização Administrativa da rede



Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo em vista essa profissionalização da rede, uma das mudanças que ocorre, por exemplo, é em relação à seleção de parceiros. Van Slyke (2007) expõe em seus estudos o que ele chamou de “imperfeição do lado da oferta” e explica que a diferente orientação estratégica dos sócios pode ser um problema para gestão da rede, pois lida com as perspectivas diferentes de cada empresa parceira. Diante disso, a rede passa a ter critérios bem definidos de seleção de possíveis novas empresas integrantes.

A OAR passa a selecionar um tipo único e padronizado de empresas (como, por exemplo, em relação ao tamanho, seu potencial de compra, capacidade de oferta de produtos, etc.) que torna a rede reconhecida por esse padrão, chegando ao ponto de excluir as empresas já integrantes que não têm as características propostas ou não se encaixam nelas. O intuito da rede, com isso, é conseguir legitimidade na sociedade pelo tipo de empresas que a compõem e pelas ações e atividades por ela desempenhadas. Além disso, para Andréßen, Lundberg e Roxenhall (2012), a composição da rede em termos de números e recursos de membros, provavelmente, vai influenciar o processo de definição de metas e os objetivos.

Nesta nova fase, a OAR passa a exercer o papel de liderança do grupo e a projetar as futuras ações da rede e a forma como executá-las. Juntamente a isso, a OAR dispõe de

determinado poder sobre as demais empresas e sobre as ações dentro da rede. Huxham e Beech (2008, p. 555) definem poder como “a capacidade de influenciar, controlar ou resistir às atividades dos outros”. Na visão deles, o poder é um conceito relacional (ou seja, tem de envolver, pelo menos, duas partes), e é visto como uma questão central nas definições de relações interorganizacionais. Para Popp *et al.* (2014), o poder pode ser visto como pessoal (isto é, a experiência do indivíduo gera sua própria influência) ou posicional (ou seja, a atribuição de poder para outro baseado em seu papel organizacional). A atribuição do poder à OAR remete a este poder posicional enunciado por Popp *et al.* (2014). A tomada de decisões fica, assim, também sob o julgamento dos gestores da OAR.

As interações e os elos entre os integrantes da rede se tornam menos intensos pela diminuição da participação deles em decisões e pelo fato de a OAR passar a estabelecer certos mecanismos de controle e padrões de conduta para assegurar os acordos e negócios estabelecidos. Provan e Kenis (2008) mencionam essa mudança na estrutura das relações. Eles explicam que, pela atração e inserção de mais integrantes, as exigências mudam, e que “os gerentes de nível de rede podem: ou lutar pela forma de governo em vigor (que é provável que se torne cada vez mais ineficaz), ou mudar para uma forma diferente que é mais consistente com o fato de ter mais participantes, com as relações de confiança menos densas” (p. 246). A tendência é que, nessa fase de profissionalização da rede, as relações estabelecidas até o momento se mantenham e surjam novas relações informais pela entrada de novos integrantes (que também ocorre nessa fase) que não tiveram a oportunidade de interagir e conhecer os outros.

Essa mudança na estrutura das relações, com uma aparente diminuição na interação entre os associados (e com uma provável diminuição de laços fortes e aumento de laços fracos), pode não necessariamente ser ruim. Corroborando com essa questão, Provan e Lemaire (2012) explicam que os laços fortes e os laços fracos são de valor em uma rede, e servem para propósitos diferentes. Para eles, há vantagens tanto em manter um grupo fechado dentro da rede quanto em existir buracos estruturais. O primeiro possibilita a manutenção e construção de confiança, enquanto que os buracos estruturais são úteis para a geração de novas ideias e abordagens (PROVAN e LEMAIRE, 2012). No entendimento de Larson (1992), as organizações podem reduzir ou, até mesmo, quebrar seus relacionamentos atuais e desenvolver novos laços com os outros, conforme as necessidades e a mudança de tarefas e atividades dentro da própria rede.

Referente às competências da rede, pode-se destacar algumas práticas e ações

geralmente tomadas por ela para aumentar sua performance competitiva (e conseqüentemente de seus integrantes), tais como: especialização e aperfeiçoamento progressivo das atividades, expansão de negócios pela inserção de novas linhas de produtos, introdução de novas tecnologias, alinhamento de negócios e processos, e outros tipos de inovações. Referente à inovação, mais especificamente, esta pode ser definida como a introdução de novos elementos na produção, na prestação de um serviço, nas operações de uma organização - matérias-primas, trabalho, mecanismos e equipamentos utilizados - com o objetivo de reduzir os custos e/ou aumentar a qualidade do produto ou serviço (REICHSTEIN e SALTER, 2006). Em determinadas redes, padrões de atividade e conduta são estipulados e as empresas que não atuam dentro dessa perspectiva passam a ser punidas (KLEIN, 2012).

Com o aumento da especificidade dos recursos proporcionados pela rede e pela sua especialização, torna-se característica dessa fase de evolução das redes a efetiva mudança na relação de interdependência entre as empresas e a rede. A maioria das empresas parceiras passa a ficar dependente da rede, devido aos diferenciais competitivos proporcionados por ela. A própria OAR reconhece a necessidade de se profissionalizar, desenvolvendo atividades específicas e especializadas para serem disponibilizadas aos seus integrantes e, assim, manter o vínculo de dependência das empresas com a rede.

3.3 SÍNTESE E CONTRIBUIÇÕES DO CAPÍTULO

Existem várias decisões iniciais, atividades e procedimentos necessários ao estabelecimento e desenvolvimento de uma rede. Popp et al. (2013) descrevem que se deve considerar desde elementos precursores à formação da rede, equilibrando isso com o desenvolvimento de estruturas e processos, e definir atividades para a colaboração e a construção de consenso entre os participantes. O cuidado na construção, planejamento e concepção das atividades iniciais de uma rede acabará por influenciar o seu desenvolvimento contínuo. Adicionam-se a isso as possíveis mudanças que podem ocorrer com a evolução das redes interorganizacionais quanto à forma de organização e governança da rede, as interações entre os integrantes, a liderança, a tomada de decisões e a relação de dependência de empresas com a rede, conforme discutido nos tópicos anteriores.

O modo de governança geralmente adotado pela rede no início, no momento da sua formação, consiste em uma estrutura auto-organizada, com um grupo de empresas líderes coordenando as atividades. Nesse sistema, embora haja uma estrutura administrativa formal para coordenar a rede, há a interação e participação efetiva das empresas parceiras nas

decisões a serem tomadas dentro da rede, sendo comum a realização de reuniões e assembleias para tal finalidade. Normalmente, nesse momento e nesse tipo de governança, a rede ainda não possui um número significativo de integrantes e a efetividade desse modelo de governança depende, assim, em grande parte, do envolvimento e comprometimento das organizações parceiras.

Há uma relação de dependência assimétrica da rede existente na fase de formação. A rede é dependente de seus integrantes para sua continuidade, pois, caso uma ou mais empresas parceiras desistam dessa cooperação, a estrutura da rede fica enfraquecida e sua continuidade torna-se muito instável e propensa ao término da colaboração. Além disso, as empresas veem na rede uma possibilidade de suprir suas necessidades e tornarem-se mais competitivas.

Com a efetivação das primeiras atividades conjuntas, ocorre o aumento dos integrantes e a necessidade de novas atividades para manter as empresas vinculadas à rede. Diante disso, alguns membros (principalmente o grupo de empresas líderes) passam, gradativamente, a buscar outra forma de coordenar e organizar as atividades desenvolvidas no grupo. Eles percebem a necessidade de desenvolver a rede e de uma estrutura de gestão mais centralizada e formalizada. É, geralmente, contratado um ente administrativo que auxilia o grupo de empresas líderes no desenvolvimento e planejamento das ações e atividades a serem realizadas. A governança de uma rede nesse modelo tende a ser mais eficiente, especialmente quando comparada com o modelo de governança compartilhada, que se pode tornar extremamente complexa quando o número de participantes aumenta. Nesse tipo de estrutura, todos os membros, ao mesmo tempo em que mantêm seus objetivos individuais, compartilham algum objetivo comum (caso contrário, o significado da rede deixaria de existir). É em virtude desses objetivos que os gestores da rede atuam e organizam as atividades. Os demais integrantes também aceitam que esse grupo líder e o ente administrativo passem a gerenciar e organizar algumas de suas atividades, desde que obtenham um ganho (benefício) em contrapartida.

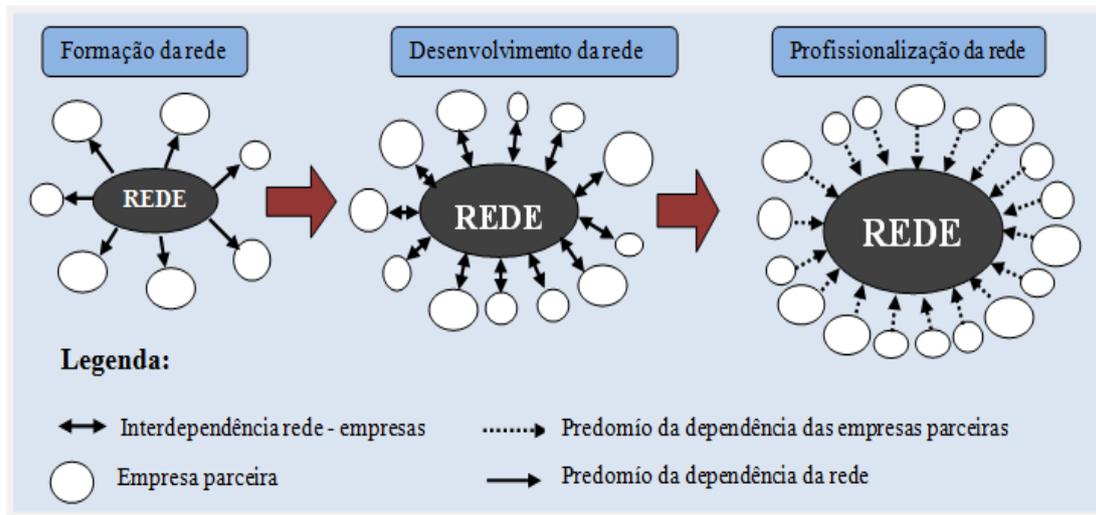
Com o crescimento e desenvolvimento da rede e o aumento da complexidade de sua gestão, é característico, em muitas redes, que elas assumam um formato de OAR, que passa a assumir uma posição central na governança e na gestão da rede. Nesse caso, a OAR passa a especializar e profissionalizar suas atividades e tornar mais específicos os recursos utilizados e fornecidos para as empresas parceiras.

Começam a ser utilizados critérios de seleção dos participantes, oferta de novos produtos e serviços e são estimulados a inovação e o uso de novas tecnologias. Novos

processos de gestão são compartilhados e disponibilizados aos integrantes, e certo padrão é utilizado na execução das atividades com vistas à legitimidade. Este conjunto de práticas adotadas pela gestão da rede torna as ações e iniciativas desempenhadas únicas e específicas.

Analisando-se especificamente a relação de interdependência empresas-rede durante as fases de evolução de redes de empresas, pode-se notar uma gradual mudança nesse aspecto. No início das atividades colaborativas, a união e o comprometimento das empresas integrantes sustentam um grupo maior (a rede) para a efetivação das ações e propostas iniciais, caracterizando a interdependência entre as partes. Com o desenvolvimento da rede e o aprimoramento e especialização das atividades conjuntas realizadas e proporcionadas por ela, a maioria das empresas visualizam-na como veículo para suprirem suas necessidades de recursos e tornam-se dependentes da rede. A representação gráfica da evolução de redes e da relação de interdependência e dependência entre as empresas e a rede, apresentada na Figura 5, procura mostrar essa mudança.

Figura 5 – Evolução e estruturação de uma rede de empresas



Fonte: elaborado pelo autor

Neste capítulo, apresentaram-se e discutiram-se características básicas de três fases da evolução de redes horizontais de empresas definidas para realização deste trabalho. A contribuição deste capítulo remete sumariamente à definição e caracterização dessas três fases, pela discussão de elementos-chaves apresentados e referendados na literatura sobre o assunto e pela análise da relação de interdependência entre as empresas e a rede. A Tabela 4 sintetiza as principais características de cada uma dessas fases de evolução das redes.

Tabela 4 – Aspectos chaves da evolução de redes

Fase de evolução da rede	Modo de governança	Liderança	Tomada de decisões	Gestão das atividades	Estrutura das relações	Relação de (inter) dependência
Formação da rede	Rede autogerenciada	Centrada nas empresas	Descentralizada	Sustentada em mecanismos sociais	Incipiente e dispersa - há ligações de laços fortes e fracos iniciais	Predomínio da dependência da rede
Desenvolvimento da rede	Grupo de empresas líderes com o apoio do ente administrativo	Dividida entre as empresas líderes e o ente administrativo	Relativamente centralizada	Centrada nas empresas líderes e no ente administrativo	Definição de laços fortes e fracos pelo estabelecimento de relações de confiança	Gradual inversão na relação de interdependência
Profissionalização da rede	OAR	Centrada na OAR	Centralizada e Hierárquica	Centrada na OAR	Manutenção de laços fortes e fracos e relações informais	Predomínio da dependência das empresas integrantes

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, com base na dinâmica da cooperação de empresas em redes e nas fases de evolução propostas nesse trabalho, são descritos e detalhados pontos de análise da relação de interdependência e dependência entre as empresas parceiras e a rede.

4. CAPÍTULO IV – A ANÁLISE DA INTERDEPENDÊNCIA E DEPENDÊNCIA

Este capítulo é constituído por uma explicação a respeito da diferenciação entre dependência e interdependência entre empresas nas relações colaborativas. A seguir, serão apresentadas e explicadas as variáveis que servirão de base para análise inicial da relação de interdependência das empresas parceiras e a rede. O capítulo termina com a apresentação do modelo de análise da relação de dependência das empresas parceiras com a rede, quando também serão constituídas as proposições da pesquisa.

4.1 DEPENDÊNCIA OU INTERDEPENDÊNCIA: UMA DIFERENCIAÇÃO

Levando em consideração a discussão iniciada no capítulo II sobre a Teoria da Dependência de Recursos, pode-se dizer, de maneira sumária, que a proposição central dessa teoria é a de que a sobrevivência das organizações depende da capacidade para adquirir recursos críticos a partir do ambiente externo. Diante disso, para reduzir a incerteza perante o contingente de recursos necessários, as empresas vão tentar reestruturar suas dependências com uma variedade de táticas, sendo uma delas a cooperação com outras empresas por meio de redes.

No entanto, Casciaro e Piskorski (2005) mencionam que o que uma organização deve fazer para absorver suas limitações e necessidades e o que ela realmente pode fazer para absorvê-las, muitas vezes, difere drasticamente. Eles explicam que a motivação de uma organização para gerenciar suas dependências externas não coincide, necessariamente, com a sua capacidade de fazê-lo e um fator determinante de tal capacidade pode ser explicada pelo fato da dependência a ser gerenciada ser mútua ou desequilibrada (unilateral).

Ao se aprofundar a discussão sobre dependência e interdependência, é relevante considerar os estudos precursores de Emerson (1962). O referido autor define a dependência em uma relação da seguinte forma: “a dependência de um ator A em relação a B é (1) diretamente proporcional ao investimento motivacional de A em objetivos mediados por B, e (2) inversamente proporcional à disponibilidade de tais objetivos fora da relação AB” (p.32). Emerson (1962) exemplifica seu argumento ao explicar que uma criança pode ser dependente de outra criança para brincar ou jogar com base na motivação desta para os prazeres do jogo coletivo e a disponibilidade de parceiros alternativos para o jogo ou brincadeira. Assim, a dependência é uma função da criticidade dos recursos e da disponibilidade de provedores alternativos desses recursos críticos.

Ao se analisar o *framework* de dependência de Emerson (1962), pode-se entender que o poder do ator B em relação ao ator A é o inverso da dependência de A em relação a B. A dependência de uma das partes fornece a base para o poder do outro. Casciaro e Piskorski (2005) explicam o *framework* de Emerson (1962) da seguinte forma: um ator i depende de um ator j (1) na proporção em que i necessita de recursos que j pode proporcionar e (2) na proporção inversa da disponibilidade de agentes alternativos capazes de fornecer os mesmos recursos para i. Por outro lado, a dependência do ator j com o ator i varia (1) na proporção da necessidade de j para os recursos que i pode fornecer e (2) inversamente com a disponibilidade de agentes alternativos capazes de fornecer os mesmos recursos para j. Para Casciaro e Piskorski (2005), esta premissa mostra que, para se obter um retrato fiel das relações de dependência e poder em uma relação, é necessária a consideração simultânea da capacidade de poder de i em relação a j e da capacidade de poder de j em relação a i.

Central na teoria de Emerson é a noção de que “o poder é uma propriedade da relação social, não é um atributo do ator” (EMERSON, 1962, p. 32). Esta abordagem de dependência de recursos produz duas dimensões de poder em uma relação: o desequilíbrio de poder (também considerado como dependência assimétrica) e a dependência mútua (ou interdependência).

Especificamente, o desequilíbrio de poder capta a diferença de poder de um ator sobre o outro. Formalmente, este construto pode ser definido como a diferença entre as dependências entre dois atores, ou a relação de poder entre o agente mais poderoso para aquele menos poderoso (EMERSON, 1962). A segunda dimensão, a dependência mútua, refere-se à existência de dependências bilaterais na relação, independente de uma parte depender em maior ou menor proporção da outra (CASCIARO e PISKORSKI, 2005). Formalmente, esta última medida pode ser definida como a soma ou ponderação das dependências de atores entre si (EMERSON, 1962), ou seja, a soma ou a média da dependência do ator i com o ator j e dependência do ator j com o ator i.

Quanto a essas medidas de poder das relações entre atores, Casciaro e Piskorski (2005) explicam que o desequilíbrio de poder e dependência mútua precisam ser considerados simultaneamente a fim de produzir um retrato teoricamente exaustivo da estrutura de poder e da dependência em uma relação. Isto porque, para qualquer valor de desequilíbrio de poder, uma relação poder-dependência pode ser caracterizada por diferentes graus de dependência mútua. Por outro lado, para qualquer nível de dependência mútua, pode haver diferentes níveis de desequilíbrio de poder na relação.

O conceito de dependência tem recebido considerável atenção de pesquisadores que estudam as relações interorganizacionais. Muitos estudos iniciais apontam a interdependência entre atores como algo que precisa ser gerenciado, pois dependências desiguais podem gerar desequilíbrios de poder que podem se tornar prejudiciais para o ator mais fraco (GULATI e SYTCH, 2007). Mas, segundo estes dois autores, ao fundamentar-se, principalmente, em uma lógica de poder, a pesquisa sobre a interdependência omitiu outras lógicas possíveis, que, também, podem afetar a ação conjunta. Eles argumentam que, em particular, ela ignorou a lógica de *embeddedness*, a qual surge de uma linha de pensamento que sugere que as ações econômicas estão inseridas em relações sociais e que são moldadas por estas. Para Gulati e Sytch (2007), há um indicativo de dependência mútua que opera nessas relações.

Por sua vez, Jiang, Gao e Li (2009) distinguem entre a dependência unilateral e interdependência. Dependência unilateral refere-se a uma situação assimétrica que uma empresa depende muito de seu parceiro, mas o parceiro tem pouca ou nenhuma dependência direta sobre ele. Essa dependência unilateral por eles introduzida tem a mesma natureza que o conceito da dependência assimétrica ou desequilíbrio de poder explorado por Emerson (1962) e Casciaro e Piskorski (2005). Já a interdependência refere-se à situação simétrica em que os dois parceiros dependem mutuamente um do outro. Ela representa uma relação simétrica e bilateral, como enunciado pelos autores citados nos parágrafos anteriores.

Jiang, Gao e Li (2009) exploram esses dois tipos de dependência, relacionando-os com a estabilidade da rede. Uma das proposições por eles elaborada é que a dependência unilateral leva a uma menor possibilidade de estabilidade na aliança. Por outro lado, a interdependência entre as partes aumenta a estabilidade da rede. Essa dependência mútua cria o incentivo e o sentimento de pertença à relação.

Diante desses argumentos, enuncia-se a ideia de que, nas relações colaborativas em rede, existem ambas as noções de interdependência e dependência, mas que elas se modificam com a evolução das redes. Anderson e Weitz (1989) explicam que a percepção subjetiva da magnitude de dependência e sua simetria (interdependência) varia ao longo do tempo e pode ser influenciada por vários fatores, como o tamanho relativo das empresas, recursos, contribuição das partes para o relacionamento e o comprometimento delas para um relacionamento de longo prazo.

As características das redes em suas fases iniciais de desenvolvimento e evolução remetem a uma relação muito mais intensa de interdependência, em que ambas as partes (empresas parceiras e rede) dependem uma da outra para o alcance dos objetivos. Não se procura examinar, neste trabalho, qual é exatamente a proporção dessa relação, mas,

aparentemente, a rede tem um grau de dependência maior na sua fase inicial de formação, que tende a se tornar igualitário na fase de crescimento das redes. Já, na fase enunciada nesse trabalho de profissionalização das redes, há uma mudança nessa relação de interdependência. As empresas passam a depender da rede para o alcance dos seus objetivos e para se manterem competitivas no mercado.

A discussão iniciada neste tópico do trabalho procura esclarecer as diferenças existentes entre interdependência e dependência. Isso se torna relevante para a sequência do estudo e entendimento da proposta de análise empírica. A seguir, apresentam-se e discutem-se separadamente os fatores relacionados à dependência da rede e à dependência das empresas, mantendo em mente a noção de interdependência, ou seja, existe uma dependência mútua entre as partes, mesmo que em proporções diferentes ao longo da evolução de redes.

4.2 A DEPENDÊNCIA DA REDE EM RELAÇÃO ÀS EMPRESAS INTEGRANTES

Dado que a rede é, conforme explanado anteriormente, uma nova entidade administrativa a partir de sua constituição formal, constituída por empresas independentes que colaboram para um objetivo específico, a sua dependência está relacionada, principalmente, a fatores relacionais e ao comportamento das empresas associadas. É nesse sentido que a dependência da rede em relação às empresas integrantes foi estudada e explorada.

Ressalta-se, no entanto, que os estudos e trabalhos encontrados que pudessem auxiliar no entendimento dessa relação de dependência não abordam diretamente a dependência. Estes tangenciam a questão apresentando fatores fundamentais necessários à constituição de redes e/ou que melhoram o início da relação colaborativa e sua continuidade.

Com base nesses estudos, concentrados em fatores e aspectos essenciais à formação e ao desenvolvimento de redes interorganizacionais, elaborou-se a proposta inicial de pesquisa desta tese. Os fatores iniciais a serem estudados, definidos a partir desses estudos, são os seguintes: o comprometimento das empresas, a confiança entre as empresas e das empresas na rede, a congruência de objetivos e o fator *embeddedness*.

4.2.1 O comprometimento dos integrantes da rede

O comprometimento dos integrantes da rede se traduz na expectativa de que o outro ator (1) irá cumprir com as suas obrigações (ANDERSON e WEITZ, 1989), (2) comportar-se-á de uma maneira previsível, e (3) irá agir e negociar de forma justa, quando a possibilidade de agir

de maneira oportunista está presente (ANDERSON e NARUS, 1990, BROMILEY e CUMMINGS, 1995). Quando o parceiro é comprometido com o relacionamento, ele irá despender esforços para que este tenha sucesso (CASTRO, BULGACOV e HOFFMANN, 2011).

Andrésen, Lundberg e Roxenhall (2012) definem o comprometimento como a fidelidade dos representantes das empresas parceiras para a rede como uma unidade específica. Eles mencionam que há uma clara necessidade de comprometimento para realizar os processos e atividades em redes e atingir resultados positivos. De maneira específica, Pesämaa e Hair (2008) afirmam que o sucesso das relações de cooperação é influenciado pelo comprometimento interorganizational, o qual é um objetivo intrínseco de redes. Para eles, o comprometimento significa que uma empresa trabalha para todos e todas as empresas trabalham para a sobrevivência das empresas individuais.

Diferentes elementos estão relacionados com a constituição do compromisso das empresas nas relações em que estão inseridas. Anderson e Weitz (1992) falam em entradas (*inputs*) para o comprometimento, que envolveriam promessas credíveis, investimentos e a atribuição de recursos, os quais se tornam específicos para o referido relacionamento. Estes *inputs* limitam a atribuição de recursos para outros relacionamentos e, portanto, direcionam o comprometimento.

O comprometimento é entendido como sendo intimamente relacionado com a mutualidade, a lealdade e o abandono de alternativas, variáveis estas que estão no cerne do significado de relações colaborativas (GUNDLACH, ACHROL e MENTZER, 1995). Muitos estudos citam e demonstram que o comprometimento é um fator essencial para o estabelecimento de relações colaborativas e que determina a perspectiva de um relacionamento de longo prazo. Entre esses estudos, podem-se citar Dwyer et al. (1987); Morgan and Hunt (1994); Gundlach et al. (1995); Koza e Lewin (2000); Goodman e Dion, (2001); Perry, Sengupta e Krapfel (2004); Sharma et al. (2006); Seppanen et al. (2007).

Por outro lado, há estudos que apontam que, sem o comprometimento das empresas, a cooperação falha (PESÄMAA e HAIR, 2008; ROXENHALL, 2011) ou é motivo para saída de empresas de muitas redes (KLEIN e PEREIRA, 2014). Para Klein (2012), sem o comprometimento das empresas parceiras, criam-se dificuldades para aproximação entre os empresários pertencentes à rede, à reciprocidade com o próximo e ao cumprimento de obrigações individuais, como a participação em reuniões, execução de acordos e contratos e demais atividades conjuntas.

Assim, as empresas que entendem o papel e significado da cooperação irão aceitar

sacrifícios individuais de curto prazo para alcançar benefícios para o grupo no longo prazo (DWYER, SCHURR, e OH, 1987; GARBARINO e JOHNSON, 1999). Essa é uma das principais expectativas dos gestores de rede quando ela é formada. A expectativa de que os parceiros integrantes da rede se comprometam com as atividades, ações e acordos estabelecidos em prol do grande grupo. Um dos fatores influenciadores da dependência da rede em relação a seus associados se refere a este fator. Diante disso, pode-se elaborar a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição P1: A rede é dependente do comprometimento das empresas integrantes para sua evolução.

4.2.2 A confiança

Os diversos tipos de relações entre empresas são tipicamente baseados no comprometimento, que se estabelece através da confiança e da reciprocidade entre os participantes de uma relação (GULATI e SYTCH, 2007). A confiança é outro fator primordial para o sucesso das relações colaborativas e permite que os parceiros centrem a sua atenção e apliquem os seus recursos para promover resultados conjuntos, em vez de perseguir agendas individuais (DIRKS, 1999).

Perry, Sengupta e Krapfel (2004) definem a confiança como o grau em que a empresa focal acredita que a empresa parceira é confiável e possui integridade. Para eles, a confiabilidade é a crença de que o parceiro vai honrar as obrigações com as quais se comprometeu, enquanto a integridade é a crença de que o parceiro é honesto e faz o que é certo. Expectativas ou crenças sobre as intenções e confiabilidade dos outros são os elementos comuns na maioria das definições de confiança pessoal e coletiva (LEWICKI e BRINSFIELD, 2011).

Entre os elementos característicos e comuns na maioria das definições de confiança coletiva, Lewicki e Brinsfield (2011) destacam a reciprocidade, as expectativas ou crenças sobre as intenções do parceiro e a confiabilidade nos outros.

Das e Teng (2001) fazem uma diferenciação entre dois tipos de confiança, que eles nomearam de *good will trust* e *competence trust*. A primeira se refere à noção de que confiança reduz o risco relacional percebido de uma empresa parceira. É a medida de boa fé, boas intenções e integridade da outra parte, a garantia de que esta irá se comportar de forma justa e solidária, preocupada com o bem-estar da parceira. Com tal comportamento, uma empresa

focal se sente mais segura, acreditando que a outra parte irá cooperar em vez de se comportar de forma oportunista. Já o segundo tipo de confiança, segundo Das e Teng (2001), transmite um sentimento de confiança no sentido de que o parceiro é capaz de realizar determinadas tarefas na rede. A competência é baseada nos diversos recursos e capacidades de uma empresa. Os recursos podem incluir capital, recursos humanos, propriedades físicas, poder de mercado, tecnologia e outros. Esta é também essencial para o sucesso da relação no entendimento de Das e Teng (2001).

Jiang, Gao e Li (2009) inserem, na discussão de confiança em relações interorganizacionais, a questão da confiança unidirecional (*one way trust*). Eles mencionam algumas situações em que este tipo de confiança pode ser vista como o contrário da confiança mútua. Em primeiro lugar, a confiança mútua direciona a uma cooperação ativa, enquanto que uma relação de confiança unidirecional é indicativo de um comportamento não cooperativo de, pelo menos, uma empresa parceira. Em segundo lugar, as empresas mutuamente confiantes raramente agem de forma oportunista e ambos tendem a dedicar-se à relação de cooperação. Já, em um ambiente com confiança unidirecional, há a tendência de uma das partes (a que não confia) comportar-se de forma oportunista e buscar interesses próprios. Por fim, eles explicam que, ao passo que a confiança mútua leva a uma relação forte e de longo prazo, uma atmosfera de confiança unidirecional pode danificar a qualidade e a continuidade da relação, tornando difícil e, até mesmo, impossível uma relação duradoura e segura.

Para Mcknight, Cummings e Chervany (1998), o período de tempo mais crítico para os participantes de relações entre empresas desenvolverem a confiança está no início, quando se estabelece a sua formação. A confiança é um aspecto que se desenvolve ao longo de um período de tempo, que facilita a cooperação e é construída através de confiabilidade, honestidade, justiça e responsabilidade, bem como incentiva as empresas a contarem umas com as outras em relações de troca (PESÄMAA e HAIR, 2008).

Welter (2012) explica que sinais de reciprocidade entre as partes fazem com que elas entendam que a confiança que uma estende à outra será recompensada. Para ele, a confiança baseia-se na percepção de que o outro irá se comportar de uma maneira que é esperada e benevolente.

Ganesan (1994) encontrou, como resultado de seus estudos, que a confiança constitui uma importante base sobre a qual se espera que a relação continue bem no futuro. Ademais, as expectativas positivas e crenças sobre comportamento de agentes em uma relação de confiança farão com que os parceiros estejam mais dispostos a assumir riscos e proporcionam certa liberdade estratégica e operacional para a rede, possibilitando a criação de um ambiente de

desenvolvimento voltado para o longo prazo (TATICCHI et al., 2012).

Diante disso, a confiança torna-se outro elemento sobre o qual a rede é formada e desenvolvida. A confiança é um dos pilares para executar atividades conjuntas, assumir riscos, trocar informações e outros recursos, diminuir custos da ação coletiva e, assim, obter resultados positivos da colaboração. Dessa forma:

Proposição P2: A rede é dependente da confiança das empresas integrantes entre si para sua evolução.

Proposição P3: A rede é dependente da confiança das empresas integrantes para com a rede para sua evolução.

4.2.3 Congruência quanto a metas e objetivos

Outro fator que se destaca no momento da formação e desenvolvimento de relações interorganizacionais é o consenso quanto aos objetivos e metas a serem alcançadas. Ring e Van de Ven (1994) explicam que a formação de uma visão e metas compartilhadas entre as empresas é essencial para qualquer relação colaborativa. Para Provan e Kenis (2008), o consenso sobre objetivos gerais em nível de rede, na ausência de hierarquia, estimula os membros da rede para se tornarem mais envolvidos e comprometidos com a rede e, portanto, mais propensos a trabalhar juntos.

No entendimento de Bucklin e Sengupta (1993), a efetividade de relações colaborativas está na percepção das empresas de que há o estabelecimento e atendimento a objetivos e metas comuns predeterminadas. Além disso, Whetten e Aldrich (1979) ressaltam a importância da consciência quanto à necessidade de recursos e dos interesses mútuos, pois estes influenciam a formação e manutenção de relações colaborativas.

Organizações aderem e inserem-se em redes quando acreditam que sua participação vai permitir que elas sejam mais capazes de atingir seus objetivos organizacionais, incluindo aqueles relacionados a sua sobrevivência, a sua reputação e à satisfação dos *stakeholders* externos (MARKHAM, JOHNSON e BONJEAN, 1999). Para Schalk (2013), é bastante plausível que as organizações em redes possam afetar a percepção subjetiva dos outros parceiros de como os objetivos organizacionais possam ser melhor atingidos através da colaboração interorganizacional. A razão é que existe incerteza sobre os custos e as consequências de diferentes programas, estratégias, métodos e procedimentos de ação a serem

tomados pelas organizações. Diante disso, trabalhar em cooperação para atingir interesses e objetivos comuns diminui essas incertezas.

Na determinação de metas e objetivos, deve haver uma ponderação entre as vontades dos integrantes e as vontades da rede. Para Andréßen, Lundberg e Roxenhall (2012), quando os objetivos da rede estão intimamente associados com os objetivos das organizações membros, os objetivos são mais propensos a ganhar o reforço e aval de todos. Isso gera sentido aos integrantes da rede para cooperarem e estimula-os a se comprometerem.

Pode-se acrescentar a essa discussão o fato de que o desenvolvimento de objetivos mútuos diminui a possibilidade de conflitos de interesse e aumenta, assim, a sensação de *good will trust*, enunciada por Das e Teng (2001) e explicada anteriormente. Das e Teng (2001) propriamente comentam que motivações benignas e interesses mútuos sugerem que é provável que os integrantes de uma ação colaborativa se preocupem com o interesse do outro.

Ao se compreenderem as redes como um grupo de vários atores que trabalham em conjunto para alcançar um objetivo comum (Provan, Fish e Sydow, 2007), elas se tornam dependentes da congruência dos objetivos organizacionais das empresas que a compõem (DeSanctis, Staudenmayer e Wong, 1999). Nesse sentido, Schalk (2013) discute condições em que as organizações irão, de fato, desenvolver preferências e interesses semelhantes. Ele menciona a relevância de: (1) as relações nas quais as empresas estão inseridas serem fortes, (2) que sejam caracterizadas por um alto grau de intercâmbio de informações estratégicas relacionadas ao conteúdo e à finalidade da relação, e (3) que estas relações sejam incorporadas em uma estrutura da rede maior. Isso geraria um grande grupo estruturado e amplamente propenso a colaborar.

Cyert e March (1963) acrescentam que a definição conjunta de metas e objetivos implica a responsabilidade para desempenhá-las e o desenvolvimento de valores compartilhados entre os componentes da relação. De maneira geral, Schermerhorn (1975) afirma que, quanto maior o consenso, maior será a probabilidade de as organizações permanecerem na relação colaborativa. Assim, o consenso quanto a metas e objetivos na cooperação em redes estimula as empresas a se dedicarem e despenderem esforços para realização das atividades e ações colaborativas.

Esse fator se torna, assim, um fator essencial para a continuidade da rede, ainda mais que ela, geralmente, é formada por poucas empresas integrantes. O descontentamento e saída de uma delas, em virtude de divergências quanto aos objetivos e metas ou qualquer outro motivo, pode enfraquecer a rede e dificultar sua evolução. Esse argumento e os apontamentos teóricos anteriores são sumarizados pela proposição P4 de pesquisa.

Proposição P4: A rede é dependente da congruência das empresas integrantes quanto aos objetivos e metas conjuntas para sua evolução.

4.2.4 O fator *embeddedness*

Por fim, discute-se a questão *embeddedness* como fator de dependência das redes. Essa questão passou a ser mais profundamente discutida a partir do reconhecido artigo de Granovetter (1985), intitulado “*Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*”. Nesse artigo, o autor discute como o comportamento dos agentes e como as instituições são afetadas pelas relações sociais. Para ele, as ações econômicas estão inseridas/embutidas/envolvidas (*embedded*) em estruturas de relações sociais que as moldam.

Na década de 90, outro autor reconhecido que expande a discussão sobre *embeddedness* é Brian Uzzi. Uzzi (1996) explica que *embeddedness* refere-se ao processo pelo qual as relações sociais moldam a ação econômica, tanto facilitando quanto “descarrilhando” as trocas entre os agentes. Para ele, as redes organizacionais operam sob a lógica *embedded* de trocas, a qual promove performance econômica pela congregação de recursos das organizações, cooperação e adaptação coordenada. Ele avança nesse argumento, explicando que a estrutura e qualidade dos laços formados pelas empresas moldam as ações econômicas pela criação de oportunidades únicas e acesso a elas.

No seu artigo publicado em (1997), Uzzi argumenta que o conceito de *embeddedness* capta aspectos únicos de relações de troca que as teorias econômicas não explicam. Uzzi (1997) argumenta que relações *embedded* conduzem a acordos de integração e adaptação, melhorias e economias de tempo, os quais, em última análise remetem ao desempenho econômico. Mais especificamente, a lógica do envolvimento (*embeddedness*) sugere que níveis mais elevados de dependência conjunta, necessariamente, aumentam a profundidade de interação entre parceiros, direcionando a uma orientação relacional mais forte (UZZI, 1996).

Gulati e Sytch (2007) explicam que o envolvimento das organizações nas relações as tornam menos instrumentais e levam as organizações a uma motivação maior em manter um bom relacionamento. No seu trabalho, Gulati e Sytch (2007) argumentam que o aumento da orientação relacional e de envolvimento (*embeddedness*) resulta em um aumento da performance da relação, mediada pelos níveis de ação conjunta, confiança entre os parceiros e qualidade na troca de informações.

Nessa perspectiva, Schalk, Torenvlied e Allen (2010) argumentam que a vontade de

uma organização de cooperar e chegar a acordos e posições comuns aumenta com terceiros, na medida em que a interdependência dos processos organizacionais também aumenta. Schalk, Torenvlied e Allen (2010) também mencionam que, nas redes interorganizacionais, a confiança entre os membros é promovida pelo envolvimento na rede e não meramente pela atividade proporcionada pela rede. No seu estudo, eles abordaram o conceito de *network embeddedness* pela avaliação de como a participação de um membro organizacional em um grupo afeta o seu desempenho. Os resultados mostraram uma relação positiva entre o quão coeso o grupo era e o nível de desempenho da empresa.

Gundlach, Achrol e Mentzer (1995) mencionam que, onde as organizações percebem um envolvimento e reconhecem objetivos e valores compartilhados, elas agem intrinsecamente para o benefício de um ao outro e são motivadas espontaneamente para ir além dos papéis prescritos. Para Allen e Meyer (1990), o compromisso e o envolvimento afetivo de identificação e afiliação com a relação organizacional em que uma empresa está inserida caracterizam o componente atitudinal do comprometimento e direcionam à congruência de valores entre os envolvidos. No entendimento de Wong e Tjosvold (2006), na medida em que os parceiros se sentem aceitos e valorizados, eles ouvem uns aos outros e agem de maneira pouco defensiva, facilitando a cooperação. Tendo em vista esses argumentos teóricos, elaborou-se a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição P5: Quanto maior o sentimento de pertença (embeddedness) das empresas parceiras, maior a probabilidade de continuidade e evolução da rede.

Como pôde ser percebido na discussão elaborada neste tópico do trabalho, os elementos apresentados como fatores de dependência da rede em relação às empresas parceiras são aspectos estruturais e relacionais entre os integrantes da rede, não se referindo exatamente a um resultado concreto do exercício da atividade colaborativa. A seguir, apresenta-se o que se pode chamar de “o outro lado da moeda”, ou seja, os fatores associados à dependência das empresas em relação à rede.

4.3 FATORES DIRECIONADORES DA DEPENDÊNCIA DAS EMPRESAS INTEGRANTES

Nesta parte do trabalho, buscam-se analisar aspectos críticos da relação de dependência de empresas parceiras com a rede e relacioná-los com os estágios definidos da evolução de

redes interorganizacionais expostos no capítulo III. Aparentemente, a dependência de uma organização em uma rede interorganizacional aumenta à medida que o alcance dos recursos mediados por essa rede aumenta. Essa expansão da base de recursos de uma organização é explorada, aqui, como aspectos indispensáveis para sua competitividade, gerando a dependência sobre outras organizações (nesse caso a rede) que disponibilizam esses recursos.

Os subtópicos a seguir referem-se aos fatores considerados como determinantes para a relação de dependência empresa-rede e serão explicados e discutidos para a constituição do modelo resultante de análise. Diferentes enfoques e perspectivas teóricas são utilizados para explicar e propiciar um entendimento de como se pode constituir essa relação de dependência.

4.3.1 Poder de barganha

A formação e o desenvolvimento de relações interorganizacionais são, geralmente, motivados pela busca de eficiência e resultados econômicos maiores se comparados com a atuação de uma empresa individualmente. Este é um dos aspectos considerados e discutidos neste estudo como fator chave na relação de dependência empresas – redes. Esses ganhos, para Franco (2007), podem ser vistos como uma forma de negociação, na qual cada organização procura maximizar sua vantagem na obtenção e na alocação de recursos que são fundamentais para sua sobrevivência. Na concepção de Campbell e Goold (1999), a inserção em uma rede interorganizacional pode proporcionar economias às empresas parceiras, uma vez que estas passam a ter maior poder de negociação com seus fornecedores e outros agentes externos.

As redes interorganizacionais são uma alternativa organizacional apropriada, principalmente, para empresas de pequeno porte (BEST, 1990) que não conseguem espaço frente às grandes empresas. Estas, por sua vez, têm como alternativa competitiva e de êxito o controle de mercado, principalmente com o uso de preços mais baixos dos produtos e serviços ofertados (PERROW, 1998). Já, por meio da cooperação, as pequenas empresas interagem entre si buscando adquirir poder de barganha, diminuição dos custos de certas atividades, complementaridade de recursos, bem como novos benefícios que possam ajudá-las a concorrer com outras empresas de maior porte.

Waarden (1992) explica que os ganhos de escala e de poder de mercado proporcionam às empresas parceiras, e à rede como um todo, a possibilidade de realização de acordos comerciais em condições exclusivas (antes inalcançáveis) e a ampliação do poder de barganha nas distintas relações econômicas. Isso gera às empresas parceiras integradas em rede uma vantagem competitiva antes inexistente.

Jarillo (1988, p.35) explicita que uma empresa que participa de uma rede “[...] pode incorrer em custos menores porque captura economias de escala (ou qualquer outra fonte de eficiência) de suas firmas associadas, o que outros competidores não conseguem obter isoladamente”. No entendimento de Sadowski e Duysters (2008), essas ações conjuntas de colaboração entre empresas também viabilizam a elas a redução dos riscos associados aos negócios. Dado o fato de atuarem em conjunto, na existência de uma falha contratual ou negócio mal executado, a perda ou prejuízo são diluídos entre todas as empresas.

Essas prerrogativas levam à inquirição do surgimento de uma dependência das empresas parceiras com a rede. Fundamentalmente, uma empresa não optará por sair da rede, caso a obtenção de benefícios econômicos sejam tais que superam os investimentos individuais (financeiros, de tempo, humanos, etc.) realizados pelos empresários. A ponderação de custos (investimentos realizados) *versus* benefícios é positiva para as empresas integrantes nesse caso.

Muitos estudos, além dos citados acima, mencionam e abordam os ganhos econômicos advindos da rede interorganizacional como um benefício para as empresas ou uma razão para colaboração (PARK e UNGSON, 2001; MPOYI, 2003; LAMB, HAIR e McDANIEL, 2008; NGOWI, 2007; WINCENT, 2005; PESÄMAA, 2007; IRELAND e WEBB, 2007). Não obstante, pode-se desconsiderar este fator como um direcionador para muitas empresas se manterem em redes interorganizacionais.

Esses apontamentos teóricos são resumidos pela seguinte proposição de pesquisa.

Proposição P6: A dependência de empresas parceiras está relacionada ao aumento do poder de barganha proporcionado pela rede.

4.3.2 Aprendizagem e troca de informações

Popp *et al.* (2014) mencionam que a aprendizagem é um processo-chave em redes, o qual está estreitamente ligado com a criação e troca de conhecimento. Eles explicam que a aprendizagem é inerente às redes pelo simples fato de que elas são estabelecidas a fim de operar de forma diferente do que as formas tradicionais de organização e considerar problemas que não podem ser abordados por uma única organização.

Ao se tratar de aprendizagem, alguns autores, como Argyris e Schön (1992) e Swieringa e Wierdsma (1995), trouxeram relevantes contribuições à teoria administrativa, ao demonstrarem a capital importância de processos dinâmicos da aprendizagem para o êxito de uma organização. Swieringa e Wierdsma (1995), especificamente, mencionam que a

aprendizagem representa uma modificação de comportamento com a aquisição de conhecimentos e *insights* alcançados tanto de forma consciente quanto inconsciente, e salientam a importância desse aprendizado estar de acordo com os objetivos do indivíduo ou da empresa.

Nessa perspectiva, as redes de empresas, na visão de Kogut (1988), surgem como uma resposta estratégica às mudanças ambientais e na perspectiva de seus membros alcançarem habilidades, conhecimentos e capacidade tecnológica por meio da aprendizagem. Para Kay (1998), esse tipo de arranjo cooperativo proporciona o desenvolvimento de relações que habilitam e facilitam o acesso a informações e recursos não existentes na empresa e, também, sua combinação com aqueles disponíveis na rede. Nessa linha de entendimento, Muthusamy e White (2005) acrescentam que as interações sociais e as trocas que ocorrem de forma colaborativa entre as empresas ocasionam o êxito da aprendizagem. Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2009) salientam que, para existir aprendizagem entre as empresas, é necessário haver a colaboração de umas com as outras, pois, assim, o conhecimento passa a ser disseminado além das fronteiras organizacionais.

Em seus estudos, Knight e Pye (2005) veem a aprendizagem em rede mais estreitamente relacionada com a visão social da aprendizagem organizacional. Elas descrevem que cada episódio ou momento de interação contém múltiplas, complexas e, muitas vezes, repetitivas ligações entre fatores contextuais e os resultados e processos de aprendizagem. Através de relacionamentos desse tipo, recursos e atividades tornam-se disponíveis e podem ser mobilizados e explorados pela organização no sentido de melhorar o próprio desempenho.

Usando uma terminologia diferente, Schulz e Geithner (2010) descrevem a aprendizagem organizacional através de uma rede interorganizacional em dois níveis de operação. Um desses níveis é o que eles chamaram de “o nível da plataforma”, no qual os membros da rede discutem coletivamente os problemas, desenvolvem ideias e chegam a um entendimento comum sobre determinada questão. O outro seria a prática operacional (nível organizacional individual), no qual a aprendizagem assimilada no nível da plataforma é incorporada à prática. A aprendizagem em rede, segundo esses autores, pode, então, ser vista como um pré-requisito necessário para a aprendizagem de nível organizacional e para a mudança.

Por outro lado, Zahra e George (2002) relacionam a aprendizagem em rede à capacidade de absorção, sendo esta a capacidade em desenhar e assimilar informações e aprender fora das fronteiras organizacionais, visando a adquirir, assimilar, transformar e explorar o

conhecimento. Assim, na visão de Somfleth (2011), torna-se claro que a aprendizagem obtida entre indivíduos é uma forma de estes desenvolverem seus negócios, tornando-se mais competitivos. Popp *et al.* (2013) enfatizam que o novo aprendizado ou conhecimento adquirido contribuem para a capacidade das empresas e, também, da rede, para tratar de questões complexas. Esses apontamentos teóricos sobre a aprendizagem em rede remetem à seguinte proposição de pesquisa:

Proposição P7: A dependência de empresas parceiras está relacionada à aprendizagem conjunta promovida pela rede.

4.3.3 Inovação e especialização das atividades da rede

A inovação pode ser definida como um processo pelo qual o valor econômico ou social é extraído a partir do conhecimento por meio da criação, difusão e transformação de ideias para a produção de produtos, serviços ou processos novos ou melhorados (Conference Board of Canada, 2013 apud Popp et al. 2014, p.34). A inovação e as funções de troca de conhecimento e aprendizagem mencionadas anteriormente estão intimamente ligadas, uma vez que estas contribuem para a especialização das atividades e o conhecimento tácito que é particularmente valioso. Pereira *et al.* (2010) explicam que a criação de novos conhecimentos se dá pela ação de todos os atores envolvidos no ambiente da rede, sendo um compromisso estratégico. Apesar de as redes horizontais serem constituídas, em muitos casos, por outros motivos, a inovação torna-se o propulsor da sustentabilidade dessas instituições (PEREIRA *et al.*, 2010). Provan e Huang (2012) afirmam que a inovação é uma função importante das redes, pois é fundamental para a resolução de problemas complexos.

No entendimento de Powell (1987), acentuando a amplitude da informação, conjugando diferentes lógicas e novas combinações de informações, as empresas criam as condições para promover inovações. Para Westerlund e Rajala (2010), há uma relação direta e positiva entre inovação e o processo de colaboração de empresas em rede. Nesse sentido, Gulati (2007) define as redes de empresas como uma configuração estrutural mais moderna e dinâmica, direcionando acordos duradouros entre duas ou mais empresas que envolvem a troca, o compartilhamento ou o codesenvolvimento de novos produtos, tecnologias e serviços.

Há diferentes tipos de inovação e abordagens para inovar. Na Teoria do Desenvolvimento Econômico, Schumpeter (1964) lança o “fluxo circular” como artifício de análise da vida econômica. Essa ideia tem como pressuposto que a atividade econômica

transcorre monotonamente e que cada bem produzido encontra o seu mercado, período após período. Assim, toda a atividade econômica se apresenta de maneira idêntica em sua essência, repetindo-se continuamente. Nessas circunstâncias, de acordo com Schumpeter, mudanças econômicas substanciais não podem ter origem no fluxo circular, pois a reprodução do sistema está vinculada aos negócios novos realizados, que promovem rupturas e descontinuidades da situação presente, levando ao rompimento do equilíbrio alcançado no fluxo circular em períodos anteriores. As mudanças se originam, portanto, na maneira distinta de combinar materiais e forças para produzir os artefatos a serem utilizadas na vida diária das pessoas. Trata-se de modos diferentes de dispor materiais e forças no âmbito da produção. A esses modos diferentes Schumpeter (1911, p. 48-9) chamou de inovações que se referem a:

- “1) Introdução de um novo bem, ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estejam familiarizados ou de uma nova qualidade de um bem.
- 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que, de modo algum, precisa ser baseado numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
- 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não.
- 4) Conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada.
- 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio.” (SCHUMPETER, 1911, p. 48-9)

Schumpeter (1911) deixa explícito que os meios de produção necessários às novas combinações não estão ociosos, mas à espera para serem empregados na produção de novos bens. Os recursos para viabilizar as novas combinações já estão disponíveis na sociedade, estando empregados em atividades que compõem o fluxo circular. São as novas maneiras de combiná-los, retirando-os dos locais em que se acham empregados e alocando-os em novas atividades que se vão produzir, então, o que Schumpeter chamou de desenvolvimento econômico.

Assim, o processo de produção caracteriza-se pela combinação de forças produtivas que incluem artifícios em parte materiais e em parte imateriais (ADELMAN, 1972). No nível material, têm-se os fatores originais da produção, isto é, terra e trabalho, de onde procedem todos os bens. As forças imateriais seriam “fatos técnicos” e fatores de organização social ou o meio ambiente sociocultural. Do ponto de vista institucional, ativos tangíveis (materiais) seriam as tecnologias e os intangíveis (imateriais) os conhecimentos (ZAWISLAK, 2000).

No contexto das redes, Provan e Lemaire (2012) descrevem como a inovação pode levar

a uma melhor prestação de serviços dentro e entre os membros da organização. Eles explicam que, operando em redes, as empresas têm a possibilidade de “esticar” e alavancar recursos limitados e reforçar a aprendizagem, o que leva a uma maior inovação e uma melhor qualidade do serviço. De maneira específica, eles mencionam os seguintes fatores alavancadores: a prestação de uma maior gama de serviços para os clientes, a capacidade de obter economias de escala (o que reforça o que foi exposto no item 4.3.1), a capacidade de exercer mais pressão sobre políticos e financiadores, a capacidade de ser mais flexível e a capacidade e sensibilidade para lidar com problemas imprevistos, como desastres.

Em consideração à especialização das atividades e inovação em rede, Pereira (2005) e Ahola (2009) colocam que a queda da colaboração entre empresas ocorre devido à incapacidade em gerar novos benefícios para seus membros (inovações). Nos estudos de Pereira (2005), não foi encontrada nenhuma tentativa mais estruturada para criar novos conhecimentos e melhorias, visando ao benefício coletivo. Nessa situação, as empresas buscam alternativas estratégicas para sair da rede, minimizando os custos e mantendo os benefícios de pertencer a uma rede. Já em seus estudos, Lamb, Hair e Mcdaniel (2008) abordam a possibilidade de empresas em rede ampliarem e diversificaram suas atividades dividindo as despesas de marketing, comerciais e de comunicação. Estas podem ser distribuídas entre os membros com a partilha dos custos dessas atividades, e assim, obterem ganhos econômicos.

Os argumentos apresentados remetem à afirmação de que a inovação é uma relevante variável no processo colaborativo em redes, sendo uma forma de obter vantagens competitivas. Na medida em que estas são maiores, maior será a dependência das empresas na rede. Isto remete à seguinte proposição de pesquisa:

Proposição P8: A dependência de empresas parceiras está relacionada à especialização das atividades e às inovações efetuadas pela rede.

4.3.4 Legitimidade Organizacional

A legitimidade na concepção de Suchman (1995, p. 574) pode ser definida como uma “percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade – organização ou rede de organizações – são desejáveis, certas ou apropriadas dentro de um determinado sistema, socialmente construído, de normas, valores, crenças e definições”. No contexto interorganizacional, Dimaggio e Powell (1983) mencionam que, ao participarem de uma rede, as empresas passam a ser percebidas com “grandeza” em sua área de atuação, além de receber

maior crédito e reconhecimento por parte do público. Isso, segundo esses autores, garante maior legitimidade nas ações empresariais e redimensiona a importância da empresa em seu contexto institucional. Nesse sentido, Pesämaa (2007) cita como benefícios da atuação em redes, o desenvolvimento da legitimidade e o aumento da reputação das empresas. Pesämaa (2007) explica que a estrutura que cerca a empresa faz potenciais interessados se sentirem seguros e confiantes na realização de trocas com a empresa. Para eles, os agentes interessados em estabelecer relações com determinada empresa, em geral, esperam que essa empresa possa provar ter apoio político, recursos essenciais e estabilidade financeira.

Em seus estudos, Chen (2010) coloca que as parcerias entre empresas são movidas por motivações organizacionais que transmitem legitimidade às demais empresas parceiras e aos *stakeholders*. Na visão de Provan e Kenis (2008), parcerias, alianças ou redes de empresas são vistas como desejáveis por agentes externos, e as organizações formam ou se inserem em rede, entre outras razões, pelo fato de poderem servir clientes mais efetivamente, atrair mais recursos e a necessidade de obterem legitimidade. Mais especificamente, ao se inserirem e atuarem em redes, as empresas têm a possibilidade de gerar e adquirir marcas com maior reconhecimento e obter amplitude na exposição pública (LORENZONI e BADEN-FULLER, 1995), além do acesso a informações e recursos chaves (PROVAN e LEMAIRE, 2012). Também surgem possibilidades para o estabelecimento profícuo de relacionamentos com “universidades locais, grandes fornecedores e agências estatais que as pequenas firmas individuais não poderiam estabelecer” (HUMAN e PROVAN, 1997, p.383).

No seu estudo, André (2013) procurou identificar os fatores de sucesso de redes interorganizacionais de caráter temporário. Ele descreve que, tanto nas organizações como nas redes interorganizacionais, a legitimidade adquirida exerce papel fundamental no sucesso de um empreendimento, e ela pode ser interna ou externa, dependendo da percepção gerada e socialmente construída sobre as atividades realizadas. Os *stakeholders* internos seriam os próprios membros da organização ou das organizações que constituem a rede: colaboradores, gestores e dirigentes; e os *stakeholders* externos seriam clientes, financiadores e organizações inseridas no ambiente institucional da organização/rede (PROVAN e LEMAIRE, 2012; ANDRÉ, 2013).

Nesse contexto, Human e Provan (2000) explicam que, enquanto os *stakeholders* internos buscam e necessitam da racionalização das atividades desenvolvidas, dada a sua identificação com a própria cultura organizacional, os *stakeholders* externos tendem a avaliar mais a imagem, reputação e legitimidade das organizações ou redes. O comportamento linear e

não desvirtuoso (conformista) das empresas é importante para estes *stakeholders*. A Teoria Institucional aborda essa questão de o comportamento conformista e isomórfico das empresas em rede ser uma forma de elas obterem legitimidade perante seus *stakeholders* chaves. Essa teoria sugere que as alianças estratégicas podem se originar e manter-se do desejo de uma organização em melhorar sua reputação, imagem, prestígio ou congruência com as normas vigentes em seu ambiente institucional (DIMAGGIO e POWELL, 1983) e com a sociedade.

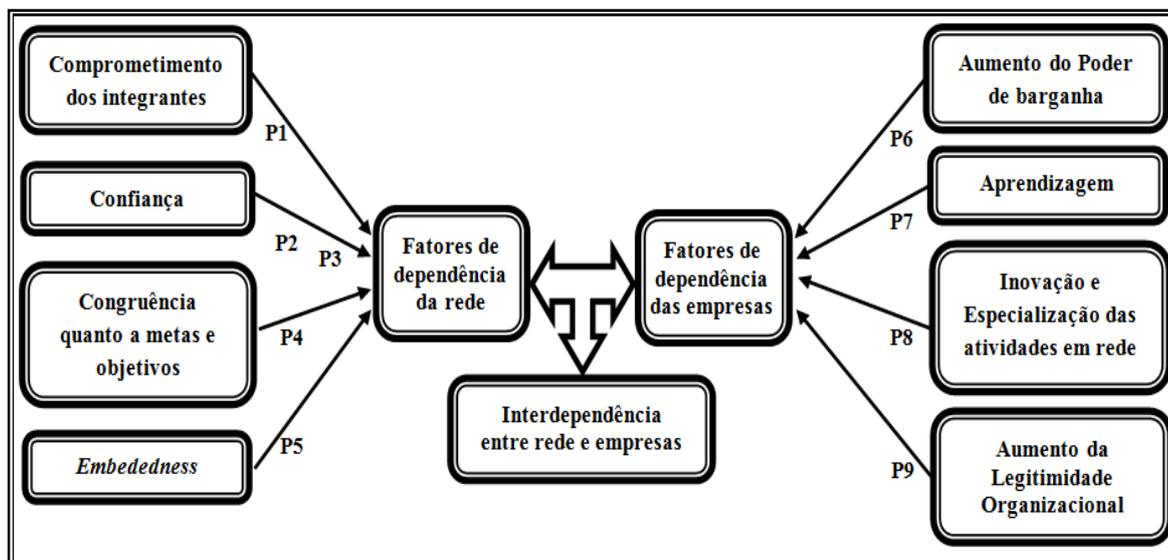
Em suma, vários estudos desenvolvem o entendimento de que, trabalhando conjuntamente em redes de colaboração, é mais fácil de convencer e conseguir apoio de partes interessadas, internas e externas à rede, para as atividades desenvolvidas, devido à legitimidade alcançada pelo grupo (AGRANOFF e McGUIRE, 2001; BRYSON, CROSBY e STONE, 2006; McGUIRE, 2006; MILWARD e PROVAN, 2006; PROVAN e LEMAIRE, 2012; PAQUIN e HOWARD-GRENVILLE, 2013).

Diante dessas considerações e suposições teóricas, afirma-se que a legitimidade proporcionada pela rede é um fator determinante para a dependência de empresas em rede. Para averiguar esse argumento, elaborou-se a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição P9: A dependência de empresas parceiras está relacionada à legitimidade organizacional adquirida pelas empresas pela atuação em rede.

4.4 PROPOSIÇÃO DE UM *FRAMEWORK* DE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE REDES E EMPRESAS

Como pode ser visualizado nos tópicos anteriores, o foco das proposições de pesquisa está centrado em duas abordagens: (1) como os mecanismos sociais de interação influenciam a dependência da rede em relação às empresas integrantes e (2) como os benefícios da atuação em rede tipicamente associados com o desempenho - poder de barganha; aprendizagem; inovação e especialização das atividades em rede; e legitimidade - determinam a relação de dependência empresa – rede. Esses fatores interagem no contexto cooperativo e são delineados neste trabalho como fatores de interdependência entre redes e empresas participantes. O *framework* proposto é ilustrado na Figura 6.

Figura 6 – *Framework* dos fatores de interdependência entre redes e empresas

Fonte: Elaborado pelo autor

O *framework* proposto visa a possibilitar a compreensão da interdependência entre as redes e empresas que as integram. Acrescenta-se a esse *framework* a perspectiva de evolução das redes ao longo do tempo, explicada no capítulo III. A avaliação da interdependência em estágios de evolução da rede vai ao encontro do entendimento de Popp *et al.* (2014), que mencionam que uma oportunidade significativa para o progresso de estudos e avaliação de redes reside na concepção e conexão de esforços de avaliação e métodos alinhados com os estágios de evolução da rede, usando todas as ferramentas de avaliação disponíveis e a adaptação e concepção de novas ferramentas.

A forma de avaliação destas variáveis pode variar dependendo dos objetivos de cada autor com o seu trabalho. Neste trabalho, o comprometimento foi concebido conforme os trabalhos de Perry, Sengupta e Krapfel (2004). No trabalho deles, o comprometimento foi medido considerando a soma do montante de tempo do integrante da rede, dos esforços e recursos por ele comprometidos e de sua lealdade com a rede. É desta forma que o comprometimento é entendido neste trabalho.

Em relação à confiança, tomou-se como base para entendimento deste construto, o trabalho de Li and Lin (2006) e a visão de “*Integrity-based Partner Trust*” de Muthusamy e White (2005). Com base nos trabalhos desses autores, entende-se a confiança entre os integrantes da rede como a medida de honestidade, transparência e confidencialidade do integrante da rede. O entendimento desses aspectos se torna uma medida para compreender

também a confiança dos integrantes na rede em que estão inseridos.

A congruência quanto a metas e objetivos foi avaliada conforme o entendimento de Ring e Van de Ven (1994). No trabalho desses autores, este construto é compreendido pela formação de uma visão e metas compartilhadas entre as empresas como aspecto primordial para a formação de qualquer relação colaborativa.

Por fim, quanto aos fatores avaliados neste trabalho como geradores de dependência da rede, o fator *embeddedness* será avaliado conforme a lógica do envolvimento (*embeddedness*) de Uzzi (1996, 1997). Esse autor explica que níveis mais elevados de envolvimento das relações interorganizacionais aumentam a profundidade de interação entre parceiros e influenciam no desempenho econômico destes. Assim, o entendimento inicial é de que a rede é dependente desse envolvimento dos integrantes, tanto nas atividades da rede, quanto na integração com os demais, para alcançar os resultados e objetivos desejados.

Em relação aos fatores avaliados neste trabalho como influenciadores da dependência das empresas em relação à rede, foram considerados quatro fatores, conforme pode-se verificar na Figura 5. O poder de barganha surge na medida em que a rede, em nome de seus integrantes, passa a ter uma maior capacidade de influenciar as negociações junto aos fornecedores de produtos e serviços, buscando a obtenção de preços menores. Isso acaba gerando uma vantagem competitiva para os integrantes da rede que eles não conseguiriam fora dela. A medida de dependência quanto a esse fator se dá ao passo que essa vantagem se torna essencial para os integrantes permanecerem no mercado.

Quanto à aprendizagem, teve-se em mente o entendimento de Pardini *et al.* (2008) e Muthusamy e White (2005) que colocam que a aprendizagem interorganizacional não é promovida isoladamente. Segundo Pardini *et al.* (2008), esse tipo de aprendizagem resulta do confronto e união dos conhecimentos disponíveis por meio das experiências da organização. A organização, ao se identificar com o ambiente em que está inserida e o conhecimento que deve ser absorvido, procura e internaliza a demanda desejada que se perpetua, eventualmente, como experiência organizacional. Muthusamy e White (2005) acrescentam que a capacidade do parceiro em adquirir o conhecimento é essencial para a eficácia da aprendizagem. Porém, as interações sociais que ocorrem de forma cooperativa e as trocas entre as empresas parceiras ocasionam o êxito da aprendizagem coletiva.

Em relação à inovação e especialização das atividades em rede, seguiu-se a linha do trabalho de Davis e Eisenhardt (2011). O trabalho dele delineia a inovação levando em consideração três aspectos: (1) novas linhas de produtos e melhoria de serviços; (2) novas tecnologias implementadas a partir da colaboração; e (3) novas práticas de trabalho. Estes

elementos serão utilizados para verificar o entendimento dos integrantes da rede em relação à inovação e especialização das atividades em rede e o quanto eles estaria dependentes da rede devido a este fator.

Por fim, a legitimidade organizacional foi investigada seguindo essencialmente a definição de legitimidade externa explicada por Provan e Kenis (2007). Essa legitimidade se refere à medida que a rede consegue corresponder às expectativas externas de seus *stakeholders*, entre os quais, podem-se citar fornecedores, governo e, principalmente, os clientes. Para estudiosos da área, uma estrutura de governança mais formal, com gestores instituídos especificamente para gestão da rede, aumenta a possibilidade de obter maior legitimidade externa do que, no caso, poucas organizações representarem a rede (governança compartilhada).

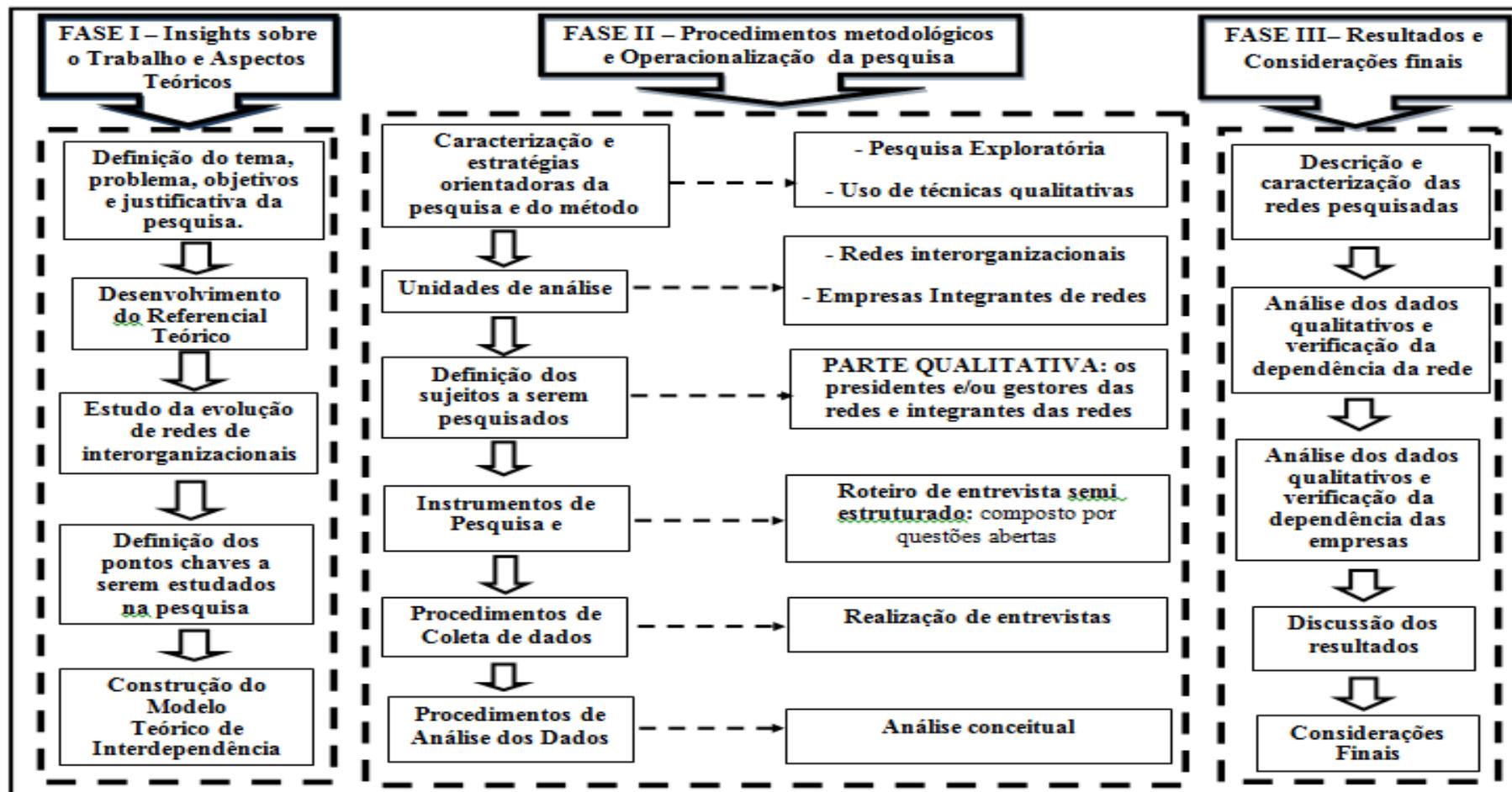
5. CAPÍTULO V – MÉTODO DO TRABALHO

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo, os quais representam a maneira pela qual o pesquisador investiga determinado fato ou fenômeno. Estes procedimentos influenciam e refletem em grande medida os resultados empíricos encontrados. Primeiramente, foi desenvolvido um esboço da pesquisa para possibilitar a visualização do trabalho como um todo. Em seguida, são apresentadas as características da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo. Aspectos relativos à operacionalização das variáveis e à forma de coleta de dados também são descritos neste capítulo. Por fim, foram colocados os procedimentos de análise dos dados adotados para o desenvolvimento do trabalho.

5.1 DESENHO DA PESQUISA

O presente estudo está sendo elaborado seguindo o esboço de três fases de pesquisa que foram assim denominadas: Fase I – *Insights* sobre o Trabalho e Aspectos Teóricos de Referência; Fase II – Procedimentos Metodológicos e Operacionalização da Pesquisa; e Fase III – Resultados e Considerações Finais. Com a finalidade de permitir uma melhor visualização e compreensão das fases para a realização desta pesquisa, representou-se, graficamente, como o estudo foi desenvolvido na Figura 7.

Figura 7 – Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

A Fase I compreende a apresentação dos aspectos iniciais que motivaram a elaboração deste estudo. Destacam-se os *insights* sobre o tema a ser estudado, a problemática, os objetivos e a apresentação da justificativa. Por conseguinte, foi delineada a construção do referencial teórico com algumas considerações iniciais sobre a cooperação entre empresas, a definição das fases de evolução de redes e o estudo de elementos da interdependência entre redes e empresas parceiras, o que servirá de base para o desenvolvimento e sustentação do presente estudo.

A Fase II, como pode ser visualizada, contempla a apresentação das características orientadoras da pesquisa e o método utilizado, bem como um detalhamento dos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento e operacionalização da pesquisa, que serão detalhados nos tópicos seguintes deste capítulo. A Fase III, que compreende a etapa final do estudo, engloba a apresentação dos resultados da pesquisa, a discussão deles e as considerações finais do estudo.

5.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA E O MÉTODO UTILIZADO

Para consecução dos objetivos propostos, pretende-se realizar um estudo qualitativo com características exploratórias. Snow e Thomas (1994) explicam que a pesquisa científica necessita qualificar o seu posicionamento com relação a dois aspectos: o primeiro refere-se ao estágio de desenvolvimento teórico, cujos focos estão na construção de teorias e no teste delas, e assim, por segundo, o propósito da teoria, seja exploratória, descritiva ou explicativa. Diante disso, as análises que envolvem a relação de interdependência entre empresas e redes as quais elas pertencem são de natureza exploratória, dado o pequeno número de estudos e de pesquisas de natureza empírica realizado sobre esse tema, conforme destacado na introdução do trabalho. Ao realizar-se uma **pesquisa exploratória**, o pesquisador busca a familiarização com um assunto ainda pouco conhecido e pouco explorado (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1972).

A realização de um **estudo qualitativo** está fundamentada nos argumentos de Richardson (1999) e Sampieri, Collado e Lucio (2006), que mencionam que esses estudos são uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social e que possibilitam descrever e compreender esse fenômeno com base nos relatos dos atores sociais. Isso, segundo eles, permite alcançar uma compreensão das razões e motivações subjacentes ao problema ou fenômeno complexo. Em pesquisas com essa abordagem, Godoy (1995) afirma que o processo é dinâmico e proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema.

Quanto ao número de momentos ou pontos no tempo em que os dados são coletados,

Sampieri, Collado e Lucio (2006) mencionam que as pesquisas podem ser longitudinais (a coleta de dados ocorre em vários momentos ao longo do tempo) e de corte transversal. Nestas últimas, a coleta de dados ocorre em um só momento, descrevendo ou analisando o estado de um ou mais fatores em um dado momento. Este estudo caracteriza-se, por isso, como uma pesquisa de **corte transversal**.

5.3 UNIDADES DE ANÁLISE, INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Neste trabalho, têm-se duas unidades de análise: (1) as redes e (2) as empresas parceiras. Para investigar e obter informações a respeito do objeto de estudo desta pesquisa no nível das redes, foram obtidas informações junto aos presidentes ou gestores das redes estudadas. Quanto à segunda unidade de análise (os integrantes da rede), foram obtidas informações de empresas integrantes das redes interorganizacionais pesquisadas, buscando verificar os fatores influenciadores da dependência das empresas parceiras.

Quanto ao instrumento de pesquisa, Triviños (1987) e Yin (2010) mencionam que, para a pesquisa qualitativa, a realização de entrevistas é uma das principais técnicas utilizadas para realizar a coleta de dados. Além disso, elas oferecem as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias para enriquecer a investigação (TRIVIÑOS, 1987).

Assim, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas guiadas por dois protocolos de entrevistas: um direcionado para os presidentes das redes e o outro para os integrantes dessas redes. Os protocolos de entrevistas (anexos I e II) foram elaborados de forma flexível, pois, segundo Lakatos e Marconi (2001), isso permite ao entrevistador repetir ou esclarecer perguntas e especificar significados com a garantia de estar sendo compreendido. Materiais secundários disponibilizados pelos entrevistados e encontrados nos sites das redes também foram utilizados para as análises.

No protocolo de entrevistas para os presidentes, foram, também, adicionadas perguntas que permitiram o conhecimento da rede, buscando sua identificação dentro das fases de evolução de redes apresentadas no capítulo III. O protocolo de entrevistas foi dividido em blocos para facilitar o entendimento de como é o funcionamento da rede e dos fatores da dependência da rede. Assim, o primeiro bloco de perguntas foi elaborado para identificar a sua fase de evolução. Já o segundo e terceiro blocos remetem a perguntas sobre a dependência da rede em relação a suas empresas integrantes.

Como procedimentos de validação dos dois protocolos de entrevista, ressalta-se que eles

foram elaborados com base na literatura abordada no capítulo III e IV, visando a atender a sugestão de Triviños (1987), o qual menciona que as perguntas que compõem a entrevista nascem *a priori*. Após isso, eles foram avaliados por um pesquisador da área para verificação da sua adequação aos objetivos do estudo e análise de termos e expressões utilizadas. Com base nas considerações por ele realizadas, foram feitas alterações e mudanças julgadas pertinentes. Esta etapa consistiu na validação interna do protocolo de entrevistas.

Para fins de pré-teste dos dois roteiros de entrevista, o pesquisador autor desta tese efetuou uma primeira entrevista com um presidente de uma rede com o intuito de averiguar se ainda havia dúvidas no entendimento das questões dos dois instrumentos de pesquisa. Naquela oportunidade, o referido entrevistado era instigado a responder as perguntas e falar se havia compreendido a questão que lhe foi feita. As respostas obtidas por meio desta entrevista não foram integradas ao conjunto de dados final.

As entrevistas de campo definitiva realizadas para a obtenção de dados para essa tese foram realizadas no período de novembro de 2015 e março de 2016. A duração das entrevistas foi em média de 40 minutos.

5.4 DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS PESQUISADOS

Para elaboração deste trabalho, foram estudadas, respectivamente, três redes em fase de Formação, quatro redes em fase de Desenvolvimento e três redes em fase de Profissionalização que possuíssem as respectivas características da Tabela 1, exposta no capítulo III. Essas redes foram identificadas e selecionadas por meio de uma pesquisa nos sites de algumas delas ou por um contato prévio com o presidente para identificar em qual fase de evolução ela se encaixaria. Após esse contato, eram feitas as entrevistas presenciais nas quais se certificava que as redes estudadas possuíam as características e critérios estabelecidos na Tabela 1.

A decisão por essa quantidade de redes estudadas se justifica pelo critério da saturação empírica dos dados. Esse critério é utilizado para interromper a coleta de dados quando se constata que elementos novos não são mais apreendidos com campo de observação para subsidiar resultados diferentes no estudo (GLASER e STRAUSS, 1967). Em outras palavras, a saturação empírica é aplicada quando dados novos que poderiam ser recolhidos não trazem mais informações novas ou diferentes que justifiquem a continuidade na coleta de material empírico (BERTAUX, 1997).

Especificamente, percebeu-se que, com o estudo dessa quantidade de redes, obtiveram-se dados suficientes para a realização do estudo e análise de cada um dos fatores especificados

no *framework* do trabalho em cada uma das fases de evolução definidas. Minayo (2010) explica que, quando não surgem mais relatos novos e diferentes no processo de coleta de dados da pesquisa, o critério de finalização dessa coleta por meio da saturação das respostas das entrevistas é recomendado, uma vez que os discursos não constituem contribuições adicionais significativas para as análises de dados e conclusões do estudo. O fechamento da coleta de dados por saturação direciona à suspensão da inclusão de participantes pelo motivo de que os dados já coletados passam a apresentar, na percepção do pesquisador, certa redundância ou repetição (GLASER E STRAUSS, 1967; DENZIN E LINCOLN, 1994).

Ressalta-se que o nome das redes estudadas não foi exposto neste trabalho de tese. Em cada uma dessas redes foram entrevistados, respectivamente, o presidente e dois empresários, conforme indicado na Tabela 5.

Tabela 5 – Redes e entrevistados em cada fase da evolução

	Caso das redes em Formação			Caso das redes em Desenvolvimento				Caso das redes em fase Profissionalização		
	Rede 1	Rede 2	Rede 3	Rede 4	Rede 5	Rede 6	Rede 7	Rede 8	Rede 9	Rede 10
Entrevistados										
Presidente ou gestor da rede	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Integrantes Recentes (No máximo 3 anos na rede)	x	x	x							
Integrantes Antigos (Mais de 3 anos na rede)				x	x	x	x	x	x	x

Fonte: Elaborados pelo autor

Referente aos empresários entrevistados, julgou-se adequada a realização de entrevistas com aqueles que haviam recentemente entrado na rede (integrantes recentes) e com aqueles que já estão há mais de três anos na rede (integrantes antigos) por acreditar-se que a percepção de dependência desses entrevistados pode ser diferente. Outra justificativa é o fato de se conseguir uma amplitude maior da opinião dos empresários integrantes de redes. Essa diferenciação entre

empresários recentes e antigos só não foi possível de ser realizada na fase de Formação da rede, visto que, as redes estudadas tinham sido formadas recentemente.

Para fins de análise das falas dos entrevistados, a identificação dos respondentes foi feita por meio de códigos com o intuito de manter seu anonimato. Dessa forma, os presidentes ou gestores foram identificados como “Pres” e os empresários integrantes como “Int”. Para diferenciar as fases de evolução em que cada uma das redes se encontrava, foi agregado o código “F” quando a rede estava na fase de Formação, “D” para a fase de Desenvolvimento e “P” para a fase de Profissionalização. Por fim, os presidentes ou gestores das redes tinham números identificadores de 1 a 4 (pois foram entrevistados até 4 em cada fase) e os integrantes de 1 a 8 (sendo 1 a 4 os integrantes recentes e 5 a 8 os integrantes antigos). Dessa forma, por exemplo, ‘*Pres D 3*’ identifica impressões, opiniões ou respostas do presidente ou gestor 3 de uma rede que está na fase de Desenvolvimento. Já ‘*Int P 6*’ indica as respostas ou afirmações obtidas do integrante 6 de uma rede que está na fase de Desenvolvimento e que está há mais de 3 anos na rede.

5.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS E FATORES – COMPOSIÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTA

Neste tópico do trabalho, são descritas, sumariamente, as propriedades das variáveis a serem analisadas. Elas são decorrentes do corpo teórico apresentado neste projeto e são apresentadas separadamente em três conjuntos: (1) dimensões de identificação da fase de evolução de redes; (2) fatores influenciadores da dependência das redes; e (3) fatores determinantes da dependência das empresas.

5.5.1 Dimensões de identificação da fase de evolução de redes

- ✓ **Governança da rede:** A operacionalização deste fator visa a obter informações sobre a estrutura gerencial da rede para encaixá-la em um dos três modos de governança definidos nos capítulo III.
- ✓ **Gestão da rede:** Com esta dimensão, visou-se a identificar, basicamente, quem gerencia, coordena e controla as atividades exercidas na rede. O fator foi avaliado pela realização das entrevistas, correspondendo à pergunta 3 do protocolo de entrevista.

- ✓ **Liderança na rede:** Com esta variável, busca-se avaliar quem exerce a iniciativa na proposição e efetivação das atividades. Avaliada no protocolo de entrevistas pela pergunta 6.
- ✓ **Tomada de decisão na rede:** Conforme sugestões do estudo de Wegner (2011), a avaliação da tomada de decisões foi dividida em decisões operacionais e decisões estratégicas. A variável foi avaliada com as perguntas 5 e 6 do protocolo de entrevista.
- ✓ **Competências da rede:** Com esta variável, pretende-se identificar, na concepção dos presidentes das redes, as competências gerenciais da rede em termos de proposição e disponibilização de diferenciais competitivos às empresas parceiras. Avaliada no protocolo de entrevista pela pergunta 7.
- ✓ **Identificação de laços fortes e fracos** – Em relação a essa questão, procurou-se verificar com a realização da entrevista com os presidentes o quanto o grupo de integrantes possuíam relações próximas ou distantes entre eles. Não foi feita nenhuma pergunta específica nesse sentido, pois essa foi uma das questões que, na realização do pré-teste, o respondente não compreendeu e não conseguiu responder. Por isso, a identificação desses laços foi feita por meio do que o presidente ou gestor entrevistado falava durante a realização da entrevista, principalmente quando ele contava a história de formação da rede e quando ele respondia a questões sobre confiança e comprometimento explicitadas a seguir.

5.5.2 Fatores influenciadores da dependência das redes

- ✓ **Comprometimento das empresas:** Este fator examina a percepção dos presidentes entrevistados quanto à importância e dependência da rede quanto ao comprometimento dos integrantes para a sua continuidade. Entende-se que esse fator é essencial para a consolidação das atividades propostas e organizadas em rede, principalmente nas fases iniciais, quando o número de empresas integrantes da rede, geralmente, é pequeno. O fator é avaliado pela pergunta 8 no protocolo de entrevistas.
- ✓ **Confiança entre as empresas e na rede:** Este fator examina as relações de confiança na rede, tanto entre as empresas quanto dos gestores e sua importância para a

continuidade da rede. Avalia-se, também, a dependência da rede a partir da percepção dos presidentes entrevistados quanto a este fator. O fator é avaliado pelas perguntas 9 e 10 no protocolo de entrevistas.

- ✓ **Consenso quanto aos objetivos e metas:** Este fator examina a percepção dos presidentes entrevistados sobre o consenso quanto aos objetivos e metas propostas em rede e em que medida eles acreditam que esse consenso é essencial para a sua continuidade. A dependência da rede quanto a esse fator é avaliada pelas perguntas 11 no protocolo de entrevistas.

- ✓ **O fator *embeddedness*:** Com esse fator, pretende-se examinar a importância do envolvimento e da imersão das empresas parceiras na rede. Em outras palavras, à medida que as relações sociais moldam os resultados econômicos das empresas, (situação advinda da imersão delas num determinado grupo) a sua imersão na rede tende a gerar uma situação benéfica para rede, e para algumas, até mesmo essencial. O fator é avaliado pela pergunta 12 no protocolo de entrevistas.

O roteiro de entrevistas realizado com os presidentes das redes estudadas termina com três perguntas gerais (questões 13, 14 e 15). A primeira foi para os entrevistados falarem sobre outros fatores que consideravam importantes e que pudessem gerar a dependência da rede. Na segunda, eles eram perguntados sobre os problemas gerados devido à saída de uma empresa do grupo. Essa questão era para fazer uma comparação com o que eles falaram sobre a dependência da rede ao longo da entrevista. Por fim, na terceira, eles foram questionados sobre aspectos fundamentais para a continuidade e sobrevivência de uma rede ao longo do tempo. Essa questão foi formulada no intuito de averiguar os pontos que os entrevistados mais ressaltavam dentre os que eles haviam já mencionado ou para ver se eles falavam algo além do que já haviam falado.

5.5.3 Fatores influenciadores da dependência das empresas

- ✓ **Aumento do poder de barganha:** Este fator examina os ganhos com o aumento do poder de barganha e a diminuição de custos de algumas atividades pela atuação conjunta em rede. O entendimento é de que a geração desse benefício às empresas integrantes da rede faça com que estas vejam a rede como uma alternativa para

manterem-se no mercado, e assim, junto com demais benefícios, tornem-se dependentes da rede. Investigou-se esse fator com as questões 1 e 2 do protocolo de entrevistas para os integrantes da rede.

- ✓ **Aprendizagem:** Este fator examina o efeito da aprendizagem em rede na melhora das atividades individuais de cada empresa. Acredita-se que a realização de atividades em grupo na rede proporcione aos integrantes aprendizados que eles possam aplicar em suas atividades rotineiras e de mercado nas empresas. Na medida em que esses aprendizados passam a gerar retornos aos integrantes que não os alcançariam fora da rede, espera-se uma maior relação de dependência das empresas. É isso que se investigará ao longo das fases evolutivas da rede definidas neste trabalho. Para questionar os integrantes sobre esses aspectos, elaborou-se a questão 3 do protocolo de entrevistas.

- ✓ **Inovação e especialização das atividades da rede:** Este fator examina a inovação e especialização das atividades da rede. Da mesma forma que, no fator anterior, acredita-se que atividades inovadoras e especializadas desenvolvidas pela rede e proporcionadas aos seus integrantes passem a gerar a dependência destes, na medida em que os integrantes não conseguem a implementação destas atividades fora da rede. A questão 4 do protocolo de entrevistas para os integrantes da rede orientou a investigação desse fator no campo.

- ✓ **Legitimidade:** Este fator examina o efeito da legitimidade alcançada pela atuação em rede. A investigação desse fator foi feita levando em consideração que uma empresa pode entrar em uma rede para manter ou melhorar as suas qualificações e sua visibilidade para operar em um mercado específico (ou seja, melhorar a legitimidade externa). Entende-se que, na medida em que a rede consegue gerar esse benefício para as empresas que a integram, as empresas integrantes passam a ver na rede um fator chave para sua competitividade. Investigou-se esse fator no campo empírico por meio da questão 5 do protocolo de entrevistas para os integrantes da rede.

O roteiro de entrevistas realizado com os integrantes das redes estudadas também termina com três perguntas gerais (questões 6, 7 e 8) para instigá-los a falar mais sobre a

relação deles com a rede. Na primeira dessas questões, os entrevistados eram solicitados a falar sobre outros benefícios que a rede gerava para eles. As duas últimas questões foram desenvolvidas para verificar e comparar a fala deles sobre a dependência com a rede.

5.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi baseada na descrição de Godoy (2006) em que o autor se move através dos dados para o nível conceitual, ou seja, as evidências obtidas com a pesquisa de campo são classificadas conforme os conceitos ou categorias previamente estabelecidas. Nesse sentido, iniciou-se o processo de sumarização e apresentação dos dados, agrupando-os conforme as categorias estabelecidas nesse trabalho.

Como procedimento inicial para a análise dos dados, buscaram-se identificar, em cada rede pesquisada, os aspectos chaves da evolução de redes descritas anteriormente no capítulo III do trabalho e, com isso, classificá-las em cada um dos estágios de evolução de redes definido para este trabalho. Feito isso, na abertura de cada seção da parte dos resultados da pesquisa, foi realizada uma breve descrição de cada uma das redes, destacando aspectos que permitiam sua caracterização. O objetivo é situar o leitor quanto às características das redes que foram pesquisadas para posterior comparação dos fatores de dependência das redes e das empresas.

O próximo passo realizado dentro de cada seção da apresentação e discussão dos resultados foi a avaliação das falas dos presidentes ou gestores das redes estudadas quanto aos fatores influenciadores da dependência das redes. Especificamente, detalhou-se cada um dos fatores delineados no *framework* analítico desta tese.

O passo seguinte foi a análise das entrevistas realizadas com os empresários integrantes das redes estudadas, também dentro de cada seção específica dos resultados da pesquisa. Ao verificar a fala deles sobre a dependência de suas empresas em relação à rede, pode-se fazer comparações com a literatura já descrita sobre os fatores estudados e analisar a relação de dependência que eles tinham com as redes em que estavam inseridos.

E, por fim, foi feita uma breve discussão do encerramento de cada seção do capítulo de apresentação dos resultados sobre a relação de interdependência estudada nesta tese e suas variações com a evolução da rede.

Na tabela 6, sintetizaram-se os passos da análise dos dados.

Tabela 6 – Síntese dos passos para análise dos dados do trabalho

	Primeiro Passo	Segundo Passo	Terceiro Passo	Quarto Passo
Qual?	Análise descritiva das redes	Análise das entrevistas realizadas com os Presidentes	Análise das entrevistas realizadas com os Presidentes	Análise comparativa dos resultados
Atores pesquisados	Presidentes das redes pesquisadas	Presidentes das redes pesquisadas	Empresários donos das empresas integrantes	Presidentes e empresários
Foco de Análise	Redes	Redes	Empresas	Empresas e Redes
Instrumento de Coleta de dados utilizado	Entrevista semiestruturada	Entrevista semiestruturada	Entrevista semiestruturada	Entrevista semiestruturada
Forma de Análise dos dados	Análise Descritiva	Análise conceitual	Análise conceitual	Análise conceitual
Objetivos	Caracterizar as redes	Responder o segundo objetivo específico	Responder ao terceiro objetivo específico	Responder ao quarto objetivo específico

Fonte: Elaborado pelo autor

6. CAPÍTULO VI – RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa empírica realizada com as redes e as empresas integrantes a elas associadas. Este capítulo está organizado basicamente em quatro seções. Nas três primeiras, são expostos os dados obtidos referentes às três fases de evolução de redes tomadas para estudo. Essas fases são analisadas separadamente destacando as falas dos presidentes das redes e dos integrantes referentes aos fatores de análise destacados no capítulo anterior, buscando identificar, em cada uma delas, a relação de dependência rede - empresas. À medida que os resultados foram sendo apresentados, realizou-se a discussão destes e suas implicações, conforme a literatura sobre o assunto.

6.1 A FORMAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS

6.1.1 Caracterização das redes estudadas

A formação das redes de empresas é um fenômeno que vem ocorrendo há anos no mundo empresarial. No Brasil, e mais especificamente no Rio Grande do Sul, esse fenômeno teve um grande aumento a partir do ano 2000 com o lançamento do Programa Redes de Cooperação, como uma iniciativa do estado para a formação de redes. Fato a ressaltar é que, entre as redes investigadas nessa fase, duas delas se constituíram a partir de um desmembramento de redes de cooperação formadas há alguns anos, a partir de iniciativas desse programa.

REDE 1: A primeira rede estudada teve seu início em março de 2015 com 4 empresas integrantes. Hoje, a rede conta com seis integrantes e possui uma grande perspectiva de crescimento segundo o presidente entrevistado. Essa rede, conforme destacado anteriormente, formou-se a partir do término de uma rede que a precedeu, com integrantes que dela participavam. A seguir, destaca-se um breve trecho da fala do presidente atual dessa rede, no qual ele relembra a história de sua formação.

Primeiro, surgiu a associação da rede, que foi originada por meio de um projeto de redes de cooperação do governo do estado, onde tinham professores da universidade, que eram chamados, na época, de 'consultores' da rede. Então, acho que foi mais ou menos em 2005, que foi fundada nossa associação de corretoras. [...] Só que o que barrou nossa rede na época foi a SUSEPE, que não permitiu que nós, por meio da

associação, cadastrássemos os seguros nas seguradoras. Me parece que só uma deu certo, mas isso não adiantava, porque nós tínhamos que trabalhar com todas as seguradoras do mercado. Daí, isso acabou desmotivando o grupo. E a gente acabou só comprando algumas coisas em conjunto para escritório, tipo A4, tinta para impressora, etc. (Pres F 1).

Segundo o presidente entrevistado, essa antiga associação acabou se desintegrando e sendo fechada. Mas, depois de 10 anos, ele e mais três empresários novamente se uniram e iniciaram atividades conjuntas em rede.

Daí, depois de 10 anos, eu e mais três que faziam parte daquele grupo acabamos criando a rede, que é a que tem hoje. Nós começamos a nos unir em março de 2015, que foi quando começou o processo de formação dela. E nós levamos quase todo o ano para fazer o nosso cadastro junto com as seguradoras que existem no mercado (Pres F 1).

O principal objetivo da constituição dessa rede é trabalhar em conjunto no cadastro de seguros para que, com isso, a rede consiga negociar melhores condições com as seguradoras, e repassar isso aos integrantes. Assim, eles conseguiriam trabalhar melhor no mercado e oferecer melhores serviços, bem como conseguir atrair novos clientes. A ideia repassada pelo presidente é que não houvesse mais uma concorrência predatória entre os integrantes da rede e que, ao unir forças, os integrantes conseguissem melhores condições de executar suas atividades.

REDE 2: A outra rede estudada, da mesma forma que a anterior, é constituída por integrantes de uma rede que foi desmembrada. Conforme a conversa com o atual presidente, a rede foi totalmente redefinida em 2013, com a celebração de um novo estatuto e com a definição de certos critérios de quem poderia participar dessa nova rede. Segundo ele, a constituição da rede pelo programa Redes de Cooperação foi válida pelo aprendizado com o consultor da universidade e pela ideia de conseguir mais competitividade trabalhando em conjunto.

Naquela época, a gente participou de uma reunião quando foi formada a rede, e o professor nos falou: “vocês vão ter que ter o diferencial em alguma coisa. Serralheiros têm muitos aí, mas vocês vão ter que ser diferente.” Então, mudamos o ambiente das nossas empresas, para melhorar a impressão do cliente quando ele chegar. Mudamos a forma de atendimento, porque antes a gente falava com os clientes sem o mínimo de qualidade. Quando alguém ligava, a gente pedia de cara: “o que tu quer”. Sem nem ao menos falar boa tarde. Começamos a organizar nossas

oficinas de trabalho e a limpá-las. Tu pode chegar lá e ver que não tem nada atirado no chão (Pres F 2).

Então, certas ideias e conhecimentos adquiridos naquela época foram válidos, contou o presidente. No entanto, a constituição da antiga rede com doze associados não deu certo, pois muitas pessoas não tinham a ideia de cooperar. Muitos buscavam apenas oportunidades para conseguirem alavancar mais seus negócios. A seguir, segue um trecho do presidente dessa rede, no qual ele fala sobre isso.

Aqui perto de mim, tem o Juca, e ele veio me falar de um cara da rede que pegou um cliente dele em frente à porta da casa quase. Fez um preço quase de custo, só para conseguir o negócio. E depois ainda fez mal feito, porque o Juca me contou que o cliente foi lá pedir para ele refazer uma coisa que o outro não fez (Pres F 2).

Fatos como esse fizeram com que a rede fosse se desintegrando até chegar ao ponto de praticamente encerrar as atividades. Foi quando o atual presidente e os outros componentes retomaram as atividades conjuntas, mas com uma nova forma de agir. A rede conta hoje com quatro integrantes e está voltada, basicamente, às ações de compra conjunta. O propósito da rede, além disso, é facilitar a troca de informações e criar um grupo de atuação conjunta baseado fortemente na honestidade e confiança entre os integrantes. As atividades dessa rede, por mais que não sejam muitas, auxiliam os integrantes para conseguirem preços de compra melhores junto aos fornecedores.

REDE 3: Outra rede pesquisada para esta parte da tese tem sua história de formação mais antiga, no entanto, passou por um processo de reestruturação parecido com o das anteriores. O trecho a seguir da entrevista com o presidente relata o início da história dessa rede.

Bom, a primeira coisa que se pensou foi em formar um escritório de compras, entre o nosso grupo, e aí surgiram 'n' projetos para que isso funcionasse. Seria que nem uma filial, que as mercadorias viessem aqui, para um centro e pudessem ser redistribuídas. Só que, perante a legislação, tu tens bitributação. E o governo nunca olhou isso com bons olhos, não sei o porquê. No meu ver, isso acabaria até com grande parte da sonegação de impostos, na época (Pres F 3).

Essa primeira tentativa dos empresários de criar um escritório de compras fez com que eles repensassem sua ideia e passassem a investir seus esforços na criação de uma rede. O

pensamento deles já era de constituir um grupo para trocar experiências e realizar outras atividades, como se pode ver no trecho a seguir.

Bom, então a gente criou aquele grupo e a gente percebeu que não podíamos simplesmente fazer compras em conjunto. Nós tínhamos, também, que criar a rotina de troca de informações. Então, essa troca de informações, elas vão gerando uma performance melhor na tua empresa, na minha empresa, nas tuas experiências, nas minhas experiências, e isso que estou falando só entre nós dois. Então, naquela época, isso foi em 1990, a gente percebeu isso. Alguns não aderiram ao grupo que tínhamos pensado de 20 empresas. Daí, acho que fechamos o grupo em 18 ou 16 empresas (Pres F 3).

O que acabou acontecendo, segundo a conversa com o presidente da rede, é que algumas empresas não se engajaram na ideia colocada pelo grupo de cooperação, de trabalhar em conjunto para conseguir vantagens para todos, e a rede não conseguiu crescer e desenvolver-se. O trecho a seguir da fala do presidente dessa rede, explica o porquê disso.

Bom, de tudo isso que eu estou te falando, eu quero dizer que tu precisa se aliar a pessoas honestas, transparentes. Tu não pode se aliar a pessoas que só querem tirar de ti, te sugar, que te tiram todo o teu conhecimento e não contribuir em nada. Houve casos dentro da nossa rede que tinham pessoas assim, oportunistas para colocar bem. Eles aproveitam a oportunidade para sugar, usar tudo que podiam e se achar. Só que isso não deu pra eles, porque eles, infelizmente, não foram longe (Pres F 3).

Segundo a conversa com o presidente, alguns integrantes da rede foram excluídos, e a rede foi estruturada de uma forma diferente, como o próprio presidente explica.

Então, hoje, nós temos 10 empresas, e estamos trabalhando de uma forma um pouco diferente, e retrocedemos um pouco em integrantes para reformular a rede. No ano de 2011, nós mudamos. A gente já criou uma rede com CGC, inscrição, e as outras coisas necessárias para ela funcionar (Pres F 3).

Como visto na fala anterior, essa rede conta, então, com 10 empresas, que têm como característica fundamental uma relação fortemente baseada na confiança entre os seus integrantes. A rede atua com os objetivos de proporcionar aos integrantes melhores condições para negociar com os fornecedores e conseguir informações entre os integrantes para melhorar os seus negócios.

Em geral, o que se pode visualizar dessas redes estudadas é que a estrutura de governança delas é semelhante. Todas podem ser encaixadas no modelo de rede autogerenciada por um grupo de organizações líderes destacado no capítulo III deste trabalho. Esse grupo de empresas líderes se refere, basicamente, ao presidente, vice-presidente e secretário, que são escolhidos assim que a rede é formada, com a constituição do seu estatuto.

Nesse formato, conforme descrito no capítulo III desta tese, todos os integrantes, em geral, é que acabam tomando as iniciativas de liderança dentro da rede, propondo ideias e ações a serem nela implementadas. Foi isso que se pôde perceber na fala dos presidentes entrevistados, que há o envolvimento das outras empresas integrantes na promulgação de ideias e atividades. Os trechos destacados a seguir mostram o que dois presidentes falaram quando questionados sobre essa questão.

Nós nos reunimos, pelo menos uma vez por mês, convidamos todos os corretores também, e a gente daí discute as questões, toma as decisões, vê o que está acontecendo de errado, de gerenciamento e outras questões, e o que poderia ser feito. Fizemos uma ata, e esta ata é repassada para todo mundo de maneira uniforme aprovar (Pres F 1).

Somos nós mesmos que administramos a rede. Eu sou o presidente, mas isso não interfere muito. Nós somos somente em 4 integrantes, daí a gente só vê o que cada um quer ou sugere e vai fazendo (Pres F 2).

Em relação à tomada de decisões, ficou claro, diante da entrevista com os presidentes, que estas são tomadas sempre em conjunto, sejam as decisões referentes às questões estratégicas, sejam elas referentes às questões mais rotineiras. Isso é algo característico de redes nessa fase de evolução, em que o próprio grupo gestor, por não ter experiência em lidar com questões que envolvem outras empresas, acaba não tomando as decisões isoladamente. O baixo número de empresas integrantes também possibilita esse tipo de tomada de decisões, pois obter a opinião ou decisão de cada um sobre determinado ponto é bastante facilitado.

As decisões a gente toma em conjunto dependendo do que cada um quer. Aquele um tá precisando de tal coisa, então a gente compra ou vê se dá pra fazer. A gente liga pra um e pra outro, e assim vai. Não tem muito que enrolar (Pres F 2).

No que diz respeito à estrutura de relações nessa rede, pode-se perceber um fato diferente do que descrito na literatura sobre o tema. As relações entre os integrantes,

principalmente naquelas redes formadas pelo desmembramento de uma antiga rede, são caracterizadas por laços fortes já estabelecidos entre os integrantes. Esse fato é compreensível, visto que esses integrantes já se conheciam e tiveram atividades conjuntas há mais tempo.

Por fim, em relação ao nível de competências dessas redes notou-se que é bem baixo. Era um fato esperado nessas redes por elas terem sido recentemente criadas. As atividades desenvolvidas por elas ainda são muito incipientes e sem grandes proporções devido ao pequeno número de integrantes.

A tabela 7, apresentada a seguir, resume as principais características de cada uma das redes estudadas nessa fase da pesquisa empírica do trabalho.

Tabela 7 – Características das redes estudadas na fase de formação de redes

Características	Rede 1	Rede 2	Rede 3
Área de atuação	Prestação de Serviço	Prestação de Serviço	Comércio
Empresas que a compõem	Corretoras de seguros	Serralherias	Lojas de matérias de construção
Ano de formação	2015	2013	2010
Número de integrantes	6	4	10
Forma de governança	Autogerenciada	Autogerenciada	Autogerenciada
Liderança e tomada de decisões	Descentralizada – todas empresas participam	Descentralizada – todas empresas participam	Descentralizada – todas empresas participam
Relações de confiança	Fortes	Fortes	Fortes

Fonte: elaborado pelo autor

Na continuidade da análise dos resultados, exploram-se os aspectos influenciadores da interdependência entre a rede e as empresas integrantes e vice-versa.

6.1.2 Análise da relação de dependência da rede: Fase I

Nessa parte do trabalho, são analisados, primeiramente, os fatores estipulados como geradores da dependência da rede, ilustrados no lado esquerdo do *framework* proposto na Figura 5. O primeiro dos fatores estudado e investigado junto aos presidentes das redes foi o **comprometimento**. Esse fator é citado por estudiosos sobre o tema como um dos mais importantes para a formação e manutenção de relações interorganizacionais.

Nas redes com um modelo de governança autogerenciada, como é o caso das redes

dessa fase de evolução, a gestão apoia-se no comprometimento e envolvimento dos membros. Para o funcionamento da rede nessa fase, suas atividades devem ser propostas e conduzidas com o auxílio dos integrantes, e nesse sentido, o comprometimento deles é essencial.

Sem o comprometimento dos integrantes, criam-se dificuldades para a realização de atividades propostas na rede, bem como o sentimento de reciprocidade com o outro. Kenis e Provan (2007) ressaltam que, geralmente, as redes com modelo de governança autogerenciada não são eficientes porque seus integrantes comprometem muitos de seus recursos e tempo na gestão de suas próprias organizações, deixando de se comprometerem com as atividades da rede.

Os relatos dos presidentes entrevistados sobre esse fator permitem verificar a importância do comprometimento dos integrantes da rede para realização de suas atividades e propostas conjuntas. Dois trechos das falas dos entrevistados são colocados a seguir para evidenciar esse fato.

Então, o que estava acontecendo. Nós tivemos que conversar com o pessoal e ressaltar a questão da importância do comprometimento. Mas por que isso: o pessoal estava fazendo o mais simples, eles simplesmente cadastravam os negócios na sua corretora, e não cadastravam no nosso sistema, o da rede. [...] Então o que nós tivemos que conversar: 'não, isso não pode acontecer. Tu tens que trazer toda a tua produção para a rede. [...] Isso é importante, porque, ao aumentar a tua receita, o integrante estará também aumentando a receita da rede, e assim, de todo mundo. [...] Então, por isso que tem que existir esse comprometimento por parte de todos, se não a nossa rede não tem como funcionar e crescer (Pres F 1).

É fundamental esse comprometimento. É fundamental a pessoa se comprometer na participação, na transparência que ele vai ter. Ele vai ter que contribuir para todos e todos têm que contribuir para um. É um grupo que passa a ser formado. Não adianta dizer: ah, nós vamos colocar um gestor, e ele vai administrar a rede e vai resolver todos os problemas para nós. Isso não funciona, as pessoas têm que participar, se comprometer. (Pres F 3).

Nesses dois trechos das entrevistas, pode-se perceber que os entrevistados não indicam diretamente a dependência da rede em relação ao comprometimento dos integrantes. No entanto, um deles resalta determinada situação em que o comprometimento é colocado como ponto essencial para a execução de certas atividades promovidas pela rede. Outro deles evidencia, de forma geral, o comprometimento ao ressaltar a relevância da participação e atuação conjunta de todos. Esses relatos geram subsídios para se afirmar que a rede é

dependente do comprometimento dos seus integrantes nessa fase de sua evolução, pois sem ele, a rede não consegue consolidar ações e atividades conjuntas para ela crescer e evoluir.

Ressalta-se, também, que as redes nessa fase de evolução geralmente adotam esse modelo de governança autogerenciada, pois, como afirma Olson (1999), é um modelo que pode ter relativo sucesso em grupos menores, nos quais é possível maior controle sobre os membros, pressão de participação e a vantagem da inclusão de todos os participantes. Mas ele exige o comprometimento de todos como responsáveis pelo gerenciamento dos relacionamentos internos da rede e com os atores externos para sua efetividade.

Esses apontamentos, juntamente aos relatos dos entrevistados sobre esse fator, corroboram a proposição P1a oriunda de um desdobramento da P1 desta tese.

Proposição P1a: A rede é dependente do comprometimento das empresas integrantes para efetivação de suas atividades e ações iniciais na fase de formação.

Paralelamente ao comprometimento dos integrantes com as atividades realizadas na rede, outro fator bastante referenciado na literatura sobre formação e desenvolvimento de redes é a **confiança**. Em relação a ela, refere-se tanto à relação de confiança entre os integrantes quanto à confiança na rede. No primeiro caso, a confiança pode ser interpretada de maneira simples como a medida em que um integrante pode acreditar na competência do parceiro, na sua boa vontade e na sua integridade (GULATI, 1995).

Com a realização das entrevistas dos presidentes das redes nessa fase de formação, pode-se verificar que eles foram enfáticos ao revelaram a importância da confiança entre os integrantes para a continuidade da rede. Destacam-se dois trechos que exibem essa questão.

Sim, essa coisa de eu saber que eu posso comprar um monte de material em nome de todos, e saber que o outro vai pagar, isso é essencial para rede, ainda mais como a nossa. Sem isso, a gente não estaria fazendo nada. Então, a confiança é muito importante. Acredito que a rede depende muito disso para existir. Tem que ter parceiros de trabalho, que tu confie. Porque tu não podes sujar o nome da rede (Pres F 2).

*E isso é outro problema que o pessoal tem que vencer. O pessoal vai ter que ter é a **confiança entre os colegas**, porque, queira o não queira, todos estarão sabendo o que ele está produzindo, como ele está trabalhando, e quem são os seus clientes. E aí, os clientes dele e dos concorrentes dele, passam a ser os clientes da rede. Daí, se você está de férias, eu vou passar a atender teus clientes, o que antes não acontecia. Então*

a confiança é de suma importância para esse negócio que estamos realizando. A rede precisa disso, se não a gente não consegue vender nossa ideia para as outras pessoas, para outras seguradoras, e mostrar que isso funciona (Pres F 1).

Na nossa rede, a gente pode confiar em todos, e a gente pode jogar abertamente as informações, porque: por a nossa rede ser fruto de uma rede antiga, a gente aprendeu a conhecer as pessoas, né. Então, esse momento de troca de informações é muito bom, porque a gente tem confiança um no outro. Existe transparência, e para uma rede, pra mim, se não tem isso, não tem rede, não existe rede (Pres F 3).

As falas desses entrevistados permitem afirmar que uma rede, nesse estágio inicial de formação, depende da confiança mútua entre seus integrantes. A confiança entre os integrantes, aqui, não é meramente a expectativa de que o outro assuma uma promessa estabelecida, mas que ele ajude a atingir os resultados esperados (CONKLIN e TAPP, 2003). Essa confiança entre os integrantes está relacionada a aspectos como acordos quanto às obrigações e às regras para a ação, a troca de informações e o próprio comprometimento em realizar as atividades conjuntas sem necessidade de mecanismos de controle.

A confiança entre os integrantes também se torna um mecanismo social que minimiza ações oportunistas (OLSON, 1999), reduz os custos de transação (JARILLO, 1998) e torna a continuidade da rede economicamente mais viável. Sydow (1998) também exalta a questão de que a falta de confiança e o risco percebido de oportunismo de outros integrantes faz com que o custo de gerenciamento da rede se torne alto, pois ela terá de usar artifícios de controle, como contratos, que podem inviabilizar a continuidade da rede. Nesse sentido, Provan e Kenis (2007) afirmam que a confiança é essencial para o desempenho e efetividade de redes que usam esse modo de governança autogerenciada.

Com esses argumentos, e com a verificação, na prática, do quanto a rede depende da confiança entre os integrantes nessa fase de formação, é que se pode corroborar a proposição P2a, oriunda da P2 desta tese.

Proposição P2a: A rede é dependente da confiança das empresas integrantes entre si para efetivação de suas atividades e ações iniciais na fase de formação.

É importante ressaltar que a confiança não pode ser arbitrariamente criada. Ela, na concepção de Perrow (1992), precisa ser encorajada por uma estrutura ou por um contexto em que ela pode ser deliberadamente criada. Assim como a confiança entre os integrantes,

instigou-se os entrevistados a falar do quanto a rede seria dependente da confiança que eles tem na rede em si. As respostas dos entrevistados foram confusas, e eles não souberam responder, ao certo, o quanto a confiança na rede exercia um papel fundamental para o crescimento e continuidade dela.

O único entrevistado que falou algo sobre essa questão tem o trecho de sua fala destacado a seguir.

*É, isso é outra questão que a gente está trabalhando, porque, o que acontece, ao conversamos com os nossos colegas, o maior problema que existe é o seguinte: ele tem a sua corretora há 20 anos, e daí ele vai perder esse nome, tá. Porque, a partir de agora, a corretora dele não tem mais o nome que tinha durante 20 anos. O nome agora vai ser “rede Alfa”. E esse é um dos grandes obstáculos para o integrante, porque ele vai ter que **confiar na rede** e ele vai ter que desapegar do nome que ele tinha antes, que ele construiu. Agora, ele vai ter que defender outra bandeira, porque ele passa praticamente a ser sócio de uma nova empresa. E isso passa a se tornar uma outra barreira, porque, antes, ele tomava as decisões sozinho, e hoje ele vai passar a tomar as decisões coletivamente. Ele vai ter que dividir as suas ideias (Pres F 1).*

Evidentemente que não é fácil fazer uma clara distinção na prática entre a confiança entre integrantes e a confiança na rede. Ainda mais que, nesse estágio de formação, com o modo de governança autogerenciada, os próprios integrantes gerenciam a rede e isso permite que a confiança entre eles já seja o mecanismo de controle necessário para a realização das atividades.

A confiança na rede está mais relacionada à reputação relativa que um determinado grupo gestor da rede (que é relativamente distante do grupo de associados) tem ao gerenciá-la. Também está vinculada ao quanto esse empreendimento conjunto (a rede) vai realmente se tornar um instrumento efetivo de maior desempenho para as empresas individuais. Essa confiança pode ser entendida, de maneira simples, como aquela que gera a expectativa positiva de que a atuação e o comportamento da outra parte (nesse caso a rede) trará benefícios (MARIOTTI e SOUSA, 2005).

Aparentemente, esse tipo de confiança pode ser estabelecido no longo prazo, a partir do momento que a rede gera os primeiros resultados da sua ação conjunta. Inclusive, a fala do entrevistado *Pres F 1*, quando destaca que é confiança na rede é algo em que eles “estão trabalhando”, remete a essa ideia. O que se pretende mostrar é que não necessariamente a

confiança na rede é necessária para que ela se desenvolva no estágio inicial de sua formação. Essa confiança pode e tende a ser criada conforme a rede evolua.

Por esses motivos é que se julgou que a proposição P3 não pode ser corroborada nessa fase do estudo.

Proposição P3: A rede é dependente da confiança das empresas integrantes da rede para sua evolução.

Outro fator a respeito do qual os presidentes das redes foram arguidos foi sobre a **congruência quanto a metas e objetivos**. Este fator é tido como elemento direcionador das propostas e perspectivas da rede. Ter o apoio de todos os integrantes quanto às metas e objetivos da rede surge como condição para o alinhamento dos recursos a serem obtidos em conjunto e para a propensão e coordenação das atividades a serem implementadas pela rede. Alguns estudos exaltam esse fator ao apontarem a importância de critérios de seleção dos parceiros da rede devido à necessidade de alinhamento de recursos específicos e objetivos na rede (HITT *et al.*, 2000; TSANG, 2002, MOELLER, 2010).

Além disso, vale ressaltar que essa forma de governança autogerenciada tem maior probabilidade de funcionamento em redes que envolvam organizações mutuamente dependentes e que haja compatibilidade e complementariedade em seus objetivos. Por isso a necessidade desse fator para a efetividade das redes nesse estágio de sua evolução.

Na prática, a fala dos presidentes entrevistados também direciona à interpretação de que este é outro fator do qual redes em formação dependem para que possam crescer e se desenvolver. A seguir, colocaram-se trechos das falas dos presidentes para visualizar o que eles afirmam sobre este aspecto.

Na nossa rede, é bem claro isso, porque, se tu não cumpriu com a meta, tu não recebe os extras das seguradoras. Agora, no final do ano, a gente chegou numa distribuição de extras de 25 mil reais. Eu, por exemplo, em 16 anos de corretor, nunca consegui isso. Nunca ganhei nenhum extra de seguradora, porque minha produção individual era pequena, e eu não atingia o que as companhias seguradoras estabeleciam de meta pra mim. [...] Então, nossa meta é bem clara. Todo mundo tem que compreender esse nosso objetivo, e trabalhar pra isso, pra que cada vez mais todos possam receber mais também. Esse é o fundamento, a base da nossa rede. Se o associado não entender isso, não vai adiantar pra ele e nem pra rede também (Pres F 1).

É algo essencial sim, muito importante. Se o cara não entender por que a gente se uniu, pra que ele vai querer ficar com a gente? Até aquela outra vez, nossa rede não deu certo por isso. Os caras só queriam o que era melhor pra eles, e até tiraram um cliente do Juca, que te contei antes. Tu entendeu, se é assim, não dá (Pres F 2).

Uma análise inicial que deve ser feita decorre da forma com que muitas das redes estudadas foram formadas, que foi com o auxílio do programa Redes de Cooperação, já explicitado anteriormente. Nesse programa, os consultores do programa tinham certa “pressão” por metas numéricas de formação de redes por ano. Com isso, a formação das redes com empresas que possuíam reais condições e potencialidades de participar daquele determinado grupo era bastante prejudicada. Esse fato se torna ainda mais relevante, ao passo que, das redes estudadas nessa fase, duas são oriundas de redes que não deram certo pela iniciativa do programa Rede de Cooperação e uma também se reestruturou a partir de um grupo maior.

Além disso, alguns estudos, como os de Wegner e Padula (2012) e Klein e Pereira (2014), relacionam a falta de congruência dos membros de uma rede quanto aos objetivos conjuntos com o fracasso desse empreendimento conjunto (a rede). Relacionado a isso, o fato a destacar é que a escolha de integrantes que compõem (ou irão compor) a rede exerce papel primordial para o seu sucesso inicial.

Nesse sentido, a formação de redes com um número menor de integrantes, mas que tenham concordância quanto aos propósitos e objetivos da rede acaba direcionando uma probabilidade muito maior de desenvolvimento. Shipilov *et al.* (2006) destacam em seus estudos a necessidade de os potenciais integrantes e parceiros de uma rede alinharem suas atividades aos objetivos e à estratégia da rede e terem um perfil adequado para adaptar-se à cultura cooperativa.

Na leitura dos trechos destacados, verifica-se que o entrevistado *Pres F 1* enfatiza a questão de que o entendimento das metas e objetivos da rede por parte dos seus integrantes é necessário para que a rede possa alcançar os propósitos que instigaram sua formação. A colaboração de todos os integrantes para atingir as metas e propósitos que estimularam a formação da rede aparece para as redes aqui estudadas como essencial para o seu desenvolvimento. Por essas razões que se obtêm argumentos e elementos para corroborar a proposição P4a dessa tese.

Proposição P4a: A rede é dependente da congruência das empresas integrantes quanto aos objetivos e metas conjuntas para efetivação de suas atividades e ações iniciais na fase de formação.

Por fim, referente aos fatores que influenciam a dependência da rede, foi investigado, ainda, o fator *embeddedness* (o *envolvimento, a imersão na rede*). Como explicado no capítulo IV dessa tese, este fator se refere ao grau de envolvimento dos integrantes na rede, ou ao sentimento de pertença a determinado grupo ou organização. Segundo Pereira (2005), interesses não econômicos são visíveis nos mercados, tais como o vínculo de amizade, as relações sociais e de parentesco ou demais grupos que influenciam o comportamento de mercado. Essa imersão dos integrantes também interfere nas rotinas organizacionais. Dessa forma, o envolvimento e a imersão das empresas na rede influenciam o processo por meio do qual as redes emergem e persistem no mercado (PEREIRA, 2005).

Sobre a investigação empírica, os presidentes foram questionados sobre o quanto a imersão e o envolvimento dos integrantes afetam o desenvolvimento das atividades da rede. Alguns trechos das falas dos entrevistados são colocados.

Olha, agora, no final do ano, eu mandei uma mensagem pra todo mundo agradecendo pelo trabalho em conjunto, e um colega respondeu de uma forma, assim, que eu gostei muito. Ele mostrou nessa resposta a importância de ele fazer parte da rede, que a forma de gerenciamento, de a gente estar administrando a rede, de forma bem aberta, e discutindo com honestidade as questões, que isso era muito importante para ele. E eu digo de forma recíproca, que esse sentimento, essa resposta é ainda mais importante para a rede (Pres F 1).

Sim, isso é algo muito importante. E não é que a rede seja dependente disso, ela é também. Mas o que eu quero te dizer que a própria rede vai criando esse sentimento nos seus associados, e eles que acabam sentindo falta disso. Semana passada até, logo depois do recesso de natal e ano novo, teve um pessoal de Caçapava aqui e disse: bah, agora que virou o ano, vamos nos reunir mais de novo, porque nós estamos sentindo falta desse nosso trabalho, dessa interação. E aí, nisso, a gente traz as informações sobre qual empresa está tratando da tua parte de informática, como que está sendo feito a cobrança, como está recebendo cheques, quais cartões que tu está trabalhando, sobre o gerenciamento de despesas, enfim, 'n' coisas que a gente conversa e discute. Isso que eu queria te dizer quando tentei te explicar o que eu acho dessa dependência. Um ajuda o outro, quando um precisar, e rede só se fortalece com isso (Pres F 3).

Então, nós arrumamos o escritório, tiramos ele de dentro da oficina, limpamos a oficina toda a sexta-feira, então fica tudo limpinho e organizado. Colocamos

prateleiras para as sobras de material, então não tem nada atirado no chão. Então, isso foi uma questão muito importante na rede, em que um ajuda o outro. Chegamos a ir às oficinas de cada integrante para ajudar cada um nessa organização. Cada sábado nós íamos à oficina de um para ajudar. Então, união, isso é algo fundamental para manter a rede. E eu me sinto muito valorizado e muito bem de estar na rede. Então, esse sentimento de estar na rede, de pertencer à rede é importante, muito importante (Pres F 2).

Os trechos destacados permitem compreender que a imersão do grupo gera benefícios que eles teriam mais dificuldade em conseguir sozinhos, e por outro lado, estimula outros fatores estudados, como a confiança e o comprometimento. Isso gera bases para que a rede se fortaleça por meio desses vínculos estabelecidos entre os integrantes e possa se desenvolver.

Vale ressaltar, também, que o comportamento racional não é apenas construído e limitado pelo nível individual, mas também por comportamentos coletivos e pela imersão social. Dessa forma, a maneira pela qual a rede gerencia suas atividades e cria um ambiente de colaboração influencia na imersão das empresas integrantes. Isso, por sua vez, impacta na possibilidade de continuidade e desenvolvimento da rede.

Por esses motivos, criam-se subsídios para corroborar a proposição P5 dessa tese.

Proposição P5: Quanto maior a imersão (embeddedness) das empresas parceiras, maior a probabilidade de continuidade e evolução da rede.

Os resultados encontrados até o momento nesta tese já permitem identificar fatores que são essenciais para a formação de redes interorganizacionais e que direcionam a dependência delas com os integrantes que a compõem. Independente do ramo de atividade no qual a rede foi estabelecida, percebe-se certa similaridade nas respostas dos presidentes entrevistados. Sendo assim, para resumir os resultados encontrados nesta subseção do trabalho, elaborou-se a Tabela 8, que congrega os fatores investigados, qual a relação de dependência analisada e quais proposições foram corroboradas ou não.

Tabela 8 – Resumo dos resultados dessa fase da pesquisa empírica

Fator investigado	Relação de dependência	Proposição
Comprometimento	Rede → empresas integrantes	P1 – Desdobrada na P1a
Confiança entre os integrantes	Rede → empresas integrantes	P2 – Desdobrada na P2a
Confiança na rede	Rede → empresas integrantes	P3 – Não corroborada
Congruência quanto a metas e objetivos da rede	Rede → empresas integrantes	P4 – Desdobrada na P4a
Envolvimento na rede	Rede → empresas integrantes	P5 – Corroborada

Fonte: elaborado pelo autor

6.1.3 Análise da dependência das empresas: Fase I

Em relação aos aspectos influenciadores da dependência das empresas da rede, o primeiro fator a ser questionado aos entrevistados foi o **poder de barganha**. Este fator é relacionado em várias pesquisas como principal vantagem competitiva proporcionada às empresas integrantes de redes; é também citado como um dos fatores pelo qual muitas redes são formadas.

O poder de barganha, conforme explicitado no referencial teórico dessa tese, proporciona aos integrantes maior capacidade de conseguirem preços menores para as matérias-primas ou mercadorias que utilizam, uma vez que, ao comprarem grandes quantidades em conjunto, pressionam o fornecedor a oferecer um preço menor. Por esse motivo é que esse fator é estudado neste trabalho como um influenciador da dependência das empresas integrantes de redes.

Ao serem questionados, os entrevistados falam de maneira muito positiva sobre o poder de barganha. A seguir, destacam-se alguns trechos das falas de alguns entrevistados a respeito desse fator.

Como nós somos empresas pequenas, nenhuma dá conta de comprar uma grande quantidade sozinha. Então, quando nós vemos que tem um material que a gente usa bastante, a gente compra junto. Fora isso, quando a gente compra pouco material, daí a gente compra de forma independente, daí é algo fora da rede. Então, a gente consegue maior poder de barganha sim, quando a gente compra junto, mas a gente não é dependente da rede por isso (Int F 3').

Então as compras em conjunto, geralmente, eu que faço por aqui, e a gente ganha um bom desconto cara, cerca de 25%. A gente compra tubo, depois um amarrado ali,

ferro, etc; olha, dá em torno de 25% o que a gente consegue de desconto. Então, é algo muito bom pra gente. Mas, assim, como tu me perguntou antes o que aconteceria se a rede terminasse, eu iria comprar sozinho. Eu tenho um crédito no mercado e minha empresa jamais iria terminar se a rede deixasse de existir (Int F 3).

Olha, como associado da rede, eu te digo que, pra mim, está sendo muito bom, porque, com a produção dos outros, eu consegui melhores negociações com as corretoras. Da mesma forma que meus colegas também. Eu ganhei com a produção dos outros colegas, pois, assim, eu consegui melhores negociações com as companhias seguradoras, que beneficiou também os meus clientes segurados, e com isso, eu comecei a ganhar mais negociações no mercado. Então, com a união, a gente conseguiu taxas melhores, mais competitivas, e a gente se tornou mais competitivo no mercado. Isso porque, antes, a gente só tinha a argumentação de oferecer seguros mais completos, e hoje temos também melhores preços. É uma coisa que quando a gente tiver mais integrantes vai nos tornar mais fortes e competitivos, e com um vínculo com a rede, que vai ser difícil de dissociar (Int F 1').

A gente conseguiu formar dentro dessa linha de rede, já considerando que o governo não permitiu que a gente fizesse uma central de compras e redistribuir, nós criamos uns canais diferentes para trazer produtos, para negociar algumas compras de curto e longo prazo, para negociar pagamentos, enfim. Mas, assim, são poucas coisas, porque a gente já conhece nossos clientes e os clientes dos outros na nossa cidade, o que o outro compra, no que meu produto se diferencia do outro. (pergunta do entrevistador: Se a rede terminasse, tua empresa terminaria junto com a rede?) Não, não terminaria, porque a gente já se estruturou individualmente, e isso seria tranquilo (Int F 2).

Pela fala dos entrevistados, verifica-se que, mesmo auferindo a vantagem do poder de barganha, eles não são dependentes da rede na qual estão inseridos. Essa vantagem é algo que gera mais competitividade para eles, mas não ao ponto de gerar uma dependência em relação à rede. A maioria dos entrevistados enfatizou que, apesar dessa vantagem gerar um diferencial para eles, a empresa e os negócios deles não terminariam caso eles não pudessem mais auferir esse benefício por causa de um eventual término da rede.

Esse resultado já era esperado nesta pesquisa, visto que as empresas integrantes atuavam individualmente no mercado antes de ingressarem na rede. A estrutura e o modo dessas empresas conduzirem suas atividades não mudou significativamente devido a sua entrada na rede. O benefício do poder de barganha é somente um diferencial competitivo que estas empresas conseguem por estarem cooperando com outras empresas do ramo na forma de

rede. Esse fator não gera, por si só, um vínculo de dependência das empresas integrantes com a rede.

Juntamente ao fator descrito anteriormente, os entrevistados foram questionados quanto à redução dos **custos de marketing**. Em outras palavras, sobre o quanto a atuação em uma rede possibilitava que eles reduzissem esses custos pela divulgação, propaganda e outras atividades conjuntas de marketing pela atuação na rede. Com a atuação em conjunto, Mpoi (2003) explica que as empresas podem obter a racionalização de recursos, com a partilha dos custos das atividades de marketing e comerciais.

As respostas obtidas a respeito disso foram simplórias. Os entrevistados falaram que a rede na qual estavam inseridos pouco ou nada investia nesse aspecto. Dois deles, inclusive, não se manifestaram a esse respeito, falando que a rede não investia nisso desde que ela havia sido fundada. Os trechos destacados na sequência representam a fala dos outros entrevistados.

Cada uma tem o seu nome e tem já os seus clientes fiéis que já fizeram algum tipo de serviço. E tem aqueles que procuram empresas no Guia Cidade, ou na Internet, que daí tem a relação dos serralheiros da nossa rede. Então tem uma visualização a mais da nossa empresa, pois tem uma separação entre quem procura a rede e quem a gente sabe que é um cliente fiel (Int F 3').

Olha, tu sabe assim, que o nosso marketing é nosso trabalho. A gente nunca colocou uma propaganda no rádio, nem na televisão. Única coisa que a gente faz pela rede é participar da Feísma, que é bom sabe. Chegamos a participar duas vezes na feira lá na universidade também, mas agora não participamos mais. Porque, assim, a gente gosta de participar da Feísma pela rede, mas a gente não precisa. Nós temos serviço pra fazer o ano todo, estamos sempre cheios, cheios (Int F 3).

Não sou dependente, mas é bom por que praticamente tudo tu acaba dividindo. Então, o que tu gastaria sozinho, tu acaba dividindo entre 4. Então, isso é uma vantagem pra nós. A gente vai está sempre diluindo teu custo (Int F 1).

Esses relatos permitem verificar que a questão da diminuição dos custos de marketing não permite estabelecer qualquer relação de dependência entre as empresas e a rede nessa fase de análise. Além de dois entrevistados não se manifestarem sobre esse assunto, percebe-se, pelos trechos destacados, que, nessas redes estudadas, investimentos em marketing não são efetuados. Um dos entrevistados fala na busca de empresas no Guia Cidade, outro fala que “o nosso marketing é nosso trabalho” e o outro sequer cita o aspecto sobre o qual ele foi

questionado. Isso mostra que essa questão ainda não se tornou um fator discutido no ambiente dessas redes, o que pode ser relacionado ao pouco tempo decorrido desde a sua formação.

Outra questão que se faz presente nesta tese é em que medida as empresas seriam dependentes da rede no que diz respeito à **aprendizagem e troca de informações** entre os seus integrantes. Os estudos sobre redes têm demonstrado que elas podem se tornar um ambiente no qual os integrantes trocam experiências, práticas de trabalho e gestão, conhecimento e informações em geral, que podem, não somente agregar ao negócio dessas empresas, mas também gerar um espaço de aprendizagem conjunta, que gere diferenciais competitivos a esses integrantes.

A aprendizagem com os outros integrantes da rede surge, muitas vezes, do trabalho com outra organização ou no desenvolvimento de uma compreensão comum de um problema para chegar a um consenso sobre como lidar com ele (GRAY, 2000). Essa parceria entre os integrantes pode aumentar efetivamente o aprendizado e a capacidade deles na prestação dos seus serviços e atividades, bem como na oferta de seus produtos para competir com o mercado.

Para os integrantes das redes estudadas nessa fase, a troca de informações e a aprendizagem foram citadas de diferentes formas, mas nada foi mencionado no sentido de se poder estabelecer um vínculo de dependência dessas empresas com a rede. A seguir, destacam-se alguns trechos das falas dos entrevistados.

Dependente, por causa disso, a gente não é, porque todos os integrantes já são antigos. Então, o conhecimento sobre como fabricar nosso produto a gente tem. O que a gente faz, às vezes, é tirar dúvidas, assim, de compra de material, ou sobre algum cliente. Enfim, como a gente é parceiro, a gente tem esse contato, assim, de conversar entre nós e pedir: ah, como é tu está cobrando, como tu está de serviço. Então é uma coisa bem de parceiro mesmo o contato que a gente tem entre nós, mas nada demais assim (Int F 3').

Ah, a gente troca ideias, conversamos bastante sobre o serviço, mas nada que nos torne dependente. A gente não é dependente da rede, nada, nada, nada dependente (Int F 3).

É assim ó. Toda a semana a gente está tendo curso de companhias seguradoras de produtos novos que estão sendo lançados no mercado. Só que, pra gente ir em todos esses eventos, não tem como. Então, agora como nós somos um grupo maior, temos condições de estar pelo menos um sempre presente numa atividade dessas, e conseguir essas informações e trazer elas para nós mais rapidamente. Porque, o que

acontecia antes: uma seguradora lançava um produto no mercado, ou um diferencial de negociação, ou outra coisa, a gente acabava sabendo quando acabava consultando o segurador e ele que nos informava que aquilo tinha sido lançado em tal evento, e tal. Daí, como a gente não tinha condições de ir em todos, a gente acabava ficando um pouco para trás no mercado, por ser individual. Então, não que a gente não iria ficar sabendo das coisas, mas, com a rede, a gente consegue essas informações mais rapidamente (Int F 1').

Eu considero benéfico estar na rede por causa da troca de informações que existe entre a gente. Então, toda hora tu estás trocando uma informação de alguma companhia, com qual tu trabalha, com qual o outro trabalha, e isso vai agregando a nós (Int F 1).

Eu sempre me lembro, há um tempo, um dos nossos participantes mais velhos dizia o seguinte: se hoje terminasse a rede, só a nossa troca de experiência, a nossa amizade que ficou, já valeu a pena a sua construção. Então, assim, a rede poderia terminar, mas indiretamente, o grupo ainda continuaria existindo. Se eu precisar de uma informação, hoje, sobre qualquer coisa no meu negócio, eu posso pegar o telefone e ligar para o meu colega da rede e perguntar o que ele faz nesse sentido, e se ele souber como me ajudar, ele vai me ajudar. Sobre produtos também, eu pego o telefone e ligo pro fulano do grupo e peço: tal produto, onde tu estás conseguindo melhores condições? Ele vai me dizer daí. Então sobre essa aprendizagem que tu falou, eu não sou dependente da rede. Mas indiretamente eu continuaria trocando informações com eles, continuaria tirando minhas dúvidas com eles (Int F 2).

Pelas falas desses integrantes de redes entrevistados, pode-se verificar que todos têm uma percepção positiva no que se refere à aprendizagem e troca de informações. Eles falam em questões rotineiras de trabalho, como a forma de cobrança e a realização dos serviços e das atividades, sobre a necessidade de uma informação, a respeito de condições de compra e lançamento de novos produtos como benefícios que a troca de informações lhes proporciona. No entanto, nenhum dos entrevistados menciona ou deixa implícito que isso é um diferencial competitivo essencial para suas organizações e que isso os torna dependentes da cooperação na rede.

A fala dos entrevistados sobre o que a troca de informações e a aprendizagem em rede lhes proporcionam se restringe a mais um benefício de estar atuando de forma conjunta em rede. A continuação das atividades individuais deles e de seus negócios não seria interrompida no caso da ausência dessa troca de informações.

Schulz e Geithner (2010) explicam que a aprendizagem e o desenvolvimento em rede

dependem de alguns fatores-chave, incluindo a composição, o número de participantes e a suficiência de recursos em nível operacional para ser capaz de desenvolver novas formas de trabalhar. Em geral, certos elementos são necessários para que uma empresa integrante de rede obtenha reais vantagens competitivas por meio da aprendizagem a partir da rede e que isso a torne realmente dependente.

Vinculado a esse fator discutido está à **especialização das atividades e inovações** proporcionadas pelas redes. Esta é uma das principais medidas de geração de diferenciais competitivos para as empresas que atuam em redes.

Conforme conceituado no capítulo quatro desta tese, a inovação pode ser entendida de diversas formas, desde a introdução de um novo bem no mercado ou de um novo método de produção, até a conquista de uma nova fonte de matérias primas ou bens ou abertura de um novo mercado ou organização (SCHUMPETER, 1911). Sua característica principal está vinculada à aplicação comercial ou organizacional de alguma coisa nova, que é desconhecida para as empresas até então.

Entre os integrantes entrevistados nessa fase do estudo, quatro deles não souberam responder essa questão. Eles apenas mencionaram que a rede ainda não inova e não gera ações ou atividades especializadas aos negócios de suas empresas. Os outros responderam essa questão de forma variada e demonstraram em suas falas que a rede em que estão inseridos não proporciona algum diferencial competitivo pela inovação ou especialização das atividades. Alguns trechos de suas falas exibem essa questão.

Bom, nessa questão cada um tem o seu modo de trabalhar e cada um lida com as suas dificuldades por conta. Não tem muita relação da rede. E nossas atividades são todas meio que iguais, e, se surge uma coisa diferente, o pessoal resolve aqui dentro mesmo, não procuramos a rede pra isso (Int F 3').

Como vim te falando, com a troca de informações no nosso grupo, mesmo que a gente tem o nosso foco próprio, a gente consegue informações de alguém do grupo que fez uma melhoria, que fez de uma forma diferente. Então essa informação acaba sendo muito válida quando a gente precisa (Int F 2).

Nesses dois trechos, pode-se perceber que um dos entrevistados deixa explícito que a rede não gera atividades inovadoras e diferenciadas aos integrantes. O outro entrevistado, por sua vez, direciona sua fala novamente para a troca de informações e acaba não respondendo à pergunta que lhe fora feita. Isso mostra que essas redes não são estruturadas o suficiente para

gerar diferenciais competitivos para seus integrantes em termos de inovação. Nessa fase inicial, as redes, geralmente, estão mais focadas em conhecer as atividades e a atender as necessidades básicas de seus integrantes de forma conjunta.

O fato a ressaltar quanto a esse resultado é que a geração de recursos e atividades novas que as empresas integrantes dificilmente conseguiriam fora da rede é, geralmente, obtida na medida em que a rede especializa suas atividades e inova. A literatura de redes e de inovação mostra que as empresas que pertencem às redes são mais inovadoras do que as empresas que atuam sozinhas (AHUJA, 2000; BAPTISTA e SWANN, 1998; POWELL et al., 1996). Só que, para isso, é necessário certo tempo para estruturação da rede, organização das atividades e obtenção dos objetivos básicos a que a rede se propõe.

Para alguns autores, certos elementos estão relacionados ao fato de as empresas em redes inovarem mais. Alguns desses fatores são: a maior habilidade de mudar, o maior fluxo de conhecimento e a presença de relações com diversos membros (GIULIANI e BELL, 2005; INKPEN e TSANG, 2005). O primeiro desses elementos é relativo em cada empresa, mesmo que as interações em rede possam aumentar essa habilidade da organização. Os outros dois elementos estão diretamente ligados à quantidade e variedade de membros que estão inseridos e são parceiros da rede. Sendo assim, torna-se mais difícil para redes recém-formadas e com uma pequena quantidade de integrantes e parceiros inovarem.

Para outros autores, como Fröhlich (2003) e Wellenbeck (2001), o que facilita a inovação em um determinado grupo é o seu crescimento em número de participantes ou abrangência geográfica, pois isso representa mais conhecimento e informações disponíveis na rede, assim como uma maior quantidade e variedade de experiências. Esse elemento, por sua vez, está vinculado à proposição de inovações advindas da colaboração com os outros.

Motivos como os apresentados nos três últimos parágrafos possibilitam compreender por que redes em fase de formação dificilmente geram condições para a inovação entre os integrantes. O desenvolvimento e maturação da rede são, geralmente, necessários para tanto.

Por fim, o último fator estudado nessa relação de dependência das empresas com a rede se refere à questão de legitimidade organizacional adquirida pela atuação na rede. Aqui, refere-se à legitimidade externa da empresa, aquela conseguida perante seus principais *stakeholders*. A questão essencial investigada com esse fator é verificar o quanto as empresas passam a ser mais bem vistas no mercado e melhoram sua imagem e prestígio perante clientes, fornecedores, investidores e demais envolvidos.

Os empresários entrevistados mencionam certos elementos que podem ser o passo inicial para construção dessa legitimidade. No entanto, nenhum entrevistado mencionou algo

que remetesse à dependência da empresa com a rede. A seguir, são destacados alguns trechos de suas falas.

É, a gente chegou a padronizar algumas coisas pra tentar buscar uma identidade da rede. Fizemos uniforme para todos, fizemos uma placa para colocar nas empresas e identificar a rede, mas isso acabou meio que não dando certo, e cada um já faz as suas coisas por conta mesmo (Int F 3').

Quando a gente formou a rede aquela vez, o cara da universidade lá que nos ajudou, falou o seguinte: olha, serralherias tem aos montes na cidade, umas 300 quando vê. Mas vocês vão ter que ser diferente em alguma coisa, e vai ser no atendimento, quando o cliente chegar ou ligar pra vocês. E essa parte a gente mudou, porque, antes, eu fazia assim quando o cliente ligava: Alô, que tu quer? E hoje não, hoje alguém liga, a gente fala: Alô, boa tarde, Serralheria xxx, o que posso ajudar. Então, nós arrumamos o escritório, tiramos ele de dentro da oficina. Limpamos a oficina toda a sexta-feira, então fica tudo limpinho e organizado. Temos, também, nossos funcionários com uniforme, pode olhar lá, estão todos lá de uniforme. Mas, assim, a gente já tem um nome no mercado, entendeu (Int F 3).

O que foi bom para nós a criação da rede, foi a questão do atendimento ao cliente, pois com a nossa união, nós temos um ponto fixo de atendimento ao cliente, em que o cliente pode ligar para qualquer um de nossos corretores que ele vai ser atendido, mesmo que o corretor que fechou o seguro com ele não esteja. Então, a gente está criando uma imagem nesse sentido, mas não que a gente seja dependente por isso, até pelo tempo que a gente tem de mercado. Claro, há uma melhoria, a gente pensa em atender melhor nossos clientes e conseguir novos com essa forma de trabalhar, entende? (Int F 1').

Olha, essa imagem de estar na rede é muito boa, mas não que alguém fecharia as portas por não ter essa imagem na fachada da empresa. Você pode ver que colocamos o nome da rede no canto da fachada, para ficar essa imagem. E nós vamos continuar usando, eu particularmente, porque ninguém é obrigado a usar, mas acredito que seja uma forma de mostrar isso ao público. Porque, quando a gente construiu a rede, como a gente já tem tempo de estrada, conhecemos todo mundo nesse ramo na cidade e na redondeza. A gente pensou em pessoas sérias, que passassem credibilidade para os clientes (Int F 2).

A partir desses relatos verificam-se, inicialmente, algumas ações que direcionam as empresas na busca de legitimidade organizacional, como por exemplo, certa padronização nas

atividades, mudança das fachadas ou placas indicativas da empresa com o nome da rede, melhoria no atendimento ao cliente, etc. São práticas que, no longo prazo, conforme a rede for se estruturando, podem se tornar reconhecidas pelos interessados na rede e conduzi-la a gerar uma legitimidade organizacional.

A legitimidade pode ser entendida como “uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma organização são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574). A legitimidade é, assim, em sua essência, um recurso simbólico que, geralmente, não é possuído pela organização antes de entrar na rede. Ela é criada a partir das ações da rede, pelas relações estabelecidas com os *stakeholders* e pelo sistema de normas e valores nela construído e ancorado.

O fato de a legitimidade organizacional ser construída ao longo da evolução da rede, por si só, já explica porque redes em fase de formação não possuem esse recurso simbólico. Ademais, Provan e Sydow (2009) afirmam que elementos como capacidade de aquisição de recursos e desempenho financeiro contribuem para a legitimidade nas relações interorganizacionais. Para Human e Provan (2000), a aceitação da rede por seus membros e atores externos como geradora de status e credibilidade em suas atividades, a partir de comprometimento e suporte a recursos chaves, é que gera a legitimidade e vai determinar se a rede pode sobreviver ao longo do tempo como uma forma interorganizacional.

6.1.4 Análise comparativa da relação de interdependência entre redes e empresas: Fase I

Os fatores investigados e expostos até aqui evidenciam situações opostas no que se refere à dependência da rede e de suas empresas integrantes. Na subseção 6.1.2, apresentaram-se os resultados obtidos com as entrevistas realizadas com os presidentes de redes que estão na fase de formação, e verificou-se que ela depende dos fatores avaliados como influenciadores da dependência na rede. Especificamente, ela depende do comprometimento dos seus integrantes, da confiança entre eles, da congruência quanto a metas e objetivos e da imersão deles na rede.

Essa dependência supracitada tem relação específica com algumas características das redes estudadas. A principal dessas características é o modo de governança adotado por elas, que, geralmente, é utilizado por redes na fase de formação, a governança autogerenciada ou compartilhada.

Conforme destacado anteriormente, nesse modo de governança, os próprios participantes governam a rede sem nenhuma entidade separada de gestão. Nesse modo, Provan

e Kenis (2007) mencionam que a governança pode ser realizada por meio de reuniões entre os representantes da empresa membros, ou mais informalmente, por meio de ações e esforços não coordenados entre aquele que tem interesse no sucesso da rede. Invariavelmente, esse modo de governança exige a participação, o envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da rede. É isso que a torna dependente das suas empresas integrantes.

Vinculadas ao modo de governança que estas redes possuem estão outras características, como o processo decisório e a liderança compartilhada. Os próprios participantes da rede são responsáveis pela gestão das relações internas e operações, bem como das relações externas com grupos como financiadores, governo e clientes (PROVAN e KENIS, 2007). Nesse sentido é que fatores como a confiança entre os integrantes, a imersão deles na rede e a congruência de metas e objetivos exercem papel primordial.

O ponto a analisar é que não necessariamente essa relação de dependência seja ruim para a rede. Caso todos os integrantes estejam engajados e empenhados no seu sucesso, sem intenções oportunistas, não haverá, aparentemente, problemas no gerenciamento da rede e delineamento das atividades. O modo de governança compartilhada também é tido como altamente desejável pelos participantes da rede, uma vez que eles podem obter o controle total sobre a sua direção (PROVAN e KENIS, 2007). Nesse sentido, Jones, Hesterly e Borgatti (1997) também realizaram um estudo com base no qual afirmam que pode haver uma relação entre o tamanho da rede, a estrutura de governança adotada e o desempenho das empresas membros.

Por outro lado, ao serem analisados os dados obtidos junto aos integrantes dessas redes, pode-se verificar que não existe nenhuma relação de dependência dessas empresas em relação às redes nessa fase de evolução. O que pode ser notado é que as respostas dadas pelos empresários entrevistados dão indicativos de alguns benefícios que eles podem ter pela participação na rede, mas nada que gere dependência.

Para confirmar isso, colocam-se, a seguir, algumas respostas dos empresários entrevistados quando foram questionados diretamente sobre o quanto eles se consideravam dependentes da rede. Os trechos destacados na sequência exibem algumas das respostas.

Não, a minha empresa não é, e eu não encerraria minhas atividades se a rede terminasse. Acho que todos têm um nome e estão mantendo sua personalidade, apesar de estarem usando o nome da rede agora. Então, tem esses aspectos que te falei que facilitam o nosso trabalho, mas não existe um vínculo 100% com a rede. Eu posso voltar a trabalhar sozinho se eu quero. Mas no geral, como a empresa, a rede é nossa, então não tem por que eu não trabalhar pra ela. Eu não estou entrando em

uma coisa que não é minha, entendeu? (Int F 1).

Não, não, eu não sou dependente da rede, até pelo tempo que a gente tem de mercado. O que eu posso te dizer: eu estou gostando desse modelo de rede, da forma que a gente está trabalhando como rede, porque isso aumentou nossas receitas. Esse era um dos nossos principais objetivos (Int F 1').

Se a rede terminasse, nós seguiríamos igual, o trabalho é o mesmo, os clientes os mesmos, não iríamos caprichar nem relaxar mais. Iria ficar a amizade, o companheirismo e tal. Mas na nossa empresa não mudaria nada (Int F 3).

Dependente? A gente não é dependente da rede, e não tem nenhum fator maior que eu pudesse destacar da rede assim. O comprar em conjunto que, às vezes, acaba sendo uma boa jogada pra nós. Mas, no geral, hoje em dia, a gente tem fácil acesso a tudo. Um lado positivo que eu vejo da rede, além dessa questão da compra, é certo estímulo de melhorias que a gente tem. Esse lado de padronizar as empresas, isso foi bom, se não a gente mesmo vai relaxando. Eu acredito que a rede é algo válido, ela existe aí pra melhorar e agregar pra nós. Talvez, se a rede crescesse e se desenvolvesse, a gente conseguiria mais coisas dela (Int F 3').

Essas falas, que representam, também, o pensamento dos outros integrantes entrevistados, confirmam que eles não são dependentes da rede para a realização de suas atividades. Isso corrobora a parte inicial do *framework* proposto no final do capítulo IV. O que acontece é que a rede, por ter sido recentemente formada, não desenvolve diversas atividades que são essenciais para as suas empresas integrantes. Essas atividades proporcionam certos diferenciais competitivos para essas empresas, mas não ao ponto de elas se tornarem dependentes dessa rede.

Especificamente, no que se trata da dependência das empresas em relação à rede, o que se pode averiguar é que esta não existe porque as empresas, ao formarem uma rede, estão buscando uma forma de tornarem seus negócios mais atrativos e competitivos no mercado em que atuam. Elas, até aquele momento, competiam individualmente no mercado, e por maiores que fossem as dificuldades, conseguiam dar continuidade aos seus negócios.

Além disso, na fase inicial de formação da rede, as atividades econômicas ainda não estão bem estruturadas, as iniciativas e ações conjuntas estão em um estágio de implementação, e os ganhos e benefícios resultantes ainda não podem ser claramente visualizados. Andréßen, Lundberg e Roxenhall (2012) mencionam que, em se tratando de redes de empresas, as recompensas e benefícios gerados são frequentemente vagos no início, só se tornando evidentes

no longo prazo.

De maneira geral, a geração de benefícios, como o poder de barganha, a diminuição dos custos, a inovação e legitimidade organizacional são mediadas pelo estágio de evolução da rede. Assim, estes benefícios também necessitam de certo tempo e organização da rede para serem realmente efetivados e poderem ser considerados fatores influenciadores para o estabelecimento de uma relação de dependência das empresas com a rede em que estão inseridas.

6.2 O DESENVOLVIMENTO DAS REDES DE EMPRESAS – FASE II

6.2.1 Caracterização das redes estudadas

O desenvolvimento das redes de empresas tem sido bastante característico no estado do Rio Grande do Sul em virtude das redes criadas pelo programa Redes de Cooperação, como detalhado na seção anterior. Entre as redes estudadas nessa fase, uma característica comum que pôde ser observada entre elas, foi o desligamento do consultor externo das universidades. Esse fato se deve muito ao corte de recursos do Estado para esse programa. A saída desses consultores fazia parte do cronograma de criação de redes desse programa, mas devido a esse fato, muitas redes tiveram que lidar com a saída dele antes do previsto. As redes formadas tiveram que se organizar para gerir suas atividades sem a ajuda desse consultor.

Outro fato comum que pode ser observado nas redes estudadas nessa fase foi a contratação de um administrador externo (o gestor da rede) para o gerenciamento das atividades executadas na rede. As redes pesquisadas nessa fase possuem um porte maior, com um maior número de integrantes e um número maior de atividades organizadas. Diante disso, houve a necessidade da contratação desse gestor, que auxilia o presidente da rede e demais membros da diretoria na organização e controle dessas atividades.

Na sequência desta seção, são apresentadas as redes estudadas nessa fase, relatando a sua formação, propósitos, objetivos e demais características. Foram estudadas quatro redes nessa fase e o anonimato delas também foi preservado.

REDE 1: A primeira rede estudada trata-se de uma rede que trabalha com a venda de pneus e que foi criada em 2006, com o auxílio de um consultor da UFSM. Conforme a entrevista realizada com o presidente dessa rede, na época da formação, várias empresas haviam sido convidadas, e desse grupo inicial, apenas uma empresa havia saído até hoje. Os objetivos dessa

rede são basicamente dois, como relata o próprio presidente.

Os nossos objetivos básicos são barganhar preços com fornecedores e buscar parcerias e novos fornecedores. Isso porque o mercado está bastante competitivo. Há nove anos atrás, já estava ruim, e hoje, está pior. Então, a maneira de nós (os parceiros) permanecermos no mercado é por meio da rede, através da união (Pres D 1).

Além desses dois objetivos básicos, o presidente também relatou que, por meio da rede, os associados conseguem realizar cursos para qualificação de seus funcionários e que a parceria existente entre eles é muito forte. Esta rede é constituída, atualmente, por 21 empresas integrantes, e havia se formado com apenas 11.

Quando questionado sobre a estrutura organizacional da rede, o presidente relata o seguinte:

O gerenciamento da rede é feito por meio de uma diretoria própria. Tem-se o presidente, o secretário e demais conselheiros que compõem a diretoria. A gente tem também uma sede em Santa Maria, onde temos uma secretária administrativa, que organiza algumas ações da rede, e temos um contador, que também presta alguns serviços para nós. Então, essa seria a base da nossa estrutura (Pres D 1).

Além dessa estrutura básica, o presidente dessa rede ainda relatou que eles contam com grupos de trabalho responsáveis por determinadas áreas, como marketing, estabelecimento de novas parcerias, compras, etc. Isso, segundo ele, proporciona certa agilidade na tomada de decisões na rede, principalmente na negociação com os fornecedores. Essa é uma forma que eles encontraram de gerar e organizar algumas competências da rede para tentar trazer mais benefícios aos associados.

A questão da liderança nessa rede é centrada nesses grupos responsáveis por área, que buscam o auxílio da administradora e do contador da rede. No entanto, o presidente relatou que essa centralização de determinados assuntos em determinados grupos teria o propósito de fazer com que todos se envolvessem na rede, mas que a realização das atividades acabava, geralmente, sendo feita pela diretoria e a gestora da rede.

REDE 2: A outra rede pesquisada nessa fase foi uma rede que atua na área de locação e venda de imóveis residenciais e comerciais. Essa rede foi também formada no ano de 2006 e seus propósitos principais podem ser visualizados no relato do presidente.

No início, já existia uma cooperação entre algumas empresas para a parte das

vendas, né; só que precisávamos formalizar, precisávamos profissionalizar mais. E a universidade trouxe várias ferramentas para nos auxiliar nisso. [...] A nossa rede tem o objetivo e o propósito de tornar as empresas integrantes mais fortes, e apresentar um trabalho mais uniforme ao mercado, um trabalho mais organizado aos clientes, acabando bastante com a informalidade das negociações (Pres D 2).

Esta rede apresenta a estrutura gerencial semelhante àquela relatada no início dessa seção. Para esclarecer isso, colocou-se, a seguir, um trecho da fala do presidente dessa rede.

Bom, nós temos a estrutura básica de quando a rede foi fundada, que é o presidente, secretário e vices, o conselho administrativo e o conselho de ética. Mas agora, sentimos a necessidade de uma executiva para a rede. Então, nós temos uma sede da rede e nela nós temos essa executiva contratada que administra tudo para nós. E temos ainda alguns serviços que são terceirizados. Mas essa executiva, especialmente, ela faz todo o gerenciamento da rede. Ela faz o anúncio dos imóveis, da planilha organizacional dos corretores, faz pagamentos, recebimentos, etc. Ela gerencia tudo na rede (Pres D 2).

Com essa gestora, o presidente também relatou que a rede ganha com certa autonomia e agilidade em alguns procedimentos e decisões. Ele relata que, em certas decisões mais rotineiras da rede, a gestora precisa somente do aval dele ou de algum diretor da rede para dar continuidade àquela demanda. Mas, isso é diferente para o caso de decisões estratégicas, que são tomadas e aprovadas somente perante a realização de uma assembleia. Os trechos do relato do presidente mostram essa situação.

Nessas questões mais cotidianas que tu me perguntaste, tanto eu e até mais a nossa executiva, ela pega o aval de um ou outro diretor, e até de mim, e toca as coisas adiante. Fora as coisas que ela já sabe como funcionam que ela já faz por si só. [...] Essas decisões mais macro, essas são tomadas em assembleia. Por exemplo. Hoje, às 18 horas, nós temos uma para decidir sobre a organização de uma feira. Nessas daí, a decisão tomada na assembleia é que é soberana. Não é porque eu sou o presidente que posso tomar a decisão sobre algo desse tipo sozinho (Pres D 2).

Quando questionado sobre a questão da liderança na rede, ele explicou que, na presidência anterior a dele, eles passaram a definir melhor a função das pessoas na rede. Assim, eles têm “uma pessoa que é responsável pela reunião dos corretores, outra que é responsável pela organização da nossa loja conjunta, etc. (Pres D 2).” Para ele, isso fez com que cada

pessoa pudesse ser cobrada dentro da rede, e fez com que a rede se tornasse mais dinâmica. Ele explicou, ainda, que, no formato anterior, no qual todo mundo deveria gerir a rede e propor ações e atividades, quem acabava fazendo tudo era o presidente e alguns membros da diretoria. Agora, a rede direciona a liderança sobre certos assuntos a determinadas pessoas e isso a ajuda a conseguir mais competências e atividades necessárias para seus integrantes.

REDE 3: A terceira rede estudada e que se encaixa nessa fase de evolução é uma rede de empresas que tem como atividade principal o conserto de carros. A rede foi formada com o auxílio de consultor da UNIJUÍ e conta, hoje, com 18 empresas integrantes.

Essa rede tem como um dos principais objetivos a qualificação dos funcionários. O presidente da rede conta que, com a evolução dos carros e mudanças na forma com que eles estão sendo montados, os mecânicos precisam estar sendo constantemente atualizados a respeito dessas mudanças.

O gerenciamento da rede é centralizado basicamente na diretoria da rede, que conta com um gestor para a promulgação de treinamentos, cursos e auxílio em outras atividades executadas pela rede. O processo de decisão nessa rede, no entanto, ainda é relativamente descentralizado, seja em questões rotineiras quanto estratégicas. Um trecho da fala do presidente expõe isso.

As decisões são tomadas em assembleia, em conjunto. Para decidir alguma coisa, metade mais 1 dos integrantes tem que votar a favor. E isso envolve todas as decisões, desde as mais simples até as maiores. Mas, às vezes, para um ponto mais frequente, como um treinamento, usamos grupos de whatsapp para decidir a respeito. Cada membro pode colocar ideias e votamos por meio dessa ferramenta, pra ser mais rápido (Pres D 4).

REDE 4: A quarta rede estudada nessa fase foi uma rede que trabalha com a compra, beneficiamento e venda de arroz. Essa rede foi fundada em 2005 e foi formada basicamente pela necessidade de unificação e padronização dessa classe, que era pouco unificada e dispersa, segundo a fala do presidente. Além disso, seus propósitos e objetivos são os seguintes:

A gente queria também montar um grupo, para a gente fazer compras em conjunto, e pesquisar novidades e novas tecnologias que, individualmente, as empresas não teriam condições de conseguir (Pres D 4).

Conforme o relato do presidente dessa rede, ela foi formada com 10 empresas

participantes, e hoje conta com 17 integrantes. Ao longo de sua história, duas empresas haviam saído da rede recentemente. Esse crescimento do grupo possibilitou algumas atividades, como compras em conjunto e a criação de uma marca própria da rede, e a possibilidade de ações futuras, como a venda em grande escala. O presidente fala a respeito disso no trecho a seguir.

Dentre outras ações da rede, temos, hoje, já uma marca registrada da própria rede; mas a gente ainda não conseguiu materializar as vendas em grande escala, que é algo que estamos pensando em como fazer. Agora, as compras sim, essas a gente conseguiu efetivar em conjunto. A gente compra equipamentos, ferramentas de manutenção, embalagens (Pres D 4).

Quanto à estrutura e o modo de gerenciamento, a fala do presidente dessa rede os resume, mostrando que eles também são muito semelhantes aos das outras redes.

Nós temos a diretoria da rede com a sua sede própria, e lá temos um secretário executivo. Ele que congrega toda a classe. A gente toma uma decisão na diretoria e é atribuído a ele o papel de implementar essa decisão (Pres D 4).

Sobre a tomada de decisões, o presidente da rede também as diferenciou entre duas: as mais rotineiras e as estratégicas. Ele fala que as primeiras são tomadas mais rapidamente e sem a participação de todos, em algo que ele chamou de “telereuniões”. Já as segundas, ele falou que são tomadas em assembleia. Destaca-se a fala dele, a seguir, para reiterar esse aspecto.

As decisões são quase sempre tomadas pela diretoria pela rede. Quando se tratam de decisões rotineiras, nós temos o que chamamos de “telereuniões”, que são reuniões onde acionamos a central telefônica, e todos falam ali instantaneamente. E isso tem nos ajudado muito, porque os integrantes que se localizam mais longe da sede podem sempre participar. Nós chegamos a conversar semanalmente. Todas as quartas-feiras a gente fala. [...] Quando se trata de uma decisão de peso, daí esta é tomada em assembleia.

Quando questionado sobre a questão da liderança na rede, o presidente enfatizou o papel de todos, principalmente na participação nas “telereuniões” e no grupo da rede no *whatsapp*. Mencionou que o grupo poderia estar ainda melhor, no entanto, para ele, há pessoas querendo somente tirar vantagem, destoando desse grupo. A liderança na rede acabava sendo, dessa forma, efetuada por certo grupo de empresas que participam da diretoria da rede e pelo gestor.

Em geral, o que pode ser percebido como semelhante entre todas as redes estudadas nessa fase foi a estrutura gerencial, conforme explicitado no início da seção. Outro aspecto parecido em todas as redes é o aumento do número de integrantes, e certa divisão de algumas atividades para o maior envolvimento de todos e direcionamento das ações de liderança na rede.

A Tabela 9, apresentada a seguir, resume as principais características de cada uma das redes estudadas nessa fase da pesquisa empírica do trabalho.

Tabela 9 – Características das redes estudadas na fase de desenvolvimento

(continua)

Características	Rede 1	Rede 2	Rede 3	Rede 4
Área de atuação	Comércio	Comércio e Prestação de Serviço	Prestação de Serviço	Comércio
Empresas que a compõem	Revendedoras de Pneus	Imobiliárias	Empresas de mecânicas de carros	Empresas de beneficiamento de arroz
Ano de formação	2006	2006	Não informado	2005
Número de integrantes	21	9	18	17
Principais propósitos e objetivos	Barganhar preços com fornecedores e buscar parcerias e novos fornecedores	Obter um trabalho mais uniforme ao mercado, um trabalho mais organizado aos clientes, acabando bastante com a informalidade das negociações.	Qualificação dos funcionários e próprios empresários das empresas	Fazer compras em conjunto, trocar informações de mercado e pesquisar novidades, novas tecnologias
Forma de governança	Grupo de empresas líderes com o apoio de dois auxiliares administrativos	Grupo de empresas líderes com o apoio de um auxiliar administrativo	Grupo de empresas líderes com o apoio de um auxiliar administrativo	Grupo de empresas líderes com o apoio de um auxiliar administrativo
Tomada de decisões	Centralizada para decisões rotineiras; Descentralizada para assuntos estratégicos.	Centralizada para decisões rotineiras; Descentralizada para assuntos estratégicos.	Descentralizada.	Centralizada para decisões rotineiras; Descentralizada para assuntos estratégicos.
Gestão das atividades	Centralizada na diretoria da rede e nos entes administrativos	Centralizada na diretoria da rede e na executiva administrativa da rede	Centralizada na diretoria da rede e no administrador da rede	Centralizada na diretoria da rede e no administrador da rede
Liderança	Centralizada na diretoria da rede	Centralizada na diretoria da rede e em algumas empresas responsáveis por certas áreas	Centralizada na diretoria da rede	Centralizada na diretoria da rede e em algumas empresas

(Conclusão)

Características	Rede 1	Rede 2	Rede 3	Rede 4
Relações de confiança	Fortes e fracas	Fortes	Fortes e fracas	Fortes e fracas

Fonte: elaborado pelo autor

6.2.2 Análise da dependência das redes: Fase II

Nesta parte do trabalho, é analisada a relação de dependência que as redes estudadas nessa fase de desenvolvimento apresentam em relação às empresas que as integram, partindo dos fatores expostos no *framework* ilustrativo abordado no capítulo IV.

O primeiro dos fatores analisados é o **comprometimento** dos integrantes em relação à rede. O fator foi explorado no sentido de entender até que ponto os integrantes das redes estudadas assumem os compromissos delineados com as atividades da rede e, por outro lado, até que ponto o não comprometimento de um dos integrantes prejudica na efetivação dessas atividades e no desenvolvimento e continuidade da rede. Para demonstrar as respostas obtidas, destacam-se, a seguir, trechos das entrevistas feitas com os presidentes dessas redes.

Olha, o comprometimento dos integrantes é vital para a rede. Só que, nem sempre isso acontece. O grupo ficou grande, e nem todos se comprometem como a gente esperava. Esse é um dos problemas da nossa rede. A gente está no mercado faz 9 anos já, temos problemas na rede, e um deles é essa falta de comprometimento. Mas a gente consegue continuar assim mesmo (Pres D 1).

É um ponto extremamente fundamental. Se não existir o comprometimento, o interesse, a seriedade dos integrantes para com a rede, a rede não tem por que existir. Não tem por que ela existir, nem por que ela ter continuidade. Porque eu entendo assim, como te falei antes, todas as empresas integrantes da rede têm uma estrutura similar e são paritárias em seu desenvolvimento. E, pra que elas se tornem uma empresa grande, vai demorar muito tempo, ainda mais nesse nosso mercado que é bastante competitivo. Mas, estando na rede, ela já é uma empresa grande. Então, todos os integrantes que estão na rede cuidam muito da rede, e devem se comprometer. Esse é um dos sentidos máximos da rede, né. Mas claro, hoje nossa rede já está com uma estrutura melhor, mais desenvolvida, e quanto a essa pergunta que tu fez, se uma empresa não se comprometer, nós desligamos o cara. Tivemos duas situações até há bem pouco tempo. E estamos tratando de uma terceira em andamento aí, que a pessoa foi intimada a se comprometer, caso contrário ela estará desligada automaticamente da rede (Pres D 2).

Teríamos que ter mais pessoas envolvidas e comprometidas. Tem muitas pessoas na nossa rede que só esperam as coisas acontecerem. Existem alguns integrantes que só esperam as coisas acontecerem. Usufruem da rede em uma determinada oportunidade e depois vão embora e só espera a próxima. [...] Tem pessoas que nem no horário marcado chegam nas reuniões. Isso é algo que falta de alguns. Mas a gente vai conseguindo fazer as coisas mesmo assim. Existem outros membros que nos ajudam e movem muito a rede (Pres D 3).

Eu acho que a rede precisa de comprometimento, porque, se as pessoas não estiverem comprometidas com ela, não derem ouvidos a ela, ela tende a ficar estagnada, sem crescer. Então, eu acho que a rede é bastante dependente do comprometimento das pessoas. Mas claro, a gente tem um grupo que não vai ficar abalado com a saída de um integrante, como vai ser, caso a gente afaste aquele um integrante que não se compromete, como te falei antes (Pres D 4).

A partir da fala dos entrevistados, percebem-se duas situações. A primeira delas é que o comprometimento continua tendo sua importância ressaltada pelos integrantes da rede. Este fato é compreensível, ao passo que a rede existe devido ao grupo de associados que realizam atividades para alcançar os propósitos da rede e comprometem-se para tanto. Sem isso, o sentido da rede deixaria de existir. Andréßen, Lunberg e Roxenhall (2012) afirmam que a presença de comprometimento indica se a cooperação na rede existe e, por isso, ele é importante.

A segunda situação é que o comprometimento não é algo unânime, igualitário nessas redes estudadas, ou seja, nem todos os integrantes comprometem-se com as atividades desenvolvidas na rede. Isso pode ser explicado pelo fato de que alguns membros estão mais “frouxamente conectados” desde o princípio, na formação da rede, e interagem na rede para obterem alguma vantagem específica, para alcançarem seus próprios objetivos. É a questão do oportunismo de alguns integrantes (WILLIAMSON, 1985). Esse elemento destrói a perspectiva de comprometimento futuro e o estabelecimento de uma relação de longo termo (GUNDLACH, ACHROL AND MENTZER, 1995), o que explica, também, o fato de alguns presidentes dizerem que a rede desliga um ou outro integrante que não se compromete. O fato é que, mesmo assim, a rede consegue dar continuidade às suas ações para tentar atingir os seus objetivos.

Essa segunda situação remete a uma reflexão sobre a dependência da rede. Diferentemente do que pode ser percebido na análise da seção anterior, da formação das redes, aqui, os presidentes entrevistados demonstram que o não comprometimento de um integrante

não compromete significativamente as atividades da rede. Dois entrevistados, inclusive, mencionam que este é afastado da rede por seu comportamento. O que se pode entender é que a efetivação das atividades da rede independe do comprometimento de todos os integrantes. Fato este que é possível, devido ao aumento do número de integrantes da rede e ao seu crescimento. Por mais que a rede pudesse estar em um nível de competitividade ainda maior, caso todos os integrantes se comprometessem, ela consegue se manter sem que um ou outro dos integrantes cumpra com os compromissos e ações propostas pela rede.

Pode-se compreender que este fator do comprometimento dos integrantes continua a determinar a dependência da rede em relação a eles, pois, se nenhum dos integrantes se comprometer, a rede não existirá. No entanto, esta dependência passa a ser relativa, ao passo que nem todos os integrantes se comprometem de maneira igualitária com as atividades e propostas da rede.

Com esses resultados pode-se formular uma nova proposição (P1b) a partir da proposição P1 dessa tese:

Proposição P1b: A rede é dependente do comprometimento das empresas integrantes para efetivação de suas atividades e ações, mas o não comprometimento de um ou outro integrante não afetará sua evolução na fase de desenvolvimento.

O segundo fator investigado foi a **confiança**. A confiança está intimamente ligada à proximidade entre as partes numa relação e a elementos como a circulação de informações e recursos dentro da rede, os quais os empresários podem usar para gerar vantagens aos seus negócios. Em geral, a confiança tende a nascer tímida entre os integrantes quando ocorre a formação da rede. Mas ela é encorajada a partir de uma estrutura e ambientes adequados, estreitando os laços entre os indivíduos, principalmente em grupos pequenos.

A questão a se destacar é que, conforme um determinado grupo cresce, o estabelecimento de relações de confiança entre os integrantes desse grupo tende a se tornar cada vez mais difícil. Isso, no entanto, não impede que a rede exerça e proponha ações para o alcance de seus objetivos e geração de benefícios aos integrantes.

Apesar de ela ser, assim como o comprometimento discutido anteriormente, muito importante para o estabelecimento de ações a atividades na rede, o fato de um ou outro integrante não confiar em outro não impede a continuidade das atividades e ações da rede. O estabelecimento e execução dessas ações passam a se tornar independentes da existência da

confiança entre todos os integrantes.

As entrevistas com os presidentes das redes estudadas mostram esse fato, conforme destacado nos trechos a seguir.

A confiança é outro fator muito importante. Não adianta um grupo se unir e não ter confiança um no outro, ou o próprio grupo não confiar na rede. Para uma rede crescer, precisa haver essa confiança mútua um no outro. O nosso grupo, ainda bem, é bem forte. Somos pequenas empresas em que um confia no outro em sua maioria. Posso dizer, assim, que a grande maioria confia um no outro. Claro que a gente faz de tudo pra que todos confiem e que ninguém saia da rede. Já aconteceu de um integrante pedir pra sair, e pra mim foi um choque, porque a gente não quer desmanchar o grupo. [...] Não, a rede não acaba pela saída de um, mas a gente quer seguir junto (Pres D 1).

Olha, isso é algo que aqui na nossa rede tem uns 80 a 90 % entre os integrantes. Mas claro, deveria ser 100%. Eu, por exemplo, em quem eu confio. Vou te falar uma situação: o nosso tesoureiro. Ele é quem agrupa todas as contas, recebe as mensalidades, organiza custos e é um cara que a gente confia bastante nele. Mas tem outros, que a gente já fica meio assim. Até na nossa rede, acho que deveria ter mais confiança sim, mas a gente consegue tocar a rede e fazer as coisas. Tá sendo bom (Pres D 3).

A confiança entre os integrantes em uma rede é extremamente importante para uma rede crescer e se desenvolver. Mas assim, se não há confiança entre um ou outro, aqui, a nossa rede não acaba. Tem aquele integrante que te falei no início, que a gente acaba fazendo vista grossa pra ele, para as coisas que vem dele. E todo mundo já sabe do jeito dele. Já foi até pensado na possibilidade de tirar fora ele da rede. Foi feito até uma reunião, e discutido isso, que uma pessoa na rede, tem que agregar e somar ao grupo. Então, se pensou em tirá-lo, porque por causa de uma pessoa assim, você pode acabar perdendo outro colega bom (Pres D 4).

Os relatos dos presidentes entrevistados revelam semelhanças com as duas situações expostas anteriormente quando se discutiu o comprometimento. Os entrevistados ressaltam a confiança para o fortalecimento do grupo e da rede. A literatura sobre o assunto também resalta a importância da confiança entre os integrantes para as redes (POPP et al., 2014) e para a redução de custos de transação (DYER E CHU, 2003).

Esta confiança impacta não somente na troca de informações estabelecidas entre os membros da rede, mas na quantidade de mecanismos de controle que a rede precisa usar para

realização das atividades. Grupos com alto nível de confiança tendem a necessitar menos desses mecanismos. De maneira semelhante, a confiança pode minimizar conflitos de interesse entre os membros da rede, como os gerados pela divisão dos custos de produção e esforços, dos benefícios e da apropriação dos resultados (GULATI E SINGH, 1998). Aspectos como estes facilitam a realização de atividades na rede e o estabelecimento de relações entre os integrantes que agregam valor à rede. É nesse sentido que ela ainda é dependente da confiança entre seus integrantes nessa fase de sua evolução.

A confiança também reduz a incerteza na relação na medida em que permite especificar (em vez de arbitrar) suposições sobre o comportamento futuro dos outros atores sociais (BACHMANN, 2001). O ponto a destacar é, na medida em que se especifica e não arbitra o comportamento dos envolvidos, a rede pode identificar quem confia em quem, e vice-versa, e qual a atitude dos integrantes perante o grupo. A não confiança em alguns integrantes foi um fato que se percebeu nessas redes estudadas. Conforme a fala dos presidentes, não há uma confiança estritamente estabelecida entre todos os membros da rede.

O fato mencionado no parágrafo anterior tende a acontecer com o crescimento das redes, pois, conforme aumenta o número de integrantes, aumenta a dificuldade em todos estabelecerem relações de confiança entre si. Relacionada a isso, há uma tendência de não haver confiança, principalmente com laços fortes, entre todos os integrantes de uma rede. A questão de dependência da rede torna-se mais relativa nesse sentido, pois mesmo que alguns integrantes não confiem em outros, a rede consegue permanecer ativa como um mecanismo de geração de benefícios para seus integrantes.

Com esses resultados pode-se formular uma nova proposição (P2b) a partir da proposição P2 dessa tese:

Proposição P2b: A rede é dependente da confiança das empresas integrantes entre si para efetivação de suas atividades e ações, mas a falta de confiança de um ou outro integrante não afetará sua evolução na fase de desenvolvimento.

No que se refere à **congruência quanto a metas e objetivos**, terceiro fator investigado, o que se pode observar é que o fortalecimento da rede depende da definição desse aspecto. Discutiu-se, na seção anterior, sobre o fato das redes estudadas naquela fase de formação terem sido formadas de um grupo maior que não havia obtido sucesso.

Nesta parte do trabalho, percebe-se que as redes estudadas já têm claramente definidas suas metas, propósitos e objetivos, e seus integrantes, em grande maioria, têm ciência e concordam com eles. O crescimento e o fortalecimento das redes estudadas nessa fase deve-se,

em parte, ao fato das empresas compreenderem os objetivos da rede e quererem também alcançá-los.

As redes se mantêm a partir desses grupos de empresários que trabalham para esses objetivos e propósitos da rede. A congruência quanto a metas e objetivos é algo requerido para parcerias (como as redes) para incentivar a participação e evitar conflitos (MAYS e SCUTCHFIELD, 2010). Esse fator acaba impactando, também, na participação e no comprometimento dos integrantes com as atividades propostas na rede.

A importância quanto à congruência de metas e objetivos entre os integrantes da rede foi ressaltada por todos os presidentes entrevistados. Muitos destacam a importância disso para o crescimento dela, bem como a importância dos integrantes terem a mesma visão quanto a estas metas e objetivos para o crescimento e desenvolvimento da rede.

A gente demorou um pouco pra definir isso. Não sabíamos direito com funcionava uma rede e perdemos o auxílio do consultor da rede muito cedo. Mas, aos poucos, fomos definindo o que queríamos fazer juntos, traçamos as metas e, aos poucos, já fomos alcançando alguns desses objetivos, e isso fez a gente continuar. Nós tivemos muita dificuldade em definir isso no início, porque a rede foi formada sem critério nenhum de quais empresas poderiam fazer parte ou não. Daí, começamos com algumas empresas que não eram muito interessadas e não conseguimos alinhar os propósitos logo de início (Pres D 1).

Ah sim. Nós começamos um trabalho no final de 2013, junto com o Sebrae, e nós implantamos os indicadores de resultados. Essa ferramenta é como o painel de um carro. Por exemplo, tu que ir de Santa Maria a Porto Alegre, no painel vai te dizer a velocidade que tu está, se tu tem combustível para chegar lá, entendeste. Então, a rede tem esse norte bem claro, aonde ela quer ir, como ela quer crescer, onde vamos estar daqui a algum tempo, etc; E todos estão indo para o mesmo lado. Se tiver alguém puxando para outro lado, a rede não tem por que existir para aquela pessoa. Se ela optar por outro lado, a gente até tentar puxar ela de volta, para coletividade. Mas se ela não que vir, aí não tem o que fazer. Ela segue o caminho dela, a gente segue o nosso e buscamos no mercado uma empresa ou mais que tenham a mesma visão que a gente (Pres D 2).

Se todo mundo pensasse da mesma forma, com os mesmos objetivos na rede, seria muito mais fácil. Na nossa rede, por exemplo, entram muitos carros novos na rede, com mudanças e a gente precisa se atualizar, buscar novos conhecimentos. Isso é muito mais fácil de conseguir entre 20 ou 25 pessoas, do que uma só ir atrás do que ela precisa. Uma rede, eu vejo que é como uma empresa individual, todo mundo tem

que estar focado. Se uma ou outra pessoa não colabora, o certo seria trocar. Mas daí já precisa de uma assembleia, enfim. Então essa questão de todo mundo pensar de forma similar, ter o que a rede procura em mente, é sim algo que ajuda muito uma rede, sem dúvida. Eu e outros companheiros, a gente bate muito em cima disso, e a gente tem conseguido muita coisa, muitos cursos pra nós, mesmo que alguns não participem (Pres D 3).

O fato a ressaltar, a partir desses relatos, é que, se um ou outro integrante não compartilha ou não se alinha aos objetivos da rede, ele não influencia na continuidade dela (claro que esses foram os resultados obtidos a partir das redes estudadas nesse estudo. Pode haver situações em outras redes em que há um participante chave, e a saída dele afetar a rede). Isso remete à ideia de que a estrutura que essas redes adquiriram até o momento se mantém. Apesar de um (ou alguns) integrante não seguir os objetivos traçados e definidos na rede, ela consegue se manter ativa no mercado com o restante do grupo trabalhando para alcançar o que foi definido.

Nesse sentido, pode-se estipular a seguinte hipótese (P4b) a partir da proposição P4:

Proposição P4b: A rede é dependente da congruência das empresas quanto às metas e objetivos para efetivação de suas atividades e ações, mas a não congruência de um ou outro integrante não afetará sua evolução na fase de desenvolvimento.

O último fator estudado foi a questão do ***embeddedness dos integrantes na rede***. Este fator é aqui utilizado para verificar o nível de imersão dos integrantes na rede e o quanto isso interfere no desenvolvimento dela.

Integrantes com alto nível de imersão na rede tendem a facilitar o delineamento das atividades, a geração de confiança com os outros e direcionar a troca de informações e outras atividades na rede. Na medida em que uma empresa apresenta esse sentimento de valorização e integração no grupo, e percebe o quanto aquele grupo molda suas ações e atividades individuais, o seu comportamento atitudinal a direciona para colaborar e querer o desenvolvimento da rede. Isso a ajuda a conseguir realizar suas propostas e efetivar suas atividades.

Os presidentes relatam a importância dessa questão para o fortalecimento da rede. Alguns trechos dos relatos deles são colocados a seguir para mostrar o que eles falaram a esse respeito.

É, eu acho que, para o crescimento e fortalecimento de uma rede, é necessário que o grupo assuma a ideia da rede, vista a camisa e sintam-se parte da rede, em casa, como se diz. Que o integrante faça parte mesmo de coração da rede, que tenha o espírito de cooperativismo, isso é importante para a rede. Por mais que a gente sabe que muita gente não tem, e a gente sabe que no nosso grupo falta isso também. O nosso grupo poderia ser muito mais forte se todos tivessem esse espírito de pertencer à rede, de se comprometer e confiar. Eu sinto esse prazer de estar dentro do grupo, essa confiança no grupo, e assim como eu sei que temos vários integrantes na nossa rede que também têm esse espírito. Mas claro, o nosso grupo está forte assim mesmo, e se um ou dois saírem por não se sentirem parte da rede, pode sair, quando vê é até melhor, que não atrapalha os que querem realmente fazer algo (Pres D 1).

Olha, nós temos orgulho em pertencer à rede, e isso acredito que seja importante para o crescimento e manutenção dela. Tanto que quem não tem esse mesmo sentimento já está se desligando, né. E tem muitos que querem ter esse orgulho que a gente chama pra dentro. A gente trata a rede que nem um filho, né. A gente quer que ele cresça e com saúde. Se tem algo que faça mal a ele, a gente tira (Pres D 2).

Essa questão de envolvimento, se sentir parte da rede, é essencial. É como uma equipe que tu faz parte, se um dos membros puxar para o lado, um deles não cooperar, o negócio vai acabar não dando certo como deveria. Mas eu vejo assim, se alguns da nossa rede não se envolvem, eu acredito mais como perda pra eles, porque existem mais empresas querendo entrar (Pres D 3).

Teve um participante dentro da nossa rede, que ele disse que ele não pode ficar muito tempo longe de nós, que faz falta a harmonia que existe entre nós na rede. Esse envolvimento, de fazer parte da rede é muito importante pra ele. E isso é realmente bom, essa união entre nós. Temos pessoas muito boas, envolvidas. Mas sim, tem uns que não participam, que nunca participam da tele-reunião, das nossas próprias reuniões, mas que não faz falta pra nós. Existe na rede um bom clima, um excelente clima, salve algumas coisinhas como te falei, né (Pres D 4).

Pelas falas dos entrevistados, pode-se perceber o quanto cada um deles destaca a importância da imersão (envolvimento) dos integrantes na rede. Indiretamente, isso faz com que os integrantes reconheçam os valores e objetivos compartilhados da rede e acabem agindo para o benefício um ao outro, motivando-se para agir espontaneamente, sem ser solicitado. Dessa forma, a atuação da rede como propulsora de benefícios acaba sendo facilitada, bem como sua sustentação e fortalecimento. A dependência da rede quanto ao “*embeddedness*” dos integrantes ocorre nesse sentido.

Evidente que, nessa fase, conforme os próprios presidentes entrevistados colocam, a não imersão, envolvimento, dos integrantes na rede, não abala a continuidade dela. Seu tamanho e estrutura já permitem que a rede continue suas atividades sem alguns integrantes.

Os resultados encontrados até o momento resultaram na elaboração de 3 novas proposições, conforme exposto na Tabela 10.

Tabela 10 – Resumo dos resultados dessa fase da pesquisa empírica

Fator investigado	Relação de dependência	Proposição
Comprometimento	Rede → empresas integrantes	P1 – Desdobrada na P1b
Confiança entre os integrantes	Rede → empresas integrantes	P2 - Desdobrada na P2b
Congruência quanto a metas e objetivos da rede	Rede → empresas integrantes	P4 - Desdobrada na P4b

Fonte: elaborado pelo autor

6.2.3 Análise da dependência das empresas: Fase II

A dependência das empresas em relação à rede é analisada nessa seção levando em consideração o tempo que os entrevistados estão na rede. Conforme explicado no capítulo do método desta tese, os entrevistados foram divididos em dois grupos: os integrantes recentes (identificados pela numeração de 1 a 4) e os integrantes antigos (identificados pela numeração de 5 a 8).

O **poder de barganha** foi o primeiro fator investigado junto aos integrantes das redes. Os ganhos que as empresas integrantes podem obter a partir desse fator se referem à possibilidade de as empresas ampliarem o potencial de negociação nas diversas relações econômicas e poderem realizar acordos comerciais em condições diferenciadas em certos momentos (WAARDEN, 1992). A aferição de ganhos por meio desse fator se dá, principalmente, em função do aumento do número de integrantes nas redes.

Esse fator foi bastante enfatizado, principalmente, pelos integrantes antigos de duas das redes de comércio estudadas. Nas outras redes, a possibilidade de eles atuarem em conjunto para obterem formas de negociação e preços melhores com seus fornecedores não foi descartada. Os entrevistados antigos relatam que essa prática de compra em conjunto é realizada quando há necessidade ou possibilidade de isso ocorrer. A seguir, destacam-se alguns trechos das entrevistas com os integrantes dessas redes.

As compras, sim, essas a gente conseguiu efetivar em conjunto. A gente compra equipamentos, ferramentas de manutenção; compramos ainda, por exemplo, embalagens, que é um volume muito alto utilizado e uma coisa muito cara. Compramos roletes em conjunto, que é algo também muito utilizado, que descasca o arroz, e outros produtos que saem bastante e que a gente consegue um desconto comprando em grande quantidade. Isso a gente procura comprar em conjunto, porque as diferenças são gritantes, são grandes. Pra ti ter uma ideia, há dez anos, esses roletes que te falei custavam 215 reais cada. Na rede, era 175 cada um. Dez anos depois, só agora que a gente compra por 215 reais. Em geral, era assim. A diferença é de 30 a 35% em todas as nossas compras conjuntas (Int D 5).

Sim, estando uma rede, a gente tem condições de negociar preço, prazo e outras condições na área de compras, né. Depois, em se tratando de assistência técnica, a gente também tem uma facilidade maior de contratar instrutores para fazer cursos. [...] Nós fizemos pacotes de compra de equipamentos de injeção eletrônica, scanner, e outros. Teve uma vez que compramos 7 equipamentos, e além de um desconto, nós tivemos um prazo. Então, a rede nos proporciona essa vantagem ao associado, se comparado à oficina independente, né (Int D 6).

Bom, nós conseguimos números bem expressivos já. Agora mesmo, no final do ano, nós tivemos uma previsão de vendas de 3 mil unidades em dois meses, e no fim a gente fechou em 4.600 unidades. Então, a diferença que a minha empresa conseguiu pelo fato de estar na rede, é de, no mínimo, cinco por cento de diferença de valores comparado com o caso de eu não estar na rede. Se eu não estivesse na rede, eu, com certeza, não teria conseguido esses valores. Então, isso é uma coisa essencial pra mim e que a rede me proporciona (Int D 7).

O que eu vou te dizer, um exemplo assim ó, a gente trabalha muito com cursos para qualificar os corretores, e aí já entra uma questão do porquê é bom estar numa rede. Para contratar um palestrante bom, é caro, mas dentro da rede nós somos 11 empresas para dividir as despesas. Eu, individualmente, não tenho como pagar 5 mil, 6 mil para um palestrante vir dar um curso na minha empresa. Mas 6 mil entre 11, entendeu. A mesma coisa é com o sistema que a gente adquiriu (Int D 8).

A partir desses relatos, pode-se perceber que a efetivação de compras em conjunto é praticada pelos integrantes dessas redes estudadas. A possibilidade dos associados dessas redes poderem comprar conjuntamente equipamentos, ferramentas, cursos e matéria-prima, gera a eles uma oportunidade de negociarem com os fornecedores questões como preço, prazo e formas de pagamento.

Especialmente no que se refere aos integrantes da rede de venda de um produto (fala do Int D 7 e Int D 5), esse fator é tido como um dos mais importantes benefícios obtidos por eles na rede, pois os descontos e condições de compra conseguidos com os fornecedores impacta diretamente na margem de lucro que eles optam em seus negócios. Dessa forma, o poder de barganha gera a esses integrantes um benefício que eles não conseguiriam caso não estivessem na rede. Além disso, passam a conseguir condições semelhantes àsquelas de grandes empresas no ramo de atividade em que atuam, que se destacam pelo uso deliberado do controle de mercado.

No entanto, essa questão de conseguir maior poder de barganha com os fornecedores, aparentemente, não é visualizada entre os integrantes que ingressaram mais recentemente nessas redes. Estes integrantes relataram que essa prática não é, ainda, muito desenvolvida pela rede ou que não é um dos seus principais propósitos. A seguir, destacam-se alguns trechos das falas desses entrevistados.

No meu entendimento, o que a gente mais aproveita a rede não é no sentido de barganha comercial. Tem alguma coisa, por exemplo, plástico, embalagens, a gente até compra em conjunto, mas não é muita coisa (Int D 1).

É, nesse sentido de poder de barganha até não é muito desenvolvido na nossa rede. Cada um tem sua oficina e a gente compra cada um com seu CNPJ. A gente não é dependente da rede para comprar peças. Mas, a indicação de um parceiro da rede sobre qual fornecedor comprar, já é meio que uma ajuda, porque a gente sabe onde comprar peças mais baratas. [...] A ideia é que a rede nos ajude nesse sentido para que a gente consiga comprar peças de forma mais barata. Isso é um plano que vai vir, porque, na verdade, no momento, é cada um por si (Int D 2).

Isso é um negócio que a gente está ainda se estruturando. Por exemplo, eu mandei fazer agendas para entregar pros clientes, mas de forma individual. Isso é algo que a rede poderia ter feito, juntar todos que quisessem e fazer por um preço bem menor. É algo que a gente poderia fazer bem mais, mas por pressa, é algo que a gente não está sabendo usar da rede. Mesma coisa seria com camisetas, folhas de ofício. Tem algumas coisas que a gente ainda está um pouco independente. A gente tem que caminhar mais nesse sentido, para conseguir um maior poder de barganha com os nossos fornecedores (Int D 4).

Esses relatos permitem verificar que a percepção desses entrevistados quanto ao poder de barganha é diferente. No entendimento desses associados, a realização de compras em

conjunto para barganhar diferenciais de compra, preços menores e outras condições ainda é uma prática pouco realizada pelas redes em que estão inseridos. Dessa forma, aparentemente, em relação a esse fator, o tempo que os integrantes estão na rede influencia na obtenção de ganhos maiores em relação a esse benefício.

Por outro lado, um dos fatores mais destacados pelos integrantes das redes estudadas nessa seção (sejam eles antigos ou recentes) foi em relação à **troca de informações e aprendizagem**. Esse fator proporciona aos integrantes o acesso a novos métodos, estilos e maneiras de gerenciar seus negócios, solucionar problemas e obter conceitos e informações para o desenvolvimento e melhoria de seus negócios. A interação entre os integrantes é que possibilita isso e gera esse tipo de aprendizagem.

Muitos dos integrantes entrevistados destacaram aspectos e ações de aprendizagem como as destacadas no parágrafo anterior, e colocaram a aprendizagem como um dos principais benefícios por eles obtido. Os relatos de alguns entrevistados falando sobre essa questão são colocados na sequência do texto.

Eu te diria o seguinte ó, a informação é uma das maiores dependências que a gente tem com a rede. No meu entendimento, a maior dependência dos integrantes são as informações que a gente troca. Porque tudo no mercado é muito rápido, e como te falei, a gente tem três linhas de comunicação: reuniões presenciais, telereuniões e grupo no whatsapp. Então, a velocidade com que gente troca informações é muito rápida. Agora mesmo, por exemplo, o governo do estado implementou uma medida provisória e tirou a substituição tributária. [...] E eu fiquei sabendo isso pelo whatsapp. E, sem isso, o meu contado não iria ficar sabendo, e eu ia perder dinheiro. Então, a informação trocada na rede, eu diria assim que é quase uma dependência. Não vou dizer que somos dependentes, mas receberíamos a informação bem depois, e perderíamos competitividade. Porque tu sabe, né, quanto menor a indústria, menos informação ela tende a ter. E aqui na rede não. Todo mundo fica no mesmo patamar. Então, para nós, no nível de indústria, a melhor coisa que surgiu nos últimos anos foi a rede. Porque o Sindicarroz, o sindicato, não nos passa informações. Essa, por exemplo, já faz 20 dias que nós sabemos, e não nos passou ainda. Então, o sindicato, que é nosso representante legal, já tinha que ter nos passado isso (Int D 5).

Isso é uma questão que eu vejo forte na rede, porque estar com profissionais selecionados, pois não é qualquer um que está na rede; tu tens que ser selecionado para entrar na rede, isso nos gera muito conhecimento. Então, isso é a maior conquista que a gente tem, e se eu tenho prazer de estar na rede, é nesse sentido assim, de ter uma dúvida ou não saber alguma coisa e o pessoal saber te passar a

informação de como fazer. O conteúdo, a troca de informações, isso pra mim é essencial (Int D 2).

Outra coisa importante da rede é a troca de informações. Nós temos um site da rede, em que a gente se comunica trocando ideias. Por exemplo, quem tem algum problema na oficina, ele consulta os integrantes e a gente ajuda na medida do possível a resolver o problema que tu tens. Então, isso facilita muito a troca de informações técnicas e nos auxilia muito no dia a dia. Porque um dos principais motivos de termos formado a rede é a busca de informação e a atualização da profissão. Olha, isso aí eu diria que é mais importante que as compras em conjunto, porque precisamos de aperfeiçoamento da nossa atividade, nos mantermos atualizados no nosso dia a dia de trabalho (Int D 6).

Nós entendemos que a rede é mais um lugar de troca de informações. A riqueza proporcionada pela rede para nós é a troca de informações. Hoje até, daqui a pouco, nós iremos participar de uma telereunião. E o que acontece, todo mundo traz para aquele momento o que tem de novidades no mercado. Questões de preço, de como está sendo a plantação, quantidade colhida, impostos, sobre o mercado, se o outro está vendendo bem ou não, enfim, todo tipo de informações pertinentes ao negócio, né. E essa questão de saber se os outros estão vendendo bem ou não, isso é um sinalizador para nós. Porque, se as condições são as mesmas para A, B e C, porque nós não estamos vendendo bem. Essas informações, elas nos enriquecem, esse seria o termo ideal pra definir isso (Int D 1).

Nesse sentido, outra coisa muito interessante que a gente faz, são as reuniões itinerantes, em que, mesmo nós tendo nossa própria sede, a gente faz reuniões em cada uma das empresas integrantes. E lá, daí, o cara abre sua empresa e mostra o que ele faz, como ele faz, e em cima disso a gente troca ideias sobre como poderia ser feito melhor. Então, é algo que se a gente não estivesse na rede, a gente não teria como fazer e ficar sabendo, e isso acaba sendo um benefício enorme para nós. E se um cara tem uma ideia nova, ele traz para nós. Ou até mesmo em nós criticarmos a forma que o outro está fazendo. Às vezes, a gente vê algo, e diz: “mas vem cá, isso aí está te trazendo um custo a mais, faz desse jeito que tu vai se sair melhor”. Entende, acaba nos ajudando e fazendo perceber coisa que a gente não via (Int D 7).

Percebe-se, pelos trechos das falas dos integrantes, que a troca de informações entre os integrantes gera um aprendizado, bem como informações de mercado e inerentes aos negócios, que dificilmente conseguiriam fora da rede. Ou, como um dos integrantes afirma, conseguiriam, mas com muito mais dificuldade e com um intervalo de tempo bem maior. A

solução de problemas individuais dos integrantes também é facilitada por essa ação de troca de informações e aprendizagem, o que faz com que o integrante se sinta envolvido na rede e, também, participe na solução de problemas possíveis de outros integrantes.

O ponto a ressaltar é que a troca de informações e aprendizagem entre os integrantes da rede se limita a mais um benefício que os integrantes podem adquirir por estarem na rede. Esse fator não gera a eles uma vantagem competitiva sustentável (LYLES e SALK, 2007) que possa ser usada como uma real estratégia organizacional (BUCKLEY et al., 2009) para conquistar clientes, por exemplo. Em outras palavras, nenhum dos integrantes afirmou, ou deixou implícito, que é dependente da rede para sua empresa se manter ativa no mercado em virtude da troca de informações e aprendizagem.

Para cada um dos integrantes, a troca de informações e a aprendizagem interorganizacional interferem de maneira diferente no seu desempenho. Cada empresa percebe o papel secundário que essa troca de informações gera para o seu ambiente de negócios, mas não a ponto de gerar uma dependência.

Essa questão da troca de informações e da aprendizagem, discutida nos parágrafos anteriores, direciona a outro fator estudado neste trabalho como influenciador da dependência das empresas, **a inovação e especialização das atividades da rede**. Como explicam Verschoore e Balestrin (2008, p. 5 e 6): “as redes de cooperação possibilitam o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação e apresentam a vantagem de permitir o rápido acesso às novas tecnologias por meio de seus canais de informação”.

Aqui, discutem-se não somente questões de inovação tecnológica, mas qualquer mudança ou incremento na organização ou no gerenciamento das atividades das empresas, como novas atividades, maneiras diferentes e melhores de prestar um serviço que antes não era conhecido, etc. As inovações são, aqui, referenciadas como uma maneira nova de combinar os recursos existentes na rede para gerar um diferencial ou uma maneira melhor ou distinta de realizar atividades.

Ao serem perguntados sobre essa questão, os integrantes antigos entrevistados relataram algumas melhorias e atividades que foram desenvolvidas para gerar inovações como as mencionadas. Mas somente dois deles falaram situações que pudessem ser classificadas como inovações. Trechos de suas falas são colocados a seguir.

Outra coisa que a gente tem na rede, são profissionais que têm capacidade técnica para dar cursos para nossos funcionários. Por exemplo, a gente tem um integrante da rede, que ele é um assistente autorizado da Bosch e ele tem condições de dar curso de

últímetro, a parte elétrica, para os nossos funcionários. E tem também, em Faxinal do Soturno, o dono da Automatic, ele também dá cursos para nossos funcionários sobre câmbio dos carros, o câmbio automatizado ou automático. Então, isso nos ajuda a manter nossos funcionários também atualizados, por meio dos próprios integrantes da rede. Eu mesmo, já fiz mais de 60 cursos técnicos nesse sentido. E na parte mais de administração, eu sou formado em ciências Contábeis, e fiz alguns cursos sobre administração, de chefe de oficina, de contabilidade prática, para fazer, por exemplo, o cálculo do custo da mão de obra do mecânico, da hora do mecânico, para elaborar planilhas de custos, enfim. Então, todos estes cursos na área administrativa, me dão condições de eu também transmitir para os meus colegas, uma melhor forma de gerenciar as oficinas, o que também é muito importante. Até assim, os 5S, a gente aplica muito nas nossas empresas, como o senso de limpeza, senso de organização, isso aí torna o dia a dia de cada um bem mais organizado. Então cada um sabe o que tem por fazer, de organização das ferramentas, limpeza no local de trabalho. Então, tudo isso a gente compartilha com os outros integrantes e mecânicos das oficinas da rede. Então, assim, isso acaba ajudando a gente a conquistar o cliente também. Porque o cliente repara muito na organização de uma oficina. Se ele chegar e ver que a oficina não é organizada, ele vai uma vez, duas, e não vai mais. Então, a gente busca transmitir essa confiança por meio um local de trabalho organizado (Int D 6).

Nós tivemos, ano passado, uma inovação que eu achei fantástica no nosso sistema on line. Nós já tivemos um muito bom, que o corretor poderia acessar todos os imóveis de qualquer lugar que ele estivesse. Mas, essa empresa com a qual nós trabalhávamos, deixava o site meio desatualizado, sem visualização. Daí, trocamos e agora o trabalho dessa nova empresa é fantástico, e todas as empresas da rede acabaram migrando para esse sistema, o site da empresa. Esse sistema, se alimentado corretamente, senão ela não adianta, ele nos avisa de tudo. Nos avisa do tipo de imóvel que determinada pessoa quer, quais imóveis não estão sendo visualizados, o que tem de errado né, que dia o imóvel está agendado para receber visita, e qual cliente, etc. Mas claro, os corretores têm que alimentar ele, senão ele não adianta em nada (Int D 8).

Estes relatos mostram que há algumas iniciativas dentro de algumas dessas redes em relação à inovação e especialização das atividades. Os cursos especificados pelo entrevistado D 6, por exemplo, permitem aos demais integrantes dessa rede realizarem algumas atividades de forma mais prática e mais eficiente. Permitem, também, que eles aprendam técnicas de trabalho que melhorem a organização de seu ambiente de trabalho e o gerenciamento de suas atividades administrativas. Essas relações profissionais entre os colegas em uma rede permitem que aconteça o que Ceci e Iubatti (2012) afirmam que é uma circulação mais ampla e mais rápida

de informações sobre os mercados, a criação de técnicas alternativas de produção, novas matérias-primas e maneiras de trabalhar com esses componentes.

No caso citado pelo entrevistado D 8, a implementação de um novo sistema é uma inovação que possibilita o acesso a uma tecnologia que antes sua empresa não possuía. Esse tipo de inovação vai ao encontro de resultados como os de Nieto and Santamaría (2010), que concluíram que a colaboração para tecnologias é um mecanismo útil para que empresas de todos os tamanhos melhorem seu desempenho em inovação. Para Nooteboom (1994), as empresas pequenas ainda podem ganhar potencialmente mais em parcerias no que tange à inovação.

Mas, em geral, o que se pode perceber com a realização das entrevistas é que ações de inovação nessas redes ainda são restritas. Tanto que apenas dois dos entrevistados antigos falaram algo nesse sentido. Entre os entrevistados classificados como recentes para este trabalho, verificou-se que eles também manifestaram opiniões diferentes quanto a esse fator, como mostram os relatos a seguir.

Olha, quanto a isso, seria mais em relação a algum curso ou treinamento que saia. Agora mesmo, em breve, vamos participar de um curso para a gente saber se proteger, são umas normas de imposto e tal (Int D 1).

Tem pessoas que acham que, em uma oficina mecânica, as pessoas são leigas, que não têm estudo, não têm nada. Mas não é assim. Esses carros de hoje em dia, tem muita coisa teórica sobre a parte elétrica e mecânica também. Não é qualquer pessoa que sabe mexer nesses carros de hoje em dia. Então, esse aprimoramento que a rede nos proporciona é que facilita muito nosso trabalho, pois a evolução dos carros é muito rápida, e tu sem um apoio, tu acaba apanhando muito para resolver. Tanto é que a rede faz cursos pra gente, ela contrata pessoal qualificado para vir e dar um treinamento para nós. A gente chega a trazer caras de São Paulo e outros lugares para vir dar um curso para nós, pro pessoal da rede (Int D 2).

No que eu posso dizer que eu sou dependente da rede é na parte dos treinamentos que a rede nos fornece. Eu sou uma das integrantes mais novas, estou há um ano e meio na rede, e isso é uma questão que a rede contribui muito pra minha empresa. Tivemos treinamento de atendimento a cliente, alguns somente para os corretores, e outros para toda nossa equipe. [...] Tem a questão do site da rede, em que todas as empresas cadastram seus imóveis e nenhuma outra empresa da rede pode cadastrá-lo novamente. O que ela tem a fazer é ajudar a divulgar e vender mesmo que não seja pra minha empresa. Então, isso nos torna realmente parceiros de rede, e um acaba ajudando o outro (Int D 4).

Esses relatos mostram que alguns integrantes recentes também percebem algumas iniciativas em relação à inovação e especialização de atividades nas redes em que eles estão inseridos. Um dos integrantes fala do aprimoramento e qualificação das atividades realizadas por ele a partir de treinamentos e aprimoramentos que a rede proporciona. Outro integrante relata sobre a questão de treinamentos e do *site* montado pela rede para execução de algumas atividades. São ações de inovação e especialização das atividades, assim como relatado pelos integrantes antigos.

A inovação em relações entre empresas, como as redes deste estudo, pode estar atrelada a alguns fatores. Nesse sentido, Thorgren, Wincent e Örtqvist (2009) estudaram a influência de diversas características da rede sobre o desempenho inovador das empresas, nos negócios de redes de pequeno e médio porte. Eles descobriram que uma rede pode alcançar maior desempenho inovador quando há maior número de membros na rede, quando a rede é formada por iniciativa do membro (*Bottom-up*) e quando há uma definição de funções e boa organização administrativa como, por exemplo, a utilização de conselhos administrativos de rede. Os autores indicam que uma rede maior e mais bem estruturada pode incentivar a inovação, proporcionando mais oportunidades, recursos e produtos específicos.

Além disso, a literatura sobre o assunto sugere que diferentes tipos de relacionamentos são gerados de acordo com as características da rede (INKPEN e TSANG, 2005), que, por sua vez, tem um papel importante em influenciar a criação, adoção e difusão de uma inovação (CAPALDO, 2007). Nesse sentido, o que se notou com a realização das entrevistas é que a quantidade de interações e iniciativas entre os integrantes ainda é pequena, por mais que, em algumas redes estudadas, eles se reúnam já uma vez por semana.

O último fator investigado nessa seção é a **legitimidade organizacional** transmitida pela rede aos seus integrantes. Refere-se, aqui, à legitimidade externa, cuja imagem dos integrantes é melhorada perante seus principais *stakeholders* pela participação nas redes. Estes podem ser mecanismos facilitadores dessa legitimidade, porque, de acordo com Zimmerman e Zeitz (2002), ao buscarem legitimidade, as organizações devem buscar o meio mais fácil aos recursos estratégicos que são fundamentais para isso.

Em relação à legitimidade organizacional, os entrevistados, tanto os antigos, quanto os recentes, chegaram a apontar algumas ações realizadas pela rede nesse sentido. Mas, estas aparentam ser ainda incipientes para realmente proporcionar legitimidade organizacional às empresas integrantes da rede. Na sequência, colocam-se alguns trechos das respostas obtidas em relação a esse assunto.

Olha, em termos de posicionamento no mercado, a rede tem o próprio site onde todas as empresas estão. Aí o que acontece, as empresas entram no site e veem todos que participam, e, a partir daí, começam a se estabelecer os contatos. Então, em termos de vitrine para o mercado, a rede foi uma coisa muito boa pra nós, colocou todo mundo em igualdade. Isso foi uma coisa muito boa. [...] A gente já está com a marca da rede registrada, então, no momento que a gente for vender em conjunto e em maior quantidade, aí sim conseguimos algo mais forte. Mas isso não ocorreu ainda (Int D 5).

Sim, até porque os integrantes da rede são oficinas selecionadas. Para participar da nossa rede, elas tem que ter um certo padrão, certo conhecimento. Então, todas as empresas têm uma certa responsabilidade com o nome da nossa rede. A gente tem certas reuniões periódicas e a gente comenta isso aí, que o integrante da rede tem que manter uma postura diferenciada de outras empresas que não estão na rede. Isso acaba trazendo o diferencial da nossa rede, nos tornando reconhecidos e podendo prestar o auxílio técnico nas cidades que te falei, mesmo sendo um cliente de uma outra empresa da rede (Int D 6).

Esse é um dos maiores benefícios que a gente tem na rede, o patrimônio, a marca dela. É algo bem diferente das outras redes, porque eu não vou negociar preços, mas sim, vou negociar teu produto. Se eu chegar num proprietário de um imóvel, e eu disser que eu sou a imobiliária X, certamente ele não vai me dar a mesma atenção que no caso de eu dizer que participo de uma rede com mais dez outras imobiliárias. Então, ele vai saber que ele vai ir para uma rede, que o imóvel dele vai estar na minha empresa, mas vai ter mais dez outras vendendo também. Isso abre uma porta pra gente. Está certo também que nós ainda estamos nos estruturando e que nós poderíamos utilizar muito mais o nome da rede (Int D 4).

Olha, nessa questão, sem dúvida, a rede também nos ajuda. Eu me lembro que quando eu tinha a loja aqui na esquina, que a gente colocou a fachada da rede, uma fachada padrão, o salto que eu tive nas vendas, na procura, do pessoal ali vendo uma fachada nova, eu posso dizer que foi, assim, em torno de 30%. Então, essa mudança, de aparecimento da empresa para o mercado ajuda bastante. Mas claro, desde que o integrante esteja identificado. E tem outra coisa, que a nossa rede transmite certa credibilidade aos clientes. Esses dias, estive um cliente aqui e me falou que tinha feito um serviço na rede, mas em uma empresa em outra cidade, e que havia gostado bastante, e por isso tinha vindo aqui. Então, essa identidade, esse reconhecimento, os clientes têm, que é uma rede do grupo (Int D 7).

Olha, nisso o que eu posso te falar é que a gente fica forte como uma rede. Por exemplo, se a gente precisa e quer pedir uma coisa para o governo federal ou estadual, eu não vou sozinho, temos a rede pra isso. Ela representa a entidade, entende. Não sai a minha empresa e vai lá no governo do Estado e diz “eu quero modificar a lei número tal”. Não é assim. O que a gente faz, a gente combina e vê entre nós o que a gente precisa, e vai um representante. Outra coisa, por exemplo, hoje a rede tem uma cadeira na câmara setorial em Brasília, que é um voto. Então, eu, como empresa individual, não teria, mas como rede, eu tenho. Então, esse associativismo a gente ganha. A mesma coisa ocorre no sindicato da indústria do arroz, que a gente tem um voto lá. Então, a gente, como uma única empresa, a gente não é forte. Mas com a rede, a gente fica mais visto, a gente ganha uma representação (Int D 1).

Sim, a gente tem pessoas só selecionadas na nossa rede, com oficinas mais modernas já. A gente mesmo que trabalha com carros só da Toyota, a gente segue um padrão, temos tudo organizado. Então, a gente tenta manter um padrão de qualidade, de organização da oficina. E isso acaba gerando volume e mais clientes, que, com os serviços, ajuda a manter a oficina desse jeito. E essa organização, limpeza é um padrão que a rede nos ensinou a ter, e tudo para ter mais benefícios para o cliente e atrair ele. Até porque oficinas, as pessoas têm em mente um conceito meio ruim, de algo sujo, com lixo, com muita graxa, pessoas sujas, etc. Mas tem que mudar essa imagem nas pessoas, e a gente tá tentando fazer isso (Int D 2).

Assim, eu já estou com 22 anos de empresa. Então, eu acredito que, no início, a minha empresa mais valorizou a rede do que a rede valorizou minha empresa. Isso porque, por eu já ser conhecida no mercado, eu já tinha um nome, eu já tinha experiência. Mas, hoje, eu acho, que é algo bom para ambos os lados. Para a rede, as pessoas passam e veem: ‘bah, a empresa tal também faz parte da rede’. E pra mim, eu acabo conseguindo mais imagem do que eu tinha antes, as pessoas passam a ver a minha empresa pelo trabalho da rede. Então, agora, é uma dupla troca, é bom pra mim e é bom pra rede também (Int D 8).

O que se pode notar a partir desses relatos são algumas iniciativas da rede para tentar posicioná-la no mercado em que atua. Nesses relatos, podem-se identificar aspectos que a rede tem buscado passar aos seus integrantes, seja direta ou indiretamente, como padrão de atuação, identidade, reconhecimento, marca e imagem. Todas essas ações e iniciativas da rede transmitem certa credibilidade aos integrantes, o que os beneficia (como eles mesmos relatam).

A ideia repassada por eles é a de que a rede gera uma credibilidade no mercado, seja na forma de representação dos integrantes, em padrão de organização ou de imagem. Esse

conjunto de aspectos supracitados faz com que os clientes e demais *stakeholders* associem a rede a uma imagem positiva, gerando certo nível de legitimidade organizacional aos integrantes. Essa legitimidade se torna importante na medida em que é estabelecida para atrair recursos e oportunidades (HUMAN e PROVAN, 2000) e conseguir aceitação social e suporte de relevantes entidades no ambiente em que as organizações atuam (RUEF e SCOTT, 1998).

Numa análise geral das falas dos integrantes, pode-se dizer que, assim como os outros fatores, a legitimidade organizacional também já possui algumas iniciativas da rede e gera um diferencial para as empresas no mercado. Deve-se ressaltar, apesar disso, que a legitimidade gerada até essa fase de evolução das redes também não é suficiente para estabelecer uma relação de dependência das empresas com a rede.

O fato é que, para alcançar um padrão de operação na rede, que seja reconhecido pelos seus principais *stakeholders*, um caminho longo necessita ser percorrido. Alguns autores, como Hoberecht *et al.* (2011) e Provan e Lemaire (2012), mencionam que, de acordo com a lógica institucional, o principal desafio de redes interorganizacionais se refere ao fato de que as organizações integrantes têm maneiras diferentes de operar no dia a dia de trabalho e de fazer as coisas. Por exemplo, as formas de prestação de serviços, os processos operacionais, a transparência com parceiros, a tomada de decisão, etc. Isso, segundo eles, pode tornar difícil o acordo quanto às estruturas essenciais, processos, tratativas conjuntas e, conseqüentemente, ao caminho para obter legitimidade.

Além disso, Hoberecht *et al.* (2011), por exemplo, abordam e discutem elementos essenciais das competências de gestão de rede, que incluem o desenvolvimento de uma visão compartilhada, o equilíbrio entre poder e autoridade e a criação de uma cultura de rede. Isso, segundo eles, viabiliza a aprendizagem colaborativa, o estabelecimento de planos de ação e a definição dos papéis dos agentes dentro da rede, facilitando o surgimento da sua legitimidade, mas, isso é algo que necessita ser articulado e pode levar certo tempo.

6.2.4 Análise geral da relação de interdependência – Fase II

Para terminar esta parte da apresentação dos resultados, aborda-se, diretamente, a questão da dependência da rede em relação a seus integrantes. Os presidentes entrevistados foram arguidos sobre como eles veem, de forma geral, a questão da dependência da rede com as empresas integrantes. Eles também foram questionados sobre os problemas gerados pela saída de algum integrante da rede. A seguir, colocam-se alguns trechos das suas falas.

Olha, a princípio, se um ou outro integrante sair, isso não traria grandes resultados negativos para a rede. A não ser que uma grande parte da rede saísse. Porque a gente não depende de um ou dois integrantes (Pres D 1).

Olha, pra nós, agora, só gera um impacto financeiro. Porque o que a gente faz: a gente tem um custo fixo que é rateado entre as empresas. Daí, no momento que sai um, aumenta o percentual para as restantes. O impacto que gera é no financeiro. Só isso (Pres D 2).

Não teria problema nenhum. Até pelo que te falei, existem outras empresas que veem nosso trabalho e querem entrar. E, hoje, assim, nós estávamos há pouco tempo atrás em 21 empresas na rede, mas dois saíram há pouco e não houve nada (Pres D 3).

Olha, um dos problemas gerados é que, sempre que sai um, é menos um no grupo, e acaba desagregando nesse sentido. Afeta também a questão financeira, porque nós trabalhamos muito o lado político da rede também, junto às entidades. Pra ti ter uma ideia, nós temos uma cadeira na Câmara Setorial Gaúcha do Arroz, e uma cadeira na Câmara Setorial Nacional do Arroz, então, nas políticas públicas discutidas lá em Brasília, a gente está lá pela rede. Então, isso tem um custo, nós temos um orçamento, e sempre quando sai um, é uma mensalidade a menos para a rede. Mas eu digo que nem tanto isso, porque a gente consegue se virar daí. O que mais abala a saída de um, é a perda de um colega. Como te falei, o clima entre nós é muito bom, é um clima de amizade, de troca de informação, e daí, a saída de um integrante, é um baque para nós. Mas, enfim, a rede não vai acabar por causa disso daí. Eu te diria, assim, que teria que reduzir pra metade o número de integrantes pra gente sofrer pela saída (Pres D 4).

Esses relatos mostram uma situação diferente da verificada na análise da fase anterior. A partir deles, pode-se constatar que a saída de um ou outro integrante da rede não geraria problemas para sua evolução. Certamente, ela fica enfraquecida, pois, para algumas atividades conjuntas, quanto maior for o número de integrantes e a participação deles, mais efetividade a rede consegue na realização dessa atividade. A riqueza e a quantidade de troca de informações entre os integrantes também é afetada. Alguns potenciais benefícios que a rede pode gerar a seus integrantes podem ser afetados pela saída de algum integrante. Mas, pelo relato dos presidentes entrevistados, isso não abalaria significativamente a continuidade e o desenvolvimento da rede.

A rede, nessa fase de sua evolução, já possui seus propósitos e objetivos definidos e possui um maior número de integrantes, o que lhe dá certa estabilidade. Isso reduz a

dependência da rede em relação a todos os seus integrantes. A análise dos fatores influenciadores da dependência da rede, estudados nesta tese, também mostra isso.

Ressalta-se, no entanto, que essa redução da dependência da rede em relação a seus integrantes não diminui a importância dos fatores estudados para a rede. Em suma, importância e dependência são coisas diferentes, e a confiança entre os integrantes, o comprometimento, a congruência quanto a metas e objetivos e a imersão dos integrantes continuam sendo importantes para a rede.

Por outro lado, as entrevistas com os integrantes mostram que eles já assimilam alguns benefícios de sua atuação em rede. Todos os fatores analisados do *framework* proposto nesta tese mostram isso. No entanto, a questão de quanto eles são dependentes da rede por causa desses fatores, aparentemente, não existe. Por mais que eles já assimilassem e exaltassem os benefícios mencionados até aqui, eles não falaram que eram dependentes da rede por isso.

Nesse sentido, para fechar esta seção de análise, destacam-se, a seguir, alguns trechos das falas dos entrevistados quando eles foram questionados sobre em que medida eles se consideravam dependentes da rede em que estavam inseridos. Suas falas remetem à interpretação de uma dependência relativa, em relação a alguns fatores isolados que as redes proporcionam a eles. São aspectos e recursos cuja obtenção é facilitada por sua participação na rede. Seguem alguns relatos.

Olha, eu acho que sou parcialmente dependente da rede, e eu volto a frisar a questão da informação. Isso aí é algo fundamental para nós. Outra coisa, a questão de mercado, digamos assim, nós somos bem dependentes, porque nós trocamos informações todas as semanas no mínimo. Então, há uma certa dependência, apesar de a gente ter cada um seu ponto de venda. O mercado é uma coisa mutante e interligada. Então, quando vê, o teu vendedor não conseguiu captar um negócio, mas um vendedor de uma empresa aqui da rede já captou. Então, saliento novamente, a informação é uma coisa básica para nosso ramo de atividade e existe certa dependência com a rede para saber delas. É por meio delas que nós conseguimos saber de todos os segmentos da nossa indústria (Int D 5).

É, de maneira geral, eu acho que tem uma porcentagem a gente é dependente da rede sim. E a dependência nossa gira mais em torno disso que te falei, dos cursos que a gente proporciona, da troca de informações, que seriam coisa que a gente teria dificuldade em conseguir sozinho no mercado. O conhecimento que a gente adquire na rede é algo que a gente precisa, porque, às vezes, tu pega um carro mais moderno, que é um quebra-cabeça pra gente. Daí, a gente vê com um outro colega da rede, que, se ele sabe, ele passa a informação pra gente. Então, disso aí, é algo que a gente é

dependente da rede. Se não tivesse a rede, eu nem sei onde eu ia procurar isso (Int D 2).

Então, assim, sobre isso que tu me perguntou da dependência, eu me considero parcialmente dependente da rede. Nós não temos nossas atividades totalmente dependentes da rede. E cada empresa também gerencia suas atividades e negócios da maneira que achar melhor. E a rede dá esse apoio na parte de compras e na parte de troca de informações, cursos que são essenciais para nós. Mas a maneira que cada empresa se organiza, a parte de gestão, cada uma gerencia da maneira que achar melhor. Então, a gente tem uma dependência com a rede em relação a alguns determinados aspectos. Agora outros não. A gente tem aquelas coisas que a gente pode fazer e faz em conjunto e tem aquelas coisas que cada um faz individualmente (Int D 6).

E eu tenho consciência de que isso é real. Se a rede, por exemplo, terminasse, eu conseguiria manter meus negócios fora da rede, mas eu teria muitas dificuldades. A rede me ajuda a absorver essas dificuldades. E não só pelo poder de barganha, mas por tudo que ela nos traz, porque uma coisa leva a outra (Int D 7).

Olha, essa dependência da rede eu até acredito que a gente tenha um pouco. Porque, na verdade, é outra empresa que nós temos. E a gente é dependente, porque assim ó, principalmente hoje, menos clientes vem nas imobiliárias. Porque o cliente entra no site, ele pesquisa, tem vezes que ele sabe mais dos imóveis que a gente mesmo. E a rede, ela no proporciona outros clientes. Lá os clientes vão e entram. [...] A gente é dependente da rede também por esses cursos que ela nos proporciona. São cursos que eu não conseguiria fazer sozinha. Então, o que eu te digo, o grupo, a nossa união é que faz a gente se tornar dependente. (Int D 8).

Olha, a rede é algo que soma muito para nossa empresa. Muito do que eu consigo é por estar na rede, mas eu conseguiria trabalhar sem ela. Se a rede terminasse, eu sobreviveria no mercado, com mais dificuldades, mas sobreviveria (Int D 4).

Esses relatos mostram que a percepção de dependência das empresas com as redes nessa fase de evolução é relativa. Eles deixam claro que a rede lhes proporciona certos benefícios que são essenciais para a maior competitividade de suas empresas. Mas, isso não significa exatamente que eles sejam dependentes da rede. Muitos entrevistados, inclusive, destacam que, caso eles não pertencessem à rede, suas empresas individuais não deixariam de existir no mercado. Eles teriam mais dificuldades em conseguir os benefícios que eles obtêm na rede, teriam mais dificuldades para sobreviver no mercado, mas não necessariamente terminariam

suas atividades individuais.

Assim, implicitamente, percebe-se que as atividades individuais exercidas pelos integrantes não dependem totalmente da rede. Esta é um mecanismo que os ajuda na execução dessas certas atividades. Mas eles conseguiriam desenvolver suas atividades sem estarem inseridos e obtendo esses benefícios da rede.

Por fim, deve-se ressaltar, no entanto, que há diferenças na percepção de dependência desses integrantes com os integrantes entrevistados na fase anterior. Aqui, percebe-se notoriamente, que as redes já desenvolvem certas atividades que facilitam bastante a atuação individual das empresas membros da rede. Os relatos dos entrevistados, inclusive deixam clara essa noção. Alguns deles falam que são ‘parcialmente dependentes da rede’ ou que são ‘um pouco’ dependentes da rede, exatamente por essas ações ligadas aos fatores aqui explorados.

Essa “parcial dependência” é também diferente de um integrante para o outro. As necessidades de cada um deles também não são totalmente iguais, e a rede também não desenvolveu ações únicas e diferenciais que eles encontrariam somente dentro da rede e que os tornassem totalmente dependentes. Mas, fica aqui a ideia de que a evolução da rede está, sim, relacionada com uma maior “dependência” dos integrantes para com ela.

6.3 A PROFISSIONALIZAÇÃO DAS REDES DE EMPRESAS: FASE III

6.3.1 Caracterização das redes estudadas

Nessa fase da evolução das redes interorganizacionais, as três redes estudadas também apresentaram características semelhantes e que se encaixam naquelas descritas no referencial teórico descrito para redes na fase chamada de profissionalização. Uma das principais características identificadas nessas redes foi a verificação de que elas possuem uma gama de competências e ações que proporcionam a seus integrantes muitos diferenciais estratégicos de mercado e benefícios. Estes, conforme serão mostrados na sequência dessa seção, acarretam um grande incremento na competitividade das empresas integrantes, delineando a dependência delas com a rede.

Quanto às quatro redes estudadas nessa fase de evolução, descreve-se cada uma delas sucintamente a seguir, ressaltando-se aspectos sobre como ocorreu a sua formação, seus propósitos e objetivos, estrutura de governança e demais características.

REDE 1: A primeira dessas redes é uma rede que atua no setor supermercadista. Ela foi

iniciada no ano de 1996 e surgiu com o propósito de que pequenos supermercados pudessem competir com empresas maiores do ramo. No trecho do relato do presidente dessa rede, pode-se verificar melhor a breve história de sua formação e de seus propósitos e objetivos de formação.

A rede foi criada em 1996 e, nesse ano, ela está completando 20 anos. É a primeira no Brasil, nesse segmento, neste formato. Na época da formação, ela foi criada no intuito de que as empresas de pequeno e médio porte do ramo de supermercados pudessem, juntas, fazer frente aos grandes conglomerados que estavam surgindo na época, como o Walmart e Carrefour. O fato era que nós não conseguíamos fazer frente às condições de oferta, preços, promoções e até anúncios na televisão, principalmente, onde o custo é bastante alto. Nós, pelo tamanho que tínhamos, individualmente não conseguíamos fazer essas coisas (Pres P 1).

A formação dessa rede ocorreu com um grupo inicial de treze empresas integrantes. Hoje, ela possui mais de 50 associados com mais de 70 lojas na região central do estado do Rio Grande do Sul. A estrutura organizacional da rede mudou bastante desde sua formação, quando era autogerenciada pelos próprios integrantes (governança compartilhada). Hoje, sua estrutura é completamente diferente. A rede, em si, é uma empresa autônoma de seus integrantes, porém sem fins lucrativos. A rede é gerenciada por sete empresários que possuem suas próprias empresas associadas à rede, mas que coordenam e gerenciam de forma independente as demandas dela e de suas empresas. Estes empresários se reúnem três vezes por semana para fazer toda a gestão dos negócios da rede. Essa estrutura de governança permite classificá-la conforme as características apresentadas pelas OAR.

O processo de tomada de decisões nessa rede é hierárquico. O presidente desse grupo de gestores pode até tomar algumas decisões sozinho, sem a opinião dos demais gestores do grupo. Um trecho do relato do presidente mostra isso.

Normalmente, eu recebo várias propostas, não de compra e venda de mercadorias, mas assim, de mídia, propostas de negociações de cartões, de rádios. Daí, algumas coisas pequenas, que eu tenho alçada pra resolver, eu já resolvo e acaba o assunto (Pres P 1).

Em relação a decisões estratégicas e que implicam o andamento do negócio da rede, o presidente relatou que ele não tem autonomia para decidir sozinho. Os demais gestores da rede são também consultados em suas reuniões semanais. A fala do presidente, evidenciada a seguir, mostra isso.

Como, hoje, nós somos em sete participantes das reuniões, temos 3 reuniões semanais e lá se tomam as decisões que têm que ser tomadas em conjunto. Os negócios maiores, como comprar, fazer investimentos ou como fazer estruturas, eu levo pra reunião e a gente decide junto essas questões e tocamos pra frente. Temos, também, um gerente que trabalha lá no CD, tem o responsável pelas compras e tem uma equipe toda que faz funcionar as atividades da rede e a gente, os sócios, decidem e monitoram. As grandes decisões são tomadas pela diretoria, juntos. (Pres P 1).

Um fato que ficou claro na entrevista com o presidente dessa rede é que os demais integrantes não fazem parte do processo decisório, seja ele estratégico ou rotineiro. Os integrantes da rede apenas indicam suas necessidades de recursos, e esse grupo de gestores recebe e concentra estas informações, tomando parte das decisões com base nas demandas.

Da mesma forma que o processo de tomada de decisões, a liderança da rede também é centrada nesse grupo de gestores. Praticamente todas as medidas, ações de melhoria, novas atividades e projetos são propostos e exercidos por esse grupo gestor da rede.

REDE 2: Outra rede pesquisada nessa fase congrega empresas que atuam no ramo farmacêutico. Essa rede foi formada no ano de 1999 e surgiu como um braço comercial da Associação de Proprietários e Oficiais de Farmácias do Rio Grande do Sul (Asprofargs). O propósito inicial foi o de formar uma central de compras entre os integrantes para conseguir preços menores com os fornecedores. Mas, a partir dessa iniciativa, os cinco empresários que formaram o grupo inicial perceberam que a união poderia gerar mais benefícios. Muitas iniciativas e atividades foram desenvolvidas desde então e, hoje, essa rede contém mais de 380 empresas individuais, congregando mais de 720 unidades em todo o estado do Rio Grande do Sul.

A estrutura organizacional dessa rede também é bastante hierarquizada. Ela possui um grupo de empresas que a gerencia, executando todas as atividades concernentes a sua administração. O grupo é liderado por um presidente e mais nove diretores, cada um destes é responsável por uma área dentro da rede. Estes diretores possuem autonomia para contratarem pessoas para os auxiliarem em suas atividades. Para esclarecer isso, colocou-se, a seguir, um trecho da fala de um dos diretores dessa rede.

Hoje, nós somos nove diretores e tem um presidente. Cada um tem sua parte e gerencia ela. Temos o diretor de TI, diretor de marketing, diretor comercial, diretor

do patrimônio, diretor jurídico, que sou eu, diretor do RH, etc. Então, cada diretor, ele tem seus assessores. Eu, por exemplo, tenho dois advogados em Porto Alegre, contratados por mim, que me dão assessoria também (Pres P 2).

Esses diretores têm autonomia para deliberarem decisões rotineiras e específicas de suas áreas. Quanto às questões mais estratégicas e de grande porte, o diretor entrevistado relatou que a rede possui um conselho consultivo formado por 27 associados. Esse conselho traz para as reuniões as demandas, problemas e necessidades encontradas por eles no mercado. O próximo trecho do relato do diretor mostra como funciona isso.

Nós temos um conselho consultivo que são 27 associados que fazem parte e nós temos uma reunião por mês com a diretoria e temos, a cada dois meses, uma reunião com o conselho. O conselho nos traz algumas dificuldades do campo e nos dá sugestões de como fazer alguma coisa. O conselho é soberano, o conselho é que aprova e manda em nós, e as assembleias referendam o que o conselho determinou (Pres P 2).

Além desse conselho e dessas diretorias específicas, a rede conta ainda com um executivo comercial e um executivo administrativo com alguns assessores para gerenciar questões contábeis e gerenciais da rede. Por fim, quando questionado sobre o assunto da liderança na rede, o diretor falou que ela possui o que ele classificou como uma equipe de campo, que supervisiona e ajuda na busca de informações sobre as necessidades dos associados. Essa equipe propõe novas ações de melhoria para a rede, e junto com toda a estrutura já mencionada, lidera seus negócios e suas ações.

REDE 3: A terceira rede estudada é formada por empresas que atuam no ramo de vestuário. Essas empresas trabalham com a venda de materiais pessoais para atividades físicas, como tênis, roupas, acessórios, etc. A rede se formou em 2004 e tem como propósito principal o aumento da competitividade das empresas integrantes por meio de preços mais competitivos, linhas de produtos mais diversificadas e melhoria da imagem no mercado.

Essa rede se formou com a formação de um grupo inicial de dez empresas com o intuito de realizar algumas atividades de compra e marketing conjunto e troca de ideias para a atividade que exerciam. Com a evolução da rede e a melhoria e ampliação das atividades conjuntas, ela integra hoje trinta empresários que constituem um grupo de mais de 70 lojas da rede no estado.

O gerenciamento da rede é centralizado na sua diretoria e em uma executiva que realiza

o gerenciamento diário. Para gestão das atividades, eles podem também contratar estagiários e assessores. Nessa estrutura de governança, o presidente e a executiva têm autonomia para tomar determinadas decisões rotineiras. Em relação a decisões mais amplas e estratégicas, o processo de tomada de decisão ainda é realizado em assembleia com a participação dos demais integrantes. Um trecho da fala do presidente expõe isso.

As questões diárias é a gestora executiva da rede com o presidente que decidem. Já as mais abrangentes, como estratégicas, planejamento da rede, questões que envolvam fornecedores, lojistas, isso é decidido em conjunto, nas reuniões mensais que a gente tem (Pres P 3).

Quando questionado sobre o exercício da liderança dentro da rede, ele menciona que ela é bastante centrada na figura do presidente e da executiva. Eles que investigam e propõem a maioria das novas ações ou propostas para o grupo. O presidente esclareceu que o número de integrantes e a distância geográfica entre eles dificultam a interação. Por isso que as questões de liderança acabam sendo direcionadas a ele e o processo de tomada de decisão é hierárquico em relação a questões mais rotineiras.

Em geral, verificaram-se algumas características semelhantes entre as redes estudadas nesta seção do trabalho. Além da maior gama de competências da rede, já mencionada na abertura desta seção, elas possuem uma estrutura de governança bastante centralizada, principalmente nas duas primeiras redes apresentadas. Essa estrutura implica um processo de tomada de decisões mais rápido, uma vez que é centrado na unidade gestora da rede.

O gerenciamento das atividades da rede também é centrado em determinadas pessoas ou equipes de trabalho, o que agiliza a operacionalização das atividades. Outra característica comum percebida é em relação à liderança na rede, que também é mais centralizada. Aparentemente, as empresas integrantes dessas redes atuam de modo mais passivo e executam as atividades demandadas por ela, uma vez que estas gerarão retornos as suas próprias organizações.

A Tabela 11, apresentada a seguir, resume as principais características de cada uma das redes estudadas nesta fase da pesquisa empírica do trabalho.

Tabela 11 – Características das redes estudadas na fase de profissionalização

Características	Rede 1	Rede 2	Rede 3
Área de atuação	Comércio	Comércio	Comércio
Empresas que a compõem	Supermercados	Farmácias	Lojas de varejo de produtos esportivos
Ano de formação	1996	1999	2004
Número de integrantes	56	Mais de 380	33
Principais propósitos e objetivos de formação	Barganhar preços com fornecedores e buscar parcerias e novos fornecedores	Criar uma central de compras para barganhar preços com fornecedores e buscar parcerias e novos fornecedores	Barganhar preços com fornecedores, realizar marketing conjunto e trocar idéias
Forma de governança	OAR	OAR	OAR
Tomada de decisões	Centralizada.	Centralizada.	Centralizada para decisões rotineiras; Descentralizada para assuntos estratégicos.
Gestão das atividades	Centralizada	Centralizada	Centralizada
Liderança	Centralizada	Centralizada	Centralizada
Relações de confiança	Fortes e fracas	Fortes e fracas	Fortes e fracas

Fonte: elaborado pelo autor

6.3.2 Análise da dependência das redes: Fase III

Nesta subseção do trabalho, serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os presidentes das redes descritas anteriormente no que diz respeito aos aspectos influenciadores da dependência da rede. De maneira geral, eles foram arguidos sobre o quanto eles consideravam a rede dependente das empresas integrantes individualmente. Os entrevistados foram instigados a responder as perguntas pensando no que aconteceria com a rede no caso da desistência de um ou mais integrantes.

Nesse sentido, os presidentes entrevistados para essa parte do trabalho também foram questionados, primeiramente, quanto à dependência da rede em relação ao **comprometimento** de seus integrantes.

Hoje, a rede já se tornou grande o suficiente e não tem mais aquela dependência como nós tínhamos antes, alguns anos atrás. A rede, em si, foi criada pra não dar lucro. Então, a gente compra por R\$ 1,00 e repassa por R\$1,01 que é o custo do imposto que tem ali. [...] A rede tem outras fontes de renda que é, por exemplo, a cobrança do encarte, quando uma empresa quer anunciar no nosso encarte um produto, a rede cobra uma taxa pra que esse produto entre em oferta no encarte. Ali

sobra uma receita pequena, mas sobra, e ajuda no custeio dos pagamentos das despesas da rede. Isso supre a falta de comprometimento deste ou daquele (Pres P 1).

Você tocou na ferida. Nós temos associados, mas nós não temos pessoas comprometidas, infelizmente não. [...] Eles só querem receber, eles só querem que nós leve pra eles coisas boas, mas eles não se comprometem. Nem sequer trabalham com estoque de marca própria. Tu vai chegar em uma farmácia integrante e vai pedir pra comprar o produto Revitalit, não tem! Eles continuam fazendo da cooperativa o próprio estoque deles. Compram, hoje, pra receber amanhã e pra te entregar depois. Isso não existe. [...] A associação da rede, assim, da maneira que nós organizamos, com a estrutura da diretoria e seu conselho, isso jamais vai se quebrar, porque não temos dependência mais dos associados, mesmo que não se comprometam (Pres P 2).

Não faz muita diferença se um sair. Inclusive, tem um estatuto e quando o associado também não cumpre o estatuto, falta mais de três reuniões também, a gente chama e ele é eliminado. Não é muito lojista que sai, mas sempre, durante o ano, é um ou dois que sai, dois ou três que entra. A rede não se preocupa com isso de alguém não se comprometer, porque ela tem uma estrutura que, se sair um ou dois, os demais conseguem manter bem. E a rede sempre trabalha com valor x em caixa, até pra atender essas questões aí (Pres P 3).

Pelos relatos desses entrevistados, pode-se notar que a questão de falta de comprometimento de alguns integrantes não é mais algo que possa abalar a estrutura e o funcionamento dessas redes. A organização e o gerenciamento delas fazem com que a eventual falta de comprometimento de um ou outro integrante seja suprida por outros mecanismos que efetivam a continuidade da rede. Inclusive, como revelou o entrevistado *Pres P 1*, a rede possui maneiras de custeio de suas atividades que suprem a falta de comprometimento de integrantes.

O comprometimento dos integrantes pode ser entendido de outra maneira também nesse estágio de evolução das redes. Ele pode ser associado ao que Meyer e Allen (1991) chamaram “*continuance commitment*”, que está ligado à necessidade de permanecer em uma determinada organização. Eles explicam que esse tipo de comprometimento surge como reflexo dos custos (e das perdas) associados ao se deixar uma organização. No caso das empresas integrantes da rede, a saída delas tornar-se-ia muito prejudicial, devido aos vários benefícios e vantagens estratégicas que elas obtêm ao estarem na rede.

Nesse sentido, na medida em que a rede começa a atingir metas e objetivos predeterminados, os associados irão despende esforços para que ela mantenha sua estabilidade e continue gerando as vantagens estratégicas que as mantêm no mercado. Dessa forma, assim

como um maior nível de comprometimento está positivamente relacionado à efetividade da rede (PERRY, SENGUGTA e KRAFFEL, 2004), essa efetividade, no alcance de seus objetivos, também gera o comprometimento dos integrantes.

Essa relação de efetividade com comprometimento também pode ser encontrada no estudo de Cheng et al. (2004) em relações interorganizacionais em empresa de construção. Eles descrevem que a satisfação gerada pelo desempenho favorável da empresa e da aliança formada pela empresa reforça o comprometimento. Assim, argumentam que este processo de interdependência, que ocorre entre o comprometimento, a satisfação e a efetividade, suporta uma crescente e interminável sobrevivência da aliança estratégica.

Por isso, deve-se ressaltar que essa questão de falta de comprometimento de alguns integrantes não influenciar na estrutura e funcionamento dessas redes não significa que o comprometimento dos integrantes não seja mais importante para a rede. O fato que se pretende deixar claro, aqui, é que o não comprometimento de alguns integrantes não influencia a dinâmica da rede, pois ela não depende do comprometimento tanto quanto dependia em estágios anteriores de sua evolução. Entretanto, ele continua sendo algo importante, até porque, se todos os integrantes não se comprometerem, a razão da rede deixará de existir.

A partir desses resultados, elaborou-se a proposição P1c, como um desdobramento da proposição inicial P1:

Proposição P1c: A rede não é dependente do comprometimento das empresas integrantes na fase de profissionalização, mas o comprometimento das empresas não deixa de ser importante.

O outro fator a respeito do qual os entrevistados nessa fase foram questionados foi em relação à dependência da rede quanto à **confiança dos empresários entre si** e à **confiança deles na rede**. Em outras palavras, investigou-se a dependência da rede na confiança criada entre os empresários a partir dos laços fortes e fracos existentes na rede e a confiança que eles depositam nos seus propósitos, na sua forma de atuação e de gestão.

Os entrevistados falaram, principalmente, da confiança dos integrantes na rede em si. As relações de confiança entre os integrantes não puderam ser avaliadas pelas falas dos entrevistados, visto a quantidade de associados dessas redes. Um dos entrevistados chegou a mencionar que não teria como avaliar a confiança que mais de 300 associados tem um no outro pela fala dele. Os relatos dos entrevistados sobre essa questão são destacados as seguir.

Hoje, a rede está estabilizada. A dependência, hoje, eu tenho convicção, até falando da minha empresa de supermercado, que a dependência é muito maior do supermercado em relação à rede, do que a rede em relação ao meu supermercado, porque o serviço que ela presta, a facilidade das negociações é muito grande. E nossas ações fazem com que ele confie na rede. Porque hoje se tu pensar, eu tenho uma compradora que ela recebe pelo sistema, com mais de 300 fornecedores cadastrados, todos os produtos filtrados, preços negociados, tudo pronto. O associado só vai só preencher com o que precisa e devolver para rede. A rede junta tudo e entrega para o fornecedor. [...] Por isso que eu te afirmo com convicção da minha empresa hoje, a dependência que nós supermercadistas temos com a rede é muito maior do que vice-versa (Pres P 1).

Tem associado da rede que não dá bola pra mais nada. Ele só quer saber da convenção no final do ano. Então, você tem tudo que é tipo de coisa. Você tem o próprio dono, que tem a farmacinha dele, e não quer nem saber do outro. Ele aproveita o que é bom, o que é ruim ele não dá nem as horas. Isso é a grande dificuldade nossa, mas fazer o quê. Então, a gente confiar nesse cara, não dá. Mas eles confiam no que a gente faz. Eles reclamam de tudo e a gente tenta fazer as coisas, nós aprovamos quase tudo, tamanha a confiança que eles têm em nós (Pres P 2).

Pelos trechos das falas desses entrevistados, pode-se concluir que a **confiança** entre os integrantes passa a não ser mais requisito necessário para manter a rede ativa no mercado, tanto que os entrevistados não souberam afirmar explicitamente se havia essa confiança entre eles.

No entanto, o que os presidentes e o diretor entrevistado salientam, e que aparenta ser necessário para rede nessa fase, é uma necessidade de confiança dos membros na rede. A confiança de que (1) as atividades e ações oferecidas pela rede possam ser a forma efetiva de a empresa individual conseguir os recursos que são faltantes e competir com outras empresas; e de que, por outro lado, (2) a rede não esteja somente querendo retirar dinheiro dos seus integrantes por meio das taxas de permanência.

O primeiro desses aspectos está relacionado à confiança de que a rede tem a competência e habilidade para fazer o que os integrantes necessitam. É o que Mayer, Davis e Shoorman (1995) referem como a confiança na habilidade, que “é aquele grupo de habilidades, competências e características que permitir que uma parte tenha influência dentro de algum domínio específico” (p. 717). Essa habilidade, neste caso da rede, em ser competente em determinada área, proporciona à outra parte, as empresas integrantes, a confiança em tarefas relacionadas com essa área.

O segundo ponto se refere à confiança que os integrantes passam a ter na rede e nos seus gestores, de benevolência, honestidade e previsibilidade em uma determinada situação. É a confiança de que a outra parte não vai prejudicar a organização com más intenções, ou mais especificamente, é na medida em que se acredita que um ‘administrador’ (*trustee*) vai fazer o bem para o ‘cedente’ (*trustor*), não visando a um lucro egocêntrico (MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995).

A partir desses resultados, elaborou-se a proposição P2c, como um desdobramento da proposição inicial P2:

Proposição P2c: A rede não é dependente da confiança entre as empresas integrantes na fase de profissionalização, mas a confiança das empresas na rede não deixa de ser importante.

O terceiro fator em relação ao qual os entrevistados foram questionados foi sobre a dependência da rede quanto à **congruência de metas e objetivos** entre os integrantes. Conforme destacado anteriormente, esse fator é importante para que a empresa possa alinhar suas metas e estratégias de ação, para alcançar os resultados desejados e fazer com que os integrantes se comprometam com as atividades propostas pela rede.

Os relatos dos entrevistados quanto a esse fator são colocados na sequência.

Vamos começar com compras, então. Temos um caso bem recente que aconteceu. Um grande supermercado era uma das empresas maiores dentro da rede e, com a saída dele, conseqüentemente, caiu o volume que ele comprava. Nós conseguimos recuperar esse volume melhorando o negócio com as indústrias fornecedoras. Nós conseguimos que os valores dos negócios ficassem mais atrativos para que um associado comprasse ainda mais dentro do sistema rede. Assim, não é só nas compras. A gente está sempre preocupado com todos os setores, nosso funcionalismo também, a gente está sempre modificando. E, com isso, a gente faz o associado se aliar a nós, porque a gente beneficia ele. (Pres P 1).

Nós temos algumas farmácias que não têm layoutzação externa, não têm o nome, não têm marca própria, mas ela ganha uma compra lá na indústria, que é o que nos interessa, é o que nos dá retorno. Então, eles também são beneficiados com as vantagens que nós negociamos. Eles se alinham a nós, porque damos muitas coisas a eles (Pres P 2).

Nós respeitamos essas diferenças, porque nós temos lojas centenárias. Mas, pra nós, é importante agregar, porque quanto mais lojistas nós tivermos filiados dentro de um perfil da nossa rede, maior é o poder de compra, maior é o poder de barganha junto

aos fornecedores, mais opções a gente tem quando a gente faz uma promoção. Ele tem que entender isso e se encaixar no perfil da rede, senão a gente não aceita ele ou desligamos ele (Pres P 3).

O que se pode perceber a partir desses relatos é, também, uma preocupação da rede em conseguir alinhar as suas atividades com as metas e objetivos dos seus integrantes. Isso vai de encontro ao que menciona Tonin (2014), que cabe à gestão da rede orientar as ações quanto à oferta de serviços adequados com a necessidade das empresas associadas, para que elas possam, assim, contribuir para alcançar melhor desempenho.

Estas ações de alinhamento das metas e objetivos por parte da rede fazem com que a ela própria se fortaleça a partir da colaboração dos seus integrantes. A rede e seus gestores, nesse momento, estão preocupados em beneficiar seus membros, porque é isso que vai mantê-los associados a ela. E os associados, por sua vez, acabam alinhando-se aos objetivos e metas propostas pela rede, pois estes são construídos para satisfazer uma necessidade que eles possuem.

De maneira geral, o fato de alguns integrantes não terem consentimento quanto a metas e objetivos da rede não é mais tão relevante quanto em fases anteriores. Isso porque as ações, propósitos e atividades da rede estão alinhados com as principais necessidades de recursos dos seus associados.

A partir desses resultados, elaborou-se a proposição P4c, como um desdobramento da proposição inicial P4:

Proposição P4c: A rede não é dependente da congruência de metas e objetivos entre as empresas integrantes e delas com a rede na fase de profissionalização.

Por fim, foi explorado o fator do **sentimento de pertença e imersão dos integrantes** na rede. Os presidentes foram questionados sobre até que ponto a rede era dependente desse aspecto para o desenvolvimento de suas atividades. Eles destacaram em suas falas, principalmente, o sentimento do grupo com o qual eles estão mais frequentemente em contato, ou seja, o grupo da diretoria da rede. Eles não se pronunciaram em relação a todos os integrantes, justamente por não estarem em contato com eles.

Os trechos destacados abaixo resumem o entendimento dos presidentes sobre esse assunto.

Assim, como eu estou lá dentro, eu tenho certeza que a maioria da diretoria compartilha da mesma coisa. Nós temos orgulho dessa rede, nós defendemos o associativismo, acima de tudo. Então, a gente trabalha, se doa para essas coisas todas em prol dos 700 que estão aí na rede. E esse pessoal está se dando conta que nós estamos fazendo uma coisa que sozinho eles não teriam condições de fazer. Pra nós, esse associativismo é importante e, com isso, nós conseguimos outras coisas. Eu sempre digo assim: “eu sozinho não tenho força, mas nós unidos vencemos todos; e isso é associativismo, é o princípio fundamental”. [...] O associado, se ele não está na diretoria e não está no conselho, o que isso representa pra ele? Nada. Mas tem gente que sabe e diz que se não tivesse se inserido na rede, já tinha fechado as portas. E isso nos deixa muito feliz, porque é o reconhecimento de um trabalho que se fez em prol de um associado (Pres P 2).

Se ele se sente parte da rede eu não sei, mas a facilidade dele no negócio aqui na rede faz com que ele se integre. Por exemplo, se tu vai comprar um produto, tipo coxa e sobrecoxa, tu tens que ligar para quatro ou cinco fornecedores pra chegar a um preço melhor. Tu vai negociar, tu vai ajustar. Mas aqui não. Pra isso, tem uma equipe que faz. Ele só tem o trabalho de preencher a quantidade que precisa e a rede vai entregar o pedido de coxa que ele quer fazer já finalizado, na melhor condição, com a melhor entrega, já organizado, com data prevista para recebimento, etc.(Pres P 1).

Com esses relatos, pode-se verificar que as redes nesse estágio de evolução não são influenciadas pelo sentimento ou não de pertença dos integrantes na rede. Para os presidentes entrevistados, o fato de o integrante não se sentir parte da rede não implicará ações diferentes ou distintas das que eles vêm executando.

Pode-se perceber que, no entendimento deles, o associado acabará se integrando ao grupo pelos benefícios que ele obtém por fazer parte da rede. Isso vai ao encontro do estudo de McEvily e Marcus (2005), que mencionam que a aquisição de capacidades e recursos competitivos externos que uma organização adquire ocorre por meio de imersão nas redes a que elas pertencem. As ações e atividades executadas pela rede são em benefício do associado. Isso que o acaba tornando imerso na rede.

Para Palotti, Lomi e Mascia (2013), as intenções, oportunidades e ações de um indivíduo são moldadas pelas relações que ele tem e as ações delas advindas. É isso que poderá fazer com que ele se sinta parte da rede e trabalhe em prol dela.

Os resultados dessa seção da tese permitiram a elaboração de 3 proposições novas como um desdobramento de algumas proposições expostas no referencial teórico da tese. A Tabela 12 mostra esses desdobramentos.

Tabela 12 – Resumo dos resultados dessa fase da pesquisa empírica

Fator investigado	Relação de dependência	Proposição
Comprometimento	Rede → empresas integrantes	P1 – Desdobrada na P1c
Confiança entre os integrantes	Rede → empresas integrantes	P2 - Desdobrada na P2c
Congruência quanto a metas e objetivos da rede	Rede → empresas integrantes	P4 - Desdobrada na P4c

Fonte: elaborado pelo autor

6.3.3 Análise da dependência das empresas: Fase III

Nesta subseção desta tese, são apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os integrantes das redes descritas na fase III, buscando evidenciar a opinião deles no que diz respeito aos aspectos influenciadores da dependência das empresas com a rede em que estão inseridas. Nessa fase de evolução das redes, pode-se notar, de forma distinta, a dependência das empresas em relação às redes a que elas pertencem.

Os relatos dos entrevistados em relação a cada um dos aspectos explorados neste trabalho mostram que os benefícios adquiridos pelas empresas geram condições para que pequenas empresas possam permanecer ativas no mercado. Os recursos proporcionados pelas redes aos seus integrantes permitem a competitividade de suas empresas perante grandes empresas do ramo em que atuam, o que não conseguiriam caso atuassem individualmente no mercado.

O primeiro desses fatores investigados juntos aos empresários entrevistados foi o **poder de barganha**. Esse fator é de fundamental importância para que os integrantes das redes de empresas que trabalham com o comércio de mercadorias consigam diferenciais de preços perante os demais concorrentes. As compras conjuntas se traduzem em volumes maiores de produtos, o que facilita as negociações com os fornecedores. Essas negociações repercutem em melhores condições de compra, principalmente com preços menores, melhores formas de pagamento e prazos.

Os trechos dos relatos de alguns entrevistados falando sobre esse fator são colocados a seguir.

A questão econômica nem se fala, porque tu imagina mais de 700 lojas todas comprando junto, negociando com um fornecedor. Você tem um poder de barganha muito maior do que se você está independente e trabalhando sozinho. Daí, assim ó, sem sombra de dúvidas que o associativismo, como é o caso da nossa rede, é o

caminho para o pequeno, para as pequenas empresas, que é o meu caso. Pra nós, as pequenas farmácias, hoje, se manterem no mercado, enfrentando as grandes redes que estão consolidadas e redes internacionais, e conseguirem competir com essas empresas, somente por meio do cooperativismo. Então, uma dependência que eu tenho hoje da rede é pra compra, porque eu compraria muito pior sozinho. Eu teria menos visibilidade pelo parceiro comercial, porque, hoje, eu tenho visibilidade porque eu sou integrante da rede. Então, eu tenho uma condição diferenciada. Se eu sair fora, sou eu sozinho e mais ninguém. Então, essa é uma dependência que eu vejo hoje que eu tenho (Int P 1).

E as compras pontuais, como exemplo, a Colgate. Colgate não há o que chegue. Digamos que a gente compra 100.000 unidades, o fornecedor me dá 10%, compramos 500.000 unidades, me dá 15% de desconto, 1 milhão de unidades me dá 20%. A farmácia pequena não tem condições de comprar 1 milhão. Mas nós somos 720 lojas, e 1 milhão de unidades pra nós é isca. Tu estás me entendendo? Então, essa é a grande dependência hoje das farmácias independentes. Eu continuo dizendo, elas não sobrevivem, e continuam mal. As farmácias independentes continuam mal porque o volume de negócios delas ainda é pequeno. Tudo isso que elas estão ganhando, via associação, elas estão colocando na ponta do balcão, como os descontos e, às vezes, até mais (Int P 5).

Nesse caso, alguns lojistas, eles, são mais beneficiados, por exemplo, o pequeno. O pequeno tem o mesmo desconto que tem um grande lojista, dentro da rede, por causa das negociações que se tem com os fornecedores das marcas. Claro que, também, o grande, ele não teria esse desconto se não fosse a soma dos pequenos e médios. No fim, é um ganha, ganha. Mas, hoje em dia, nesse mercado competitivo, que a gente tem vendas pela internet e tudo, muitas lojas só conseguem manter as portas abertas porque estão na rede de cooperação, senão ficaria difícil. Até a minha, não sei como eu iria lidar fora da rede (Int. P 6).

Com o passar do tempo, a empresa vai se tornando mais dependente ainda da rede. Eu posso te colocar que, hoje, uma proporção de 80% ou 90% das empresas da rede são dependentes da rede sim, porque a concentração dos negócios, com o passar do tempo, vai se intensificando e tudo passa pela central, né! Tudo pela rede, porque isso nos traz uma vantagem grande perante a concorrência, de barganha junto ao fornecedor. Quanto mais tu conseguir concentrar o negócio, mais tu for fazer as coisas em conjunto, melhor vai ser o negócio, porque tu consegue barganhar pra ti ter uma vantagem competitiva em relação até aos concorrentes. E sozinho, dificilmente tu teria isso, porque os volumes são pequenos (Int P 2).

Hoje, as grandes e médias empresas querem fazer uma venda única, com uma nota fiscal só e uma entrega só. É o que elas buscam, até mesmo pra diminuir custos e agilidade no processo de logística principalmente. Isso a rede oferece pra essas empresas. Nós temos estrutura pra receber, às vezes, três carretas de produtos de uma empresa só. Uma nota fiscal só. Temos agilidade na descarga, pois é tudo paletizado. Então tudo isso favorece a negociação. Daí, eu sozinho, particularmente, não conseguiria fazer essas cargas. Eu não conseguiria receber ele imediatamente. Eu não teria estrutura física pra isso, nem condições financeiras e nem de volume pra bancar tudo isso. Não tenho venda pra tanto. Então, a dependência que eu vejo, hoje, dos associados para com a rede, principalmente, é isso (Int P 7).

A partir desses relatos, pode-se verificar o quão dependentes algumas empresas são das redes nas quais estão inseridas somente por causa desse fator. Isso se dá, em boa parte, porque é inerente às redes de empresas de comércio, quando bem estruturadas e organizadas, conseguem condições e situações de compra de mercadorias melhores pela quantidade e o volume de mercadorias compradas. Verschoore e Balestrin (2008) mencionam que o fator é definido pelos ganhos obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede, ou seja, quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de poder de mercado.

Esse fator, aliado à organização logística que muitas redes possuem, facilita a entrega das mercadorias pelos fornecedores e cria condições de negociações ainda melhores para a rede. Essas condições geram uma situação de compra que uma empresa individual não conseguiria se estivesse fora da rede, o que é essencial para a manutenção de sua empresa. Em virtude disso, essas empresas se tornam dependentes da rede em que estão inseridas.

Juntamente ao benefício do poder de barganha, as empresas integrantes dessas redes ainda se beneficiam pela **diminuição dos custos de marketing** que a atuação em um grupo proporciona. Da mesma forma que a rede consegue barganhar com fornecedores de mercadorias, ela também pode propiciar o compartilhamento de custos de marketing aos seus associados. Assim, as empresas membros dessas redes têm condições de realizarem propagandas e campanhas comerciais em veículos de comunicação que, isoladamente, não conseguiriam.

A seguir, são colocados alguns relatos sobre essa questão.

A rede farmácias associadas têm uma mídia nos principais meios de comunicação como a RBS, a Rádio Gaúcha e algumas rádios locais de maior visibilidade. Então, só nesse ponto, tu tens uma visibilidade, um apego muito grande com a rede. E esse

custo de marketing também é muito mais barato fazer em conjunto. Isso, tu não tenha dúvida (Int P 1).

A rede, hoje, ela nos proporciona todas as ofertas de televisão, que é uma mídia bem massiva, forte, com um custo bem alto, porque os horários que a rede ocupa são horários nobres. São os horários mais caros da televisão e da mídia. Então, hoje, a gente atua direto na RBS, tem mais a TV Pampa também que a rede anuncia. Então, são duas emissoras de televisão que contempla amplamente todas as lojas da rede, e os clientes também, pega uma gama bem grande de clientes. Fazemos também algumas propagandas em jornais e tabloides. [...] Então, a rede, através da central dela, ela consegue organizar um marketing bem forte com as lojas e com um custo bem acessível também (Int P 2).

Neste ponto, a dependência é absoluta. Hoje, eu tenho condições de te afirmar que nenhuma das empresas que estão na rede tem condições de fazer esses anúncios pelo custo, pelo valor que pagam, principalmente, pra RBS. De estar tão firme na mídia, de aparecer tantas vezes lá, não teria condições de nenhuma empresa do tamanho da nossa bancar. Só mesmo num sistema de redes, rateando entre todos (Int P 7).

Como pode ser visto, a partir desses relatos, a divisão dos custos de marketing é outra atividade que os integrantes podem realizar por meio da participação nessas redes. A análise que deve ser feita é que a diminuição dos custos de marketing, por si só, não se torna um fator que gera uma total dependência das empresas com a rede. Mas, ao passo que a rede é anunciada nos principais meios de comunicação e são anunciados seus produtos e promoções, as empresas integrantes tendem a receber uma maior quantidade de clientes, o que aumenta o seu faturamento.

O fato supracitado deve ser analisado conjuntamente com o fator discutido anteriormente, o poder de barganha pela compra de mercadorias conjuntas. Ao ganhar opções de compra de mercadorias mais baratas e poder diminuir seus custos de marketing, estas empresas optam por mais uma vantagem competitiva que não conseguiriam fora da rede. Vantagens essas que, como pode ser visto nos relatos dos entrevistados, são fundamentais para a continuidade dos seus negócios e, por isso, eles se tornam dependentes da rede.

Por esses motivos e relatos dos integrantes entrevistados é que se julgou que a proposição P6 pode ser corroborada nesta fase do estudo.

Proposição P6: A dependência de empresas parceiras está relacionada ao aumento do poder de barganha proporcionado pela rede.

O outro fator estudado, a **aprendizagem interorganizacional**, também foi bastante ressaltado pelos integrantes das redes estudadas nessa fase. Aqui, no entanto, pode-se perceber que a aprendizagem não é resultante apenas da interação e encontros entre os integrantes. As próprias redes atuam no sentido de gerar oportunidades de aprendizado aos seus integrantes, mediante a contratação e disponibilização de cursos, palestras e serviços de consultoria no ramo de negócio que os integrantes atuam. A rede passa a ser uma instigadora da aprendizagem pelas ações que ela promove.

Alguns relatos são colocados na sequência, expondo a opinião dos entrevistados em relação a esse fator.

A rede também proporciona vários cursos pra gente. São tantos cursos presenciais, quanto cursos on line, que ela nos disponibiliza para farmacêuticos, para atendentes, enfim. Recai naquela padronização que eu te falei que vai desde a maneira que tu vai atender um telefonema ou atender uma cliente. Porque, assim, o empresário, às vezes, ele tem tantos afazeres, porque ele tem que ser contador, ele tem que ser comprador, vendedor, advogado, ele tem que fazer o papel de muitas pessoas. E aí, ele esquece essas pequenas coisas dentro da empresa, que a gente deixa de lado. E isso, nesse sentido, a rede está olhando pra gente. E aí, se tu estás fora de uma rede, tu teria que ir atrás de uma coisa que tu não tem tempo, ou que tu nem vê, passa despercebido na tua loja, mas que a rede está ali, tem apontando (Int P 1).

Nós vamos fazer cursos de tributação, legislação e fiscalização. Três coisas que impactam dentro do nosso negócio. A fiscalização, a vigilância sanitária está permanentemente em cima, nós precisamos. Pra ti ter uma ideia, uma nota fiscal, hoje, ela traz 14 tributações diferentes. [...] Tem coisas para nossos balconistas também, o que chamam de “7 passos da venda”. Isso envolve como é que ele tem que abordar o cliente, a recepção do cliente, como que ele tem que oferecer pro cliente, como que ele tem que pegar a receita na mão, como ele tem que cumprimentar, o que ele tem que oferecer para o cliente. Porque o cliente veio buscar um produto, mas eu tô com o cliente na minha mão, e tenho que oferecer e conseguir algo a mais dele (Int P 5).

A gente sente falta de troca de informações. Parece que os lojistas ficaram um pouco dependentes da rede, pra saber como está o mercado, como está tal marca, etc. A cada reunião se traz sempre alguma nova informação. Os fornecedores, eles também mandam seus showrooms e a rede vai lá com três ou quatro associados visitar. Aí eles trazem pra próxima reunião o que viram e isso os associados sentem muita falta. De informações do que vem acontecendo em tal cidade, o que ta acontecendo com tal marca, os modelos de tênis que está rodando bem ou não, isso a gente acaba pegando

e é essencial. Nosso negócio gira em torno disso (Int P 6).

Individualmente, não digo que a gente não tivesse condições, mas de repente a gente não ia nem ficar sabendo. O conhecimento que a rede proporciona é muito importante porque as pessoas, quando elas querem colocar um produto novo, ou querem fazer uma nova instalação, na parte física, ou quando elas querem divulgar esse produto, ou querem ter conhecimento desses produtos que estão entrando no mercado, elas vão saber através da rede. Então é diferente e a gente individualmente, talvez nem fosse ter conhecimento disso ou fosse demorar bastante tempo pra ter conhecimento do que está se modificando no mercado, de equipamentos novos, vantagens competitivas que estão surgindo. E sem falar na troca de experiência e de ideias (Int P 2).

Esses relatos mostram que a questão da aprendizagem na rede é um fator que gera competitividade para as empresas integrantes, principalmente em relação a pequenas situações, como ressalta o entrevistado *Int P 1*. Essa forma de aprendizagem adquirida vai ao encontro do que Wijk, Jansen e Lyles (2008) mencionam acerca de que a transferência de conhecimento se dá pelo processo no qual atores organizacionais (indivíduos, unidades ou outras organizações) obtêm, aplicam e são influenciados pela experiência e conhecimento de outros.

A aprendizagem proporcionada pela rede gera acesso mais rápido e fácil a informações, bem como torna o integrante e seus colaboradores sabedores de técnicas e normativas de gestão que são essenciais para a melhor condução dos seus negócios. Considerando as questões de tributação, legislação e fiscalização expostas pelo entrevistado *Int P 5*, que são preocupações das empresas, podemos concluir que dificilmente elas teriam a mesma facilidade de ter conhecimento sobre isso caso não estivessem inseridas na rede.

A questão de dependência das empresas quanto à aprendizagem proporcionada pela rede é aparentemente visível nessa fase da evolução das redes. O ponto a destacar é que, por mais que os entrevistados não tenham falado expressamente que são dependentes, pode-se perceber que eles têm acesso a muitas questões, procedimentos e informações que dificilmente teriam acesso fora da rede. O segundo ponto é que a avaliação do quanto a aprendizagem obtida pela integração em uma rede realmente contribui para o desempenho de uma empresa é relativa e difícil de ser avaliada. Cada empresa pode ter uma percepção diferente sobre essa questão e a própria aprendizagem em rede pode gerar uma contribuição diferente para cada empresa. No entanto, pelas falas dos entrevistados, o aprendizado e o conhecimento obtido na rede se traduz em uma contribuição para a melhoria da competitividade das empresas individualmente.

Os fatos evidenciados nessa parte da apresentação dos resultados permitem a corroboração da proposição 7 desta tese.

Proposição P7: A dependência de empresas parceiras está relacionada à aprendizagem conjunta promovida pela rede.

Paralelamente ao questionamento sobre a aprendizagem na rede, os integrantes entrevistados foram também questionados sobre o quanto a **inovação e especialização das atividades** da rede os tornavam dependentes dela.

As respostas quanto a esse fator também apontam para uma forte relação de dependência deles em relação à rede. A seguir são expostos alguns relatos.

Nisso, o que a rede nos ajudou é, primeiramente, em questão de sistema. A rede vasculhou, nem foi em nível de estado, mas sim em nível de Brasil, os melhores sistemas para implementar. E ela implementou quatro sistemas de gerenciamento de lojas. E isso é algo essencial que não beneficiou somente a mim, mas todas as empresas pequenas. Porque, assim, eu sozinho, não iria ter condições de implantar um sistema desses, que é utilizado nas grandes empresas, em função do alto custo. Então, com a rede, a gente teve as portas abertas para optar por um sistema que grandes empresas usam e facilitam muito nosso trabalho. Esse sistema permite fazer um gerenciamento de estoques, gerenciamento de perdas, controle de validade, controle de lotes de medicamentos, fazer a rastreabilidade. Então, isso é feito hoje na minha loja, eu consigo acompanhar tudo isso, pra tu ter uma ideia. E isso eu só consegui ter depois que eu entrei na rede e pude ter acesso a esse sistema, que permite fazer isso aí. Então, não é só pelas compras que sou dependente (Int P 1).

Temos lá, por exemplo, se um cliente passa mal dentro da loja, ele vai ser socorrido de graça pela Unimed. Nós chamamos a ambulância, a Unimed vem ali e dá atenção total. Nós temos seguro, que é um diferencial também. [...] É a única rede de farmácia que aplica injetáveis. Nós atendemos a sua solicitação na sua casa, não precisa sair de casa. Nós mandamos uma maquininha pra ti pagar com o cartão dentro de casa. Então, essas facilidades a gente coloca e vem criando coisas novas, diferentes que os outros não têm (Int P 5).

Tinha alguns lojistas que tinham problema de software dentro da empresa. A rede então chamou uma empresa que trabalha nessa área e vários lojistas já aderiram, porque é especializada em lojas de calçados, confecções e material esportivo. O que a gente fez, conseguimos baratear o sistema e atendeu a necessidade de vários lojistas que tinham dificuldade com o sistema. Então, o nosso sistema já nos torna

dependentes. [...] Outra coisa que nós estamos inovando, é que a rede criou outra marca que, agora, a partir de 2016, vamos começar desenvolver produtos. Estes só serão vendidos nas lojas que fazem parte da rede. Então, é outro diferencial que a gente está criando (Int P 6).

A rede tem um depósito central muito bem montado. Tem em torno de 40 ou 45 funcionários que trabalham lá. Tem comprador, tem separador de mercadorias, tem o pessoal que carrega mercadoria e tem um sistema muito bom. No sistema da rede tem tudo também. Tem prazo de pagamento, tem a validade, tem o tipo de entrega, se será entregue na loja ou no depósito central, se a nota é da rede ou se vem faturado direto pra nós. Tem esses detalhes aí né. É algo que a rede me proporcionou, e não vejo como trabalhar mais sem isso. É muita coisa. (Int P 2).

A partir desses relatos, pode-se perceber que as redes estudadas nessa fase proporcionam aos seus integrantes diversas atividades diferenciadas e inovadoras que solidificam a relação de dependência existente entre empresas integrantes e a rede. São diversas questões que estão envolvidas nessa relação, como a programação e implementação de um sistema de informação, que auxilia os integrantes na gestão de suas atividades, a construção de um depósito central para recebimento e organização das compras e o desenvolvimento de uma marca própria e de novos produtos. Essas inovações envolvem também elementos mais operacionais, como o atendimento a domicílio e prestação de socorro.

Algumas dessas inovações são semelhantes às consideradas por Pittaway et al. (2004), como a obtenção ou acesso a novos mercados e tecnologias, novos produtos no mercado e obtenção de competências complementares. Qual seja a inovação proporcionada pelas redes, Verschoore e Balestrin (2008) afirmam que o ganho em termos de inovação é a redução da lacuna entre a concepção e execução de uma determinada atividade. Isso se torna ainda mais importante no caso de uma atividade que vai proporcionar um recurso que as empresas integrantes não tinham até a efetivação daquela atividade.

Todos esses elementos mencionados, inevitavelmente auxiliam na realização de atividades diárias dos integrantes das redes estudadas, além de auxiliarem na retenção e captação de novos clientes. Atividades ligadas ao gerenciamento de estoques, gerenciamento de perdas, controle de validade, prazos de pagamento, controle de lotes citados por alguns integrantes impactam diretamente no desempenho das empresas individualmente. Sem essas inovações, o negócio das empresas integrantes seria consideravelmente prejudicado, e por isso que as inovações, somadas com os outros fatores já discutidos, tornam as empresas dependentes das redes em que estão inseridas.

Esses apontamentos, juntamente aos relatos dos entrevistados sobre esse fator, corroboram a proposição P7 desta tese.

Proposição P8: A dependência de empresas parceiras está relacionada à especialização das atividades e as inovações efetuadas pela rede.

O último fator em relação ao qual os integrantes foram questionados foi, então, a **Legitimidade Organizacional**. A legitimidade, conforme já definido anteriormente, é uma situação em que as empresas, ou determinado grupo de empresas, obtêm reconhecimento dos seus *stakeholders* quanto suas ações e formas de atuação, alinhamento cultural e consonância com normas e leis. Sua importância é tal que Brown (1998) afirma que a legitimidade age como uma condição para que as empresas consigam fácil acesso a recursos, novos mercados e perspectivas de sobrevivência no longo prazo. Segundo Meyer e Rowan (1977), a teoria institucional estabelece que a sobrevivência organizacional no longo prazo está relacionada à legitimidade.

Sobre as respostas dadas pelos entrevistados quanto a esse fator, alguns trechos dos relatos dos integrantes são colocados na sequência.

Tu tens que esquecer o teu nome, e apostar em uma marca. Na força que a marca tem, entendeu. Por isso que eles estão indo aos poucos, porque tem muita farmácia antiga, com 20, 30, 40 anos, que são muito tradicionais na cidade. E isso é meio conflitante, difícil para aquele cara deixar sua marca. Mas isso, pra mim, só vem a somar. As pessoas até chegam a perguntar se a farmácia foi vendida. Mas a rede tenta passar uma imagem de que é um lugar onde as pessoas vão achar o que querem e conseguir preços mais acessíveis. Então, eu aqui na minha farmácia, vejo que isso está mudando. Não é 100% das pessoas que veem minha farmácia assim, porque é uma identidade nova. Não faz muito que eu troquei a fachada, por exemplo (Int P 1).

São diversos momentos. Primeiro, a mídia que é muito forte, ela te ajuda bastante. [...] A dependência também ocorre, veja, nós temos um cartão próprio, o “mais vantagem” que é de fidelização do cliente. Todas nossas lojas aceitam esse cartão e é pra desconto. Apresentou aquele cartão, obrigatoriamente tu recebe desconto. É padrão, é a bandeira, é uma coisa que começa a te dar visualização, te dá credibilidade (Int P 5).

É, por exemplo, nós temos um grande respeito pelos fornecedores, e eles por nós. Eu lembro quando nós chegávamos em feiras e todo mundo com camisetas da rede, eles

dizem: “ó, chegou pessoal da rede..”. [...] Então, ao fazer parte da rede, hoje, tu tens um reconhecimento pelos fornecedores e também pelos lojistas que fazem parte (Int P 6).

Hoje, a gente bem sabe que a rede é reconhecida em nível nacional, porque os gerentes vêm de nível nacional aqui querendo adentrar no Rio Grande do Sul pra vender algum produto na região. Eles procuram a rede, porque sabem o papel da rede e sabem a seriedade que a rede tem e das condições que a rede tem. A rede sempre preza por isso, que é pagamento 100% em dia, nossa credibilidade não deixa nada ficar em atraso. Isso são coisas que a gente sempre pregou e que o fornecedor sabe disso e, por isso, nos traz bons negócios (Int P 2).

Comparando o que eu era e o que eu sou hoje, posso dizer que o crescimento e a visibilidade que a gente está tendo hoje é infinitamente maior do que alguns anos atrás. A rede proporcionou isso por estar sempre na mídia, por nos fazer estar mais vinculado, mais agregado no bairro que a gente está. A gente cria uma afinidade com cada região e a gente começa entender o que o cliente precisa e gosta de comprar, o que não pode faltar. Começa a entender que, em Camobi, vive hoje com uma população com valor agregado um pouco mais alto. Mas também tem aquela classe baixa, como também tem aquele pessoal que vem lá de Silveira Martins, que vem ali pra comprar tripa seca e coalho de fazer queijo. Que esse é um produto hoje que se tu colocar no centro o pessoal não sabe nem o que é. Então, a gente começa entender mais a necessidade da população da região com bastante afinidade e isso faz com que tu direcione ainda mais o negócio. [...] Isso a rede proporcionou pra nós na forma que tu compra esse produto. Ela melhora o mix, conseqüentemente fica melhor pra vocês comprarem. Então, a afinidade vai aumentando por aí. Vai melhorando com a confiança que a gente procura transmitir (Int P 7).

Os trechos dos relatos expostos mostram que a questão da legitimidade das empresas integrantes dessas redes foi melhorada pela atuação delas na rede. Essa legitimidade foi conquistada pela rede não somente perante os clientes das empresas individuais, mas também diante de seus fornecedores. São vários elementos envolvidos na criação dessa legitimidade, desde a aplicação de veículos de divulgação mais intensos, fortalecendo a sua imagem, até a disponibilização de produtos que atendam às necessidades dos consumidores e promoções internas. Além disso, diante dos fornecedores, a rede criou e mantém sua credibilidade, sem atraso nos pagamentos, o que também favorece seus integrantes. Estes elementos supracitados constroem uma imagem positiva a respeito da rede diante de seus principais *stakeholders*. Isso, conseqüentemente, é repassado para seus integrantes, que fortalecem seus negócios.

Essa legitimidade construída pela rede acaba se tornando essencial para as empresas integrantes. Isso porque, conforme destacam Lin et al. (2010), Meyer e Rowan (1977) e Scott (1995), a legitimidade aumenta as chances de adquirir os recursos necessários para o crescimento e sobrevivência, como por exemplo, capital, inovações, formas de gestão, cliente e redes de contato. Dessa forma, por mais que os integrantes entrevistados não tenham claramente expresso sua dependência em relação à rede pela legitimidade adquirida, boa parte desses recursos eles conseguem pela participação da rede. Isso é que também os acaba tornando dependentes.

Por essas razões que se obtêm argumentos e elementos para corroborar a proposição P9 dessa tese.

Proposição P9: A dependência de empresas parceiras está relacionada à legitimidade organizacional adquirida pelas empresas pela atuação em rede.

Esses resultados encontrados nessa parte final da tese permitem agrupar fatores que geram diferenciais competitivos, organizacionais e estratégicos às empresas integrantes e direcionam a dependência delas com as redes interorganizacionais em que estão inseridas. Independente do ramo de atividade no qual as empresas atuam, percebe-se certa similaridade nas respostas dos empresários entrevistados.

Sendo assim, para resumir os resultados encontrados nessa subseção do trabalho, elaborou-se a Tabela 13, que congrega os fatores investigados, qual a relação de dependência analisada e quais proposições foram corroboradas ou não.

Tabela 13 – Resumo dos resultados dessa fase da pesquisa empírica

Fator investigado	Relação de dependência	Proposição
Aumento do poder de barganha	Empresas integrantes → Rede	P6 – Corroborada
Aprendizagem	Empresas integrantes → Rede	P7 – Corroborada
Especialização das atividades e as inovações	Empresas integrantes → Rede	P8 – Corroborada
Legitimidade organizacional	Empresas integrantes → Rede	P9 – Corroborada

Fonte: elaborado pelo autor

6.3.4 Análise da interdependência rede-empresa-rede: Fase III

Os fatores estudados e explorados na pesquisa empírica junto aos presidentes dessas redes mostram que a rede não é mais dependente de um ou outro integrante individualmente. Nos relatos deles, pode-se perceber que o não comprometimento, a não confiança entre os integrantes, a não congruência de metas e objetivos e a falta de sentimento de pertença à rede é superada pelas ações e atividades que a rede exerce para beneficiar os seus integrantes, que possuem a necessidade de um determinado recurso.

É claro que esses fatores estudados até o momento não deixam de ser importantes para essas redes, tanto que, em alguns relatos, pode-se perceber isso. Mas o fato é que a dependência da rede em relação a alguns integrantes deixa de existir em virtude da estrutura de governança que ela possui e da forma de ela gerenciar e solucionar as principais necessidades dos seus integrantes. Obviamente que a rede ainda depende do grupo como um todo, pois ele é a razão de ela existir.

Em relação aos integrantes dessas redes, eles foram questionados sobre o **nível de dependência** que eles consideravam ter para com a rede em que estavam inseridos. As respostas, por mais diferentes que fossem, indicaram um elemento em comum: a dependência deles em relação à rede. A seguir, colocam-se alguns relatos que representam a opinião de todos os entrevistados.

Olha, agora, falando contigo, comecei a pensar em tudo que a rede me proporciona, e tem muita coisa. O cara tem um setor de compra, um jurídico, um setor contábil, um programa que você pode optar para gerenciar todo teu estoque, teu financeiro, a rastreabilidade dos teus medicamentos, o processo de marketing, as campanhas de natal, ano novo, dia das crianças, dia das mães. Tudo isso aí vem pronto. São várias coisas acontecendo aos poucos que, hoje, o associado nem se dá por conta que tem tudo isso aí. O cara entra e vai ganhando as coisas e, em um ano, ele vai pensar que parece que não é nada. Mas, sai dela pra ver, pra tu ver como é tudo pior sozinho. Porque eu vejo, assim, o ser humano se acomoda muito fácil. Ele vai se acomodando, acomodando e nem percebe que tem um monte de gente trabalhando por ti, fazendo tudo isso aí em teu prol. Então, sai da rede e vai fazer isso aí tudo sozinho pra ti ver. O cara não consegue, e muitas empresas não conseguiriam sobreviver (Int P 1).

Pra ti ter uma noção, só o desconto que os lojistas conseguem com as negociações, eles cobrem todos os custos que eles têm com mensalidades da rede e ainda sobra dinheiro. Aqueles que realmente querem fazer suas lojas crescerem, eu vejo hoje que são dependentes. Tem lojista que entrou na rede com uma loja e hoje já tem três lojas.

Tem lojista que tem cinco lojas e não trabalhava com as principais marcas. Com a rede, ele passou a trabalhar. Então, a rede abriu pra todos, essas marcas que muitos não conseguiam; a rede proporcionou um crescimento fantástico. [...] Vejo tantas pequenas lojas fechando, sem alternativa. Pra mim, a alternativa pra pequenos lojistas, principalmente, é se unir dentro de uma rede. Só tem a ganhar, porque o desafio do varejo é cada vez maior. O comércio eletrônico não tem volta. A tendência é que só aumente. Então, uma forma dos pequenos e médios sobreviverem é justamente se unirem em redes de cooperação (Int P 6).

Eu tenho certeza, e falo também por alguns colegas que eu vejo que têm estruturas parecidas com a minha, posso dizer que sou totalmente dependente da rede. Pra mim ter o negócio que eu tenho e tocar do jeito que eu toco, com esse jeito de compra, esse movimento, eu sou dependente da rede (Int P 2).

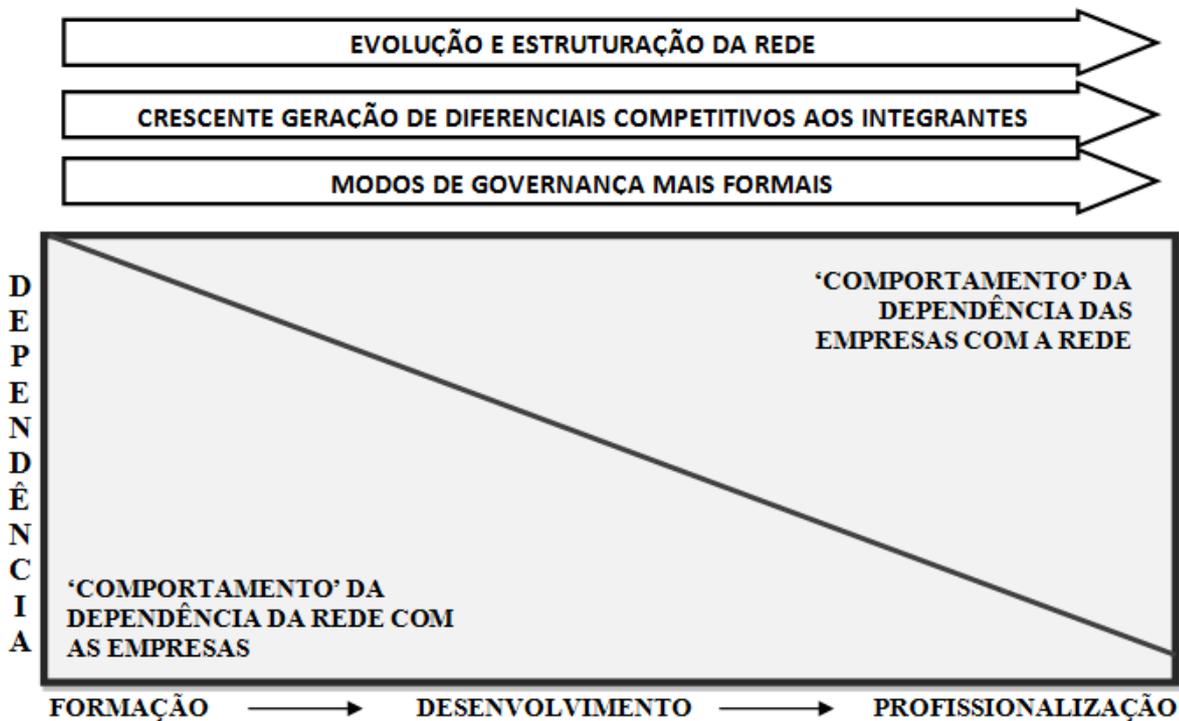
O cara acaba se tonando dependente. São pequenas coisas que formam essa dependência (Int P 7).

Esses relatos permitem identificar que existe a dependência dos integrantes em relação à rede, e que é todo o conjunto de fatores que os torna dependentes. Em outras palavras, não é somente o fato de as empresas conseguirem maior poder de barganha com seus fornecedores, ou a especialização das atividades que as tornam dependentes da rede. São todos os fatores explorados neste trabalho que estão conjuntamente envolvidos na geração dessa relação de dependência empresa – rede.

Em diversos momentos da realização das entrevistas, e inclusive em alguns relatos anteriormente expostos, pode-se perceber que os integrantes ressaltam um fator como complemento do outro. Alguns fatores impactam de forma mais plausível nos resultados das empresas, como o poder de barganha; outros não, como a aprendizagem obtida na rede. No entanto, todos os fatores, direta ou indiretamente, acabam impactando na gestão e realização das atividades envolvidas nos negócios das empresas, e é isso que as torna dependentes da rede.

Para ilustrar a diferença e a mudança da relação de interdependência investigada nesse trabalho, elaborou-se a Figura 8. Nela, está representado o “comportamento” da relação de interdependência das redes e das empresas integrantes ao longo das fases de evolução das redes estudadas.

Figura 8 – Relação de interdependência rede - empresa



Fonte: elaborado pelo autor

O que se pretende representar com a Figura 8 é exatamente o que pode ser visto no decorrer da apresentação dos resultados, ou seja, a inversão na relação de interdependência entre as redes e as empresas integrantes.

Especificamente, na fase de Formação das redes, verificou-se a alta dependência das redes com as empresas devido aos fatores estudados (o comprometimento, a confiança entre os integrantes, a congruência de metas e objetivos e a imersão dos integrantes). Esses fatores estão intimamente ligados entre si, principalmente na fase de Formação da rede, pois quanto maior for o alinhamento dos integrantes quanto a metas e objetivos da rede, maior tende a ser o comprometimento deles, gerando maior confiança e, conseqüentemente, a tendência a serem mais imersos na rede, ou seja, mais as relações sociais dos integrantes tendem a direcionar os ganhos econômicos dos integrantes.

A fase de Desenvolvimento é caracterizada pela maior igualdade no balanceamento entre a relação de interdependência das duas partes estudadas nesta tese. As empresas passam a se tornar gradualmente mais dependentes da rede pelos retornos gerados a partir da efetivação das primeiras atividades conjuntas. Elas passam a pensar mais nos malefícios gerados aos seus negócios devido à saída ou extinção da rede. As redes, por outro lado, passam a se tornar

gradualmente mais independentes dos integrantes individualmente, principalmente devido ao crescimento em número de integrantes e sua melhor organização gerencial.

Por fim, na fase de Profissionalização, pode-se verificar a mínima dependência da rede em relação aos seus integrantes individualmente, devido a sua estrutura de governança e estrutura organizacional. As empresas, por outro lado, passaram a se tornar muito dependentes da rede para a realização de suas atividades, desde as mais básicas. Isso se deve à grande quantidade de recursos organizacionais e estratégicos proporcionados pela rede em todas as áreas gerenciais das empresas, como comerciais, gestão de materiais, aperfeiçoamento de pessoal e marketing.

7. CAPÍTULO VII – CONSIDERAÇÕES FINAIS DA PESQUISA

Neste capítulo, responde-se ao problema e objetivos da pesquisa, sintetizando a linha de pensamento desenvolvida no decorrer do trabalho. Busca-se, com isso, delinear, também, as principais contribuições teóricas e gerenciais para o desenvolvimento e gestão de redes interorganizacionais. Na sequência, descrevem-se as principais limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

7.1 RESPOSTAS AO PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

A questão problema e objetivo geral deste trabalho estão alinhados no sentido de verificar como se desenvolve a relação de interdependência rede-empresa e empresa-rede ao longo da evolução das redes interorganizacionais. A partir dos resultados desta pesquisa, puderam-se obter algumas constatações sobre este objetivo e os objetivos específicos.

- ✓ Primeiramente, destaca-se que pode-se identificar redes que apresentaram as principais características de cada uma das fases de evolução descritas no capítulo III deste trabalho. Apesar de cada rede estudada possuir suas peculiaridades e características específicas quanto ao mercado em que atuam, elas apresentaram similaridades quanto aos principais aspectos que foram utilizados para definir a fase de evolução em que essas redes se encontravam, como o modo de governança, a tomada de decisões, a liderança e a estrutura das relações. Isso permitiu o desenvolvimento da pesquisa em diferentes fases de evolução das redes e o alcance do objetivo geral da pesquisa.
- ✓ Segundo, pode-se confirmar, no campo empírico, a dependência das redes estudadas na fase de Formação quanto ao comprometimento, à confiança entre os integrantes, à congruência de metas e objetivos e à imersão deles na rede. Estes elementos são necessários na fase de evolução das redes, principalmente, pela forma de governança utilizada por elas e pelo número de integrantes que elas possuem nessa fase inicial. Esses fatores agem como mecanismos de governança utilizados na rede para o desenvolvimento de atividades conjuntas e demais ações nela estabelecidas. Provan e Kenis (2007) já especificavam fatores como a confiança e o comprometimento como essenciais para a efetividade das atividades

propostas, especialmente, nesse estilo de governança compartilhada.

Importante destacar que os presidentes das redes entrevistados nessa fase de Formação não se manifestaram quanto à confiança dos integrantes em relação à rede. Para eles, a rede, naquele momento, são os próprios integrantes, mesmo que tenha sido juridicamente estabelecida uma organização separada para identificá-la. Por isso, a confiança entre os integrantes é o fator essencial nessa fase de evolução.

- ✓ Quanto a esses fatores da dependência das redes, verificou-se, também, que a dependência da rede diminui a partir do momento que ela começa a se estruturar, obter novos integrantes, passando a usar formas de governança mais formais. Notou-se que, à medida que as redes evoluem, tornam-se maiores em número de integrantes e utilizam formas de governança mais formais (como OARs), que são prováveis de se tornarem mais eficazes do que as redes com governança compartilhada (PROVAN E KENIS, 2007). Da mesma forma, verificou-se que essas redes diminuem sua dependência em relação aos integrantes quanto aos fatores pesquisados: comprometimento, confiança, congruência quanto a metas e objetivos e imersão dos integrantes na rede. Verificou-se, a partir da fase de Desenvolvimento, que as redes já possuíam um modo de governança mais hierarquizado, estipulando funções para os membros da diretoria e dando liberdade a eles para a tomada de decisão quanto às questões rotineiras. A contratação de um “ente” administrativo também auxiliou na efetividade da gestão da rede e melhoria dessa forma de governança. Nas redes estudadas na fase de Profissionalização, isso ficou bem claro. As redes estudadas naquela fase permitiram a constatação de que sua sobrevivência não seria ameaçada no caso da saída de um integrante, ou até, um pequeno grupo de empresas.

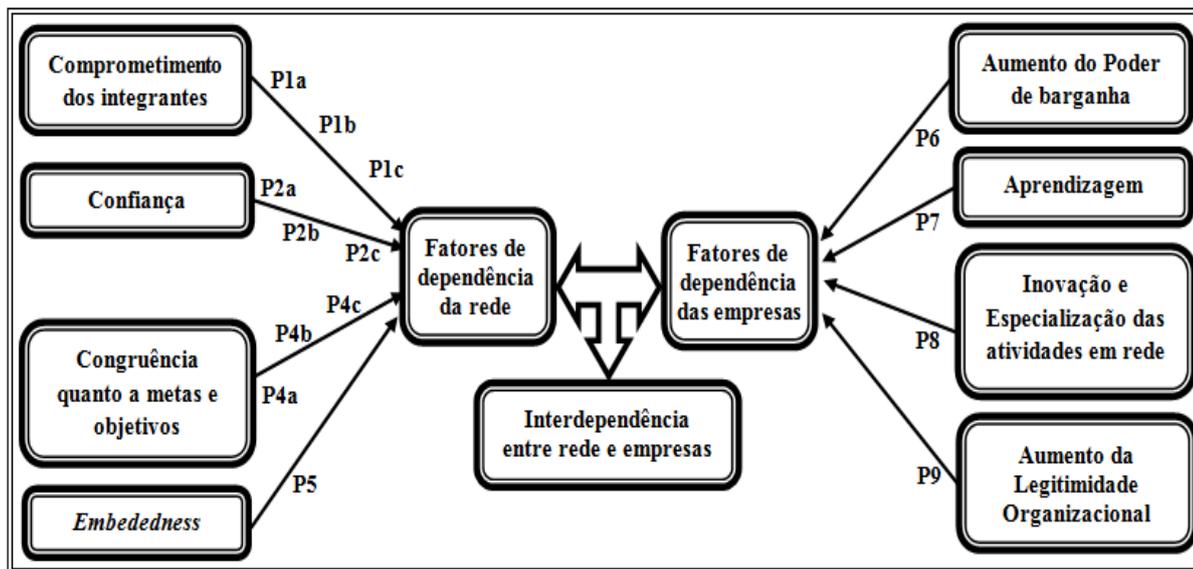
- ✓ Analisando os fatores estudados como geradores da dependência das empresas, constatou-se que estes não são desenvolvidos e organizados nas redes na fase de Formação ao ponto de gerar a dependência das empresas integrantes. Essas redes, conforme destacado no capítulo dos resultados da pesquisa, necessitam de certo tempo para estruturação de suas ações e organização de suas atividades e de seu sistema de governança.

- ✓ Comparativamente, as empresas pertencentes às redes da fase de Profissionalização estavam em uma situação diferente. Estas estavam dependentes da rede em que estavam inseridas devido à efetividade da rede em gerar os fatores estudados nesta tese e torná-las competitivas no mercado em que atuavam. Na teoria, dado o fato de as organizações transacionarem umas com as outras para obterem os recursos de que necessitam, aquele que detêm o controle sobre estes recursos passa a exercer papel-chave na relação, pois ele fornece poder sobre a outra organização, que se torna dependente (PFEFFER E SALANCIK, 1978). Em outras palavras, uma organização pode ser influenciada por outra (nesse caso, a rede) que detenha o controle substancial ou exclusivo sobre os recursos críticos para a sobrevivência dessa organização.

Na prática, isso ficou claro por meio da pesquisa empírica realizada. À medida que as redes proporcionavam diferenciais competitivos aos seus integrantes, por meio de fatores como o poder de barganha, a aprendizagem, as inovações e especialização das atividades e a legitimidade organizacional, os integrantes se tornam dependentes da rede em que estão inseridos. Essa resposta aos recursos de que os integrantes das redes necessitam é que acaba gerando uma inversão na relação de dependência das empresas. Estas, ao entrarem na rede, buscam apenas oportunidades de melhoria de seus negócios a partir dos benefícios gerados pela rede. Mas, a partir do momento em que a rede começa a melhorar sua organização e estrutura gerencial e passa a gerar recursos estratégicos únicos às empresas integrantes, estas vão se tornando cada vez mais dependentes da rede em que estão inseridas. De maneira geral, os recursos de que elas necessitam não são encontrados fora da rede.

Por fim, estipulou-se um *framework* analítico final dos fatores influenciadores da relação de interdependência entre redes e empresas com as proposições elaboradas (desdobradas) a partir dos resultados dessa pesquisa. A Figura 9 apresenta o *framework* analítico final.

Figura 9 – Framework analítico final



Fonte: elaborado pelo autor

Estes resultados delineados contribuem para uma abordagem mais abrangente dos mecanismos e fatores que influenciam a compreensão do processo de evolução das redes, que se solidificam e atuam como uma empresa individual separada das organizações integrantes na medida em que evoluem. Essa tendência verificada neste trabalho leva ao entendimento de que as redes podem se tornar organizações que, assim como as demais, necessitam de investimentos nas principais áreas da administração, como finanças, marketing, gestão de pessoas e materiais.

Da mesma forma, os achados desta tese contribuem não só para o avanço do conhecimento teórico sobre o fenômeno das redes e sua dinâmica de evolução e competitividade aos ambientes competitivos em que atuam, mas também como uma resposta às dificuldades de crescimento e desenvolvimento das redes. Nesse sentido, são delineados, na próxima subseção, as contribuições teóricas e práticas que se acredita serem pertinentes ao campo de estudo das redes interorganizacionais.

7.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS DA PESQUISA

A partir dos resultados dessa pesquisa, podem-se obter alguns *insights* sobre a teoria a respeito do assunto e a gestão das redes. Inicialmente, cabe destacar que o estudo foi desenvolvido pela lacuna teórica existente no estudo da interdependência entre redes e suas empresas integrantes. A discussão a respeito desse tema gera um interessante dilema para

qualquer organização que precisa de determinados recursos no seu contexto real de atuação, mas tenta adquiri-los sem perder sua autonomia.

Contribuição teórica 1: a relação de dependência muda de acordo com a fase de evolução da rede. Especificamente, na fase inicial de Formação das redes, a dependência da rede ocorre em função de as próprias empresas coordenarem o processo cooperativo. As empresas são possuidoras de recursos “comportamentais”, legitimidade, ativos físicos e relacionais de que a rede necessita para sua continuidade e sobrevivência. Essas empresas são também interdependentes entre si, pois a desistência de uma delas (principalmente das maiores no grupo) pode comprometer a continuidade e sobrevivência da rede. Pfeffer e Salancik (1978) explicam que a interdependência ocorre entre as empresas quando elas dependem uma da outra para a realização de processos ou obtenção de recursos relevantes.

Quando a rede atinge a fase de Profissionalização, a situação muda, porque ela é que detém o poder sobre os recursos que são necessários aos seus associados. Como administradora independente das atividades e ações deliberadas, a rede se torna o mecanismo estratégico para a sobrevivência das empresas integrantes, coordenando os recursos que elas necessitam.

Isso explica por que a dependência pode ser entendida como a medida de poder que uma parte tem sobre outra em relação a um determinado recurso. Como já explicava Emerson (1962), a dependência de um ator A em relação a um ator B, fornece a base para o poder de B sobre A, porque B está no controle ou influencia os bens, serviços ou demais recursos que A quer.

Contribuição teórica 2: o ambiente dita a dependência das empresas com a rede. Com essa pesquisa, avançou-se para além de discussões acadêmicas sobre como a Teoria da Dependência de Recursos (TDR) é aplicada em uma situação prática de relação de interdependência entre duas partes (a rede e as empresas). Uma das principais questões endereçadas pela TDR é "Por que as empresas constituem ou inserem-se em relações ou arranjos interorganizacionais?". Dois dos principais estudiosos dessa teoria afirmam que as organizações são constrangidas e afetadas por seu ambiente e agem para tentar controlar suas dependências de recursos através da criação de diferentes formas de arranjos interorganizacionais (PFEFFER e SALANCIK, 2003). A proposição central dessa teoria é a de que a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade para adquirir recursos críticos a partir do ambiente externo.

Diante de suas necessidades e dependências, as organizações não se limitam a responder a essas restrições externas, mas sim, realizam uma variedade de estratégias para, de alguma

forma, confrontar e alterar essas situações (PFEFFER, 1992). Uma delas é a formação de redes, que pode ser uma forma de relação entre as empresas que irá minimizar a perda da sua autonomia e auxiliar na sua sobrevivência. Galaskiewicz (1985) argumenta que a incerteza ambiental pode motivar as organizações a desenvolver relações interorganizacionais, tanto vertical como horizontalmente, para lidar com essa incerteza.

Uma vez inseridas em uma rede, as empresas terão de gerir sua dependência com as outras empresas ou com a rede, conforme explicitado nesse trabalho empírico. Mas, indiretamente, também estão gerindo sua dependência com o ambiente, pois foi a forma que encontraram de tentar suprir as necessidades de recursos. Além disso, inevitavelmente, as empresas terão que gerir novamente sua dependência com o ambiente caso decidam sair da rede em que estavam inseridas. Por isso, na fase inicial de formação da rede, as empresas terão que gerir sua dependência com as outras empresas. Já nas fases mais avançadas da evolução das redes, elas passarão a gerir cada vez mais sua dependência com a própria rede em que estão inseridas, pois ela administra os recursos de que necessita.

Contribuição teórica 3: a dependência diminui a autonomia das empresas. Vinculada ao que foi discutido nas duas contribuições teóricas anteriores, está a questão de perda de autonomia das empresas. Ao passo que uma empresa necessita de um ou mais recursos para sua sobrevivência, que ela obtém pela atuação em uma rede, ela vai perder, pelo menos, parte de sua autonomia em suas ações gerenciais. Essa empresa passa a ter que adequar sua forma de gestão individual, tomada de decisões e ações individuais para alinhar-se ao que é estipulado na rede. A identidade organizacional das empresas integrantes passa a ser conciliação de um profundo senso de regras e normas de um grupo para organizar suas atividades. Assim, a dependência das empresas em relação a determinados recursos faz com que elas concordem em perder sua autonomia para estabelecer melhores modos de coordenação das atividades.

Nesse contexto, Gray e Wood (1991) explicam que um desafio fundamental para uma organização individual na escolha entre diferentes formas de colaboração é manter o equilíbrio dinâmico entre a gestão da dependência de recursos e a sustentação da sua autonomia organizacional. Tipos mais formais de colaboração entre empresas possibilitam um maior controle sobre recursos críticos, no entanto, esses relacionamentos são quase sempre acompanhados de uma maior perda de autonomia e, portanto, envolvem custos relativamente mais elevados em termos de gestão de autonomia (ZUCKERMAN e D'AUNNO, 1990), dada a dependência estabelecida com a rede. Guo e Acar (2005) explicam, também, que, na escassez

de recursos, as organizações, principalmente as menores, podem ser mais inclinadas a desistir da sua autonomia e desenvolver tipos formais de atividades colaborativas para obter um acesso mais fácil aos recursos críticos de que necessitam.

Contribuição teórica 4: existem estruturas de governança diferentes das propostas por Provan e Kenis (2007). Para o delineamento dos tipos de governança, procurou-se seguir, basicamente, os modelos de Provan e Kenis (2007). Mas verificou-se, com a realização deste trabalho, a existência de um modelo diferenciado em relação ao que eles estipulam. Esse modelo encontrado nas redes classificadas na fase de Desenvolvimento é muito semelhante ao modelo de governança das organizações líderes, descrito por Provan e Kenis (2007).

Na presente tese, as redes estudadas na fase de Desenvolvimento utilizavam um modo de governança também sustentado basicamente por organizações líderes, que eram as que compunham a diretoria da rede. No entanto, essas redes eram bastante subsidiadas pelo trabalho de um “ente” administrativo, o que as diferencia, por meio de características próprias de tomada de decisão, realização de atividades de gestão e uso de mecanismos de controle. Pode-se perceber que esse formato de governança se deve, especialmente, ao aumento do número de integrantes e abrangência geográfica da rede, bem como o tempo de existência da rede e aumento de sua complexidade gerencial.

Contribuição teórica 5: a dependência das empresas é gerada por um conjunto de fatores e não por fatores ou benefícios isolados. Esse resultado vem a contribuir com a base de estudos sobre benefícios e vantagens competitivas em redes. Ao longo da realização das entrevistas com os integrantes das redes, pôde-se verificar que aqueles que estavam em redes na fase de Desenvolvimento obtinham certos recursos que, certamente, aumentavam sua competitividade no mercado em que atuavam. Esses recursos eram obtidos pelo poder de barganha da rede, da aprendizagem e troca de informações ou de algumas atividades inovadoras que a rede proporcionava aos seus integrantes. No entanto, pode-se perceber que esses recursos eram poucos e, em até certo ponto, isolados, não suficientes ao ponto de gerar uma relação de dependência das empresas integrantes com a rede.

Para as empresas que estavam inseridas em redes na fase de Profissionalização, a situação já era diferente. Essas empresas são dependentes da rede em que estão inseridas por um conjunto de fatores que geram diferenciais competitivos e recursos únicos, que elas não encontrariam fora da rede. São recursos em termos de poder de barganha, aprendizagem fornecida pela rede, inovações efetuadas pela rede e geração de legitimidade organizacional,

que, somados, geram a dependência das empresas, pois, dificilmente, as empresas conseguiriam todos eles fora da rede e por conta própria.

Contribuição teórica 6: a dependência das empresas explica a sobrevivência das redes.

Uma parcela substancial de pesquisas sobre relações interorganizacionais tem enfatizado o papel da dependência na gênese e formação das relações de cooperação interorganizacional (GEISLER, 1995). Mas esse estudo serve de base para explicar que a dependência também pode ser usada para explicar a sobrevivência das redes de empresas. Genericamente, se A depende de B, mas B não depende de A, então nenhuma relação será formada (DAS E TENG, 2002). Mas isso não é condição necessária para a sobrevivência da rede.

A evidência teórica demonstra que a dependência mútua é uma condição necessária para a formação da aliança, mas o desequilíbrio de poder (ou dependência assimétrica) que, por um lado, pode ser um obstáculo para a formação de uma relação interorganizacional, pode se tornar situação existente da relação em outras situações (CASCIARO e PISKORSKI, 2005; PROVAN e SKINNER, 1989). Nesse estudo, é o que acontece na fase de Profissionalização das redes, quando há um desequilíbrio de poder por parte da rede que proporciona os recursos que as empresas necessitam. Essa dependência de uma empresa com uma rede pode ser definida como uma via para a empresa suprir suas necessidades de recursos e atingir seus objetivos (FRAZIER, 1983) e indiretamente acaba servindo como elemento impulsionador da sobrevivência da rede.

Contribuição teórica 7: importância é diferente de dependência. Essa constatação foi possível de ser realizada, principalmente, com a análise da dependência das redes em relação aos seus associados na fase de Profissionalização das redes. Naquele momento, pôde-se verificar que, devido à estrutura organizacional e de governança estabelecida pelas redes, a dependência da rede em relação a seus integrantes, individualmente, é praticamente nenhuma, ainda mais se comparadas essas redes com as redes na fase de Formação. Ficou claro, na fala dos entrevistados, que a continuidade e sobrevivência da rede não seria abalada pela saída de um, dois ou até um pequeno grupo de integrantes.

No entanto, isso não significa que os fatores estudados como influenciadores da dependência da rede não são mais importantes. Questões como comprometimento, alinhamento de metas e objetivos, imersão e confiança na rede, continuam sendo importantes para a efetividade das ações promulgadas e realizadas pela rede. Sem isso, o sentido de existência da rede deixaria de existir.

Contribuição teórica 8: confiança entre os integrantes é diferente da confiança na rede. O conceito de confiança, conforme apresentado no referencial teórico dessa tese, é citado como essencial nas discussões envolvendo relações interorganizacionais. O fato é que muitos estudos não diferenciam ou especificam qual confiança eles estão se referindo em seus estudos: confiança entre os integrantes ou confiança na rede. Neste trabalho, ficou clara a evidência de que as duas são categorias distintas, principalmente, para redes na fase de Profissionalização.

Na fase de Formação das redes, verificou-se que pode haver certa confusão em relação ao o que é confiança entre os integrantes e confiança na rede, pois o modo de governança adotado por essas redes não permite a clara distinção entre a rede e seu grupo de empresas integrantes. Em outras palavras, ter confiança na rede significa ter confiança nos integrantes, pois eles é que gerenciam conjuntamente as atividades e ações da rede.

No entanto, com as entrevistas realizadas com os gestores das redes na fase de Profissionalização, ficou evidente que ter confiança na rede não significa necessariamente que há confiança entre os seus integrantes. Um integrante pode ter total confiança nas ações e propostas realizadas pela rede, mas, ao mesmo tempo, ter nenhuma confiança em um dos integrantes. Isso é compreensível pela quantidade de integrantes que compõem as redes nessa fase.

Alinhados a essas contribuições teóricas, os resultados desta pesquisa podem, também, gerar contribuições para a melhoria da prática gerencial das redes, assim como de seu desenvolvimento e manutenção ao longo do tempo. Os resultados também direcionam alguns ensinamentos para empresários participantes de redes horizontais de empresas. A seguir, são alinhadas algumas contribuições práticas advindas deste trabalho de tese.

Contribuição prática 1: a formação da rede não deve ser “forçada”. Com a realização deste estudo, pôde-se compreender que a formação de uma rede de empresas deve ser pautada em aspectos como alinhamento de interesses, mesmo nível de desenvolvimento e tamanho das empresas individuais, com um grupo inicial que permita a interação social entre todos. Nessa pesquisa, as redes estudadas na fase de Formação são oriundas de grupo de empresas anterior, que não possuía afinidade entre elas e no qual não havia o alinhamento de metas e objetivos criados pelo grupo. A questão do nível de desenvolvimento e tamanho das empresas também gera um impacto na formação de rede, pois se o grupo for criado com empresas muito diferentes, suas necessidades de recursos provavelmente serão diferentes, e dificilmente a formação de uma rede será a solução ótima para todas as empresas.

Por outro lado, um grupo pequeno também pode ser um problema, porque não leva à

geração de vantagens que levam ao interesse na cooperação. Aqui, parece existir uma “tensão”: grupos pequenos favorecem o desenvolvimento da confiança, mas não a geração de claras vantagens conjuntas, como ganhos de escala, fundamentais à sobrevivência da rede.

Na formação de uma rede, o tamanho inicial do grupo formado também exerce influência no sucesso e desenvolvimento do grupo. Como, geralmente, a rede utiliza, nessa fase inicial de evolução, a governança compartilhada, em que a confiança entre os integrantes e o comprometimento exercem funções primordiais, grandes grupos poderão não possibilitar o surgimento desses elementos. Isso dificultaria o gerenciamento do grupo e o sucesso da execução das atividades. Além disso, em grandes grupos, é mais provável a inserção de empresários oportunistas.

Nos estudos de Tubin e Levin-Rozalis (2008), eles descrevem que, como a cooperação é construída por meio da interação social ao longo do tempo, com uma cultura corporativa compatível e normas compartilhadas, isso aumentaria a confiança entre os parceiros de cooperação e a troca de informações. Além disso, a influência mútua, o respeito mútuo e a reciprocidade nesses pequenos grupos criam uma “atmosfera de colaboração”, que ajuda a compensar os riscos de oportunismo, gera a confiança (HOETKER e MELLEWIGT, 2009; MUTHUSAMY e WHITE, 2005) e aumenta a vontade de cooperar e trocar informações.

Contribuição prática 2: a evolução da rede e o uso de estruturas de governança mais formais caminham juntos. O estudo permitiu verificar que, em redes com mais tempo no mercado, usam-se estruturas de governança mais formal e hierárquica. Juntamente a isso, pode-se verificar a maior eficiência dessas redes na geração de inovações e diferenciais competitivos aos seus integrantes. Não é pretensão de se colocar isso como regra, mas as estruturas de governança mais formais são usadas em redes com um grande grupo de empresas e parecem ser mais responsivas às necessidades de seus integrantes. Provan e Kenis (2007) também mencionam que as redes com grande número de integrantes tendem a obter mais sucesso com a forma de governança OAR.

O fato relacionado a isso é que somente nas redes em fase de profissionalização que usam a estrutura de governança OAR é que os integrantes afirmaram serem dependentes da rede para sobreviverem no mercado em que atuam. Nas redes estudadas nessa fase, pode-se perceber a geração de uma variedade de recursos gerados aos seus integrantes em termos de poder de barganha, aprendizagem, inovações e legitimidade organizacional. Isso mostra que as redes nesse estágio de sua evolução são um mecanismo capaz de gerar diferenciais competitivos e estratégicos únicos as suas empresas integrantes.

A entrada de novas empresas na rede, ampliando o número de participantes, e a pressão pelo desenvolvimento e melhoria de atividades gera um aumento na complexidade das relações internas e na sua manutenção e, conseqüentemente, na gestão e governança do arranjo cooperativo. Além disso, não de ser consideradas as contingências estruturais e relacionais citadas por Provan e Kenis (2008). Esses autores explicam que essas contingências começam a exercer forte influência na organização da rede e na natureza das tarefas, especialmente quanto à exigência de competências no nível da rede. Mais especificamente, para manutenção das atividades e alcance dos objetivos planejados, são necessários maiores esforços de tempo, organização, coordenação e controle, aumentando o nível de competências gerenciais exigidas. Com isso, as redes tendem a adotar modos de governança mais formais, como *lead organization* e *network administrative organization* (PROVAN e KENIS, 2008). No que diz respeito ao desenvolvimento de estruturas de governança, Isett *et al.* (2011) mencionam uma tendência descrita na literatura de que as redes começam com uma estrutura comum e informal, e tendem a se tornar mais formais ao longo do tempo.

Não se pretende dizer, com isso, que as redes em fase de formação e desenvolvimento, não sejam eficientes em atingir os objetivos que permearam sua formação. Mas, pelas entrevistas realizadas, as redes nesses estágios se caracterizaram como geradoras de benefícios às empresas integrantes e mostraram-se muito mais vulneráveis do que as redes na fase de profissionalização.

Contribuição prática 3: a rede precisa, com o tempo, ser gerenciada como outra organização qualquer. Ora, uma vez que a rede foi estabelecida como uma organização independente das empresas que a integram, ela precisa ser gerenciada como tal. Por mais que, no início das atividades cooperativas, não haja uma clara distinção entre o grupo de empresas e a rede, esta precisa de processo de gestão, organização, formalização e controle assim como outra organização individual. Pode-se verificar que as redes em fases mais avançadas de sua evolução já fazem uso de processos e práticas nesse sentido, e devido a tal organização gerencial, é que conseguem gerar a gama de recursos que suas empresas integrantes necessitam. As funções administrativas básicas de planejar, organizar, dirigir e controlar são aplicáveis, e devem ser, às organizações cooperativas como as redes tanto quanto são aplicáveis a outra organização do mercado.

Contribuição prática 4: a dependência não deve ser entendida como algo ruim. Por mais que as empresas busquem estratégias para evitar que sejam controladas e que percam sua

autonomia, a dependência aos recursos gerados por uma rede não deve ser entendida como algo prejudicial à organização integrante. Se a rede é o caminho pelo qual a empresa obtém os recursos críticos para sua sobrevivência e gera lucro ao seu negócio, o fato de essa empresa ser dependente da rede passa a ser motivo para empresas comprometerem-se e colaborarem ainda mais para o sucesso das ações empreendidas pela rede. Para Gardet e Mothe (2012), a dependência surge da necessidade da empresa manter uma relação colaborativa a fim de atingir os seus objetivos. Assim, a partir do momento em que a rede é efetiva em proporcionar o alcance desses objetivos organizacionais e disponibilizar uma gama de recursos para diminuir a incerteza da empresa em relação ao ambiente, ela torna-se um veículo efetivo de competitividade de suas empresas integrantes, e as empresas devem colaborar para que ela continue sobrevivendo.

7.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO E DELINEAMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

Este trabalho tem seus resultados condicionados a algumas limitações sobre a forma como essa pesquisa foi realizada. A primeira delas está relacionada ao fato de a pesquisa de caráter qualitativo não permitir generalizações a outros contextos de estudo. Por mais que esse tipo de pesquisa permita o exame em profundidade do objeto de pesquisa, os resultados que ela proporciona se restringem às redes e empresas estudadas.

Outro ponto a ser salientado, que está vinculado ao primeiro, é o fato de não ter sido coletada a informação com mais integrantes das redes pesquisadas. Por mais que se tenha entrevistado um integrante que foi classificado como antigo e outro como recente, observações e informações diferentes talvez deixaram de ser coletadas. Uma pesquisa quantitativa com o objeto deste estudo pode ser pertinente nesse sentido.

Outra limitação que pode ser mencionada como limitadora é a determinação dos fatores da pesquisa. Por mais que os entrevistados (tanto presidentes quanto integrantes das redes) não mencionaram outras variáveis relacionadas ao objeto deste estudo, este não se esgota com essa pesquisa. Outras variáveis e fatores podem ser identificados em outros ambientes para enriquecer o corpo teórico sobre este assunto.

Nesse sentido, entende-se que a abordagem e a natureza dos fatores relacionados aos processos organizacionais que auxiliam na evolução e a consolidação de relações interorganizacionais como as redes são dinâmicas, complexas, interdependentes e contextuais. Sendo assim, ressalta-se que os resultados desta pesquisa não são definitivos e podem servir como parâmetro para instigar novos estudos, reflexões e críticas sobre os fatores

influenciadores da interdependência entre redes e empresas, e seus impactos junto à comunidade acadêmica.

Diante dos resultados encontrados, expande-se um espectro de novas possibilidades de pesquisa até então pouco exploradas no campo da administração, especificamente na governança e gestão de redes. Os questionamentos centrais para os gestores da rede estão em entender até que ponto uma empresa integrante considera vantajoso estar inserida em uma rede. Albers (2005) descreve que as empresas concordam em perder sua liberdade até certo ponto, e permitem que a gestão da cooperação coordene certos aspectos de seus negócios sob o sistema de regras criadas pelo grupo. Nesse sentido: Como se dá a relação de poder que a rede exerce sobre seus integrantes? Qual a influência do poder no sucesso e desempenho de empreendimentos colaborativos como as redes de empresas?

Deve-se ter em mente, também, que cada ramo de atividade ou segmento em que as redes estão inseridas possui ambientes concorrenciais diferentes, com características distintas e sua própria dinâmica de mercado. Nesse sentido, uma pergunta que norteia essa discussão é: até que ponto o ramo de atividade da rede está relacionado com a maior ou menor dependência das empresas integrantes? Cada segmento de mercado pode ser caracterizado por empresários com formação, experiências e motivações diversas que podem fazê-lo ter uma maior ou menor tendência e vontade de desenvolver seus negócios por meio de redes.

Outra questão inerente a esse estudo trata-se da “profissionalização” das redes que estão na fase de Desenvolvimento. Como otimizar o desenvolvimento de diferenciais competitivos e estratégias para que essas empresas evoluam? O que fazer para que elas consigam mais integrantes e gerem um conjunto de recursos para manter as empresas integrantes vinculadas? Estudos que avancem nesse sentido por meio de pesquisas com redes que já estão na fase de Profissionalização podem trazer importantes indicativos e caminhos para o desenvolvimento das redes.

Inerente aos recursos gerados por uma rede aos seus integrantes, discute-se, também, a questão de diferença de desempenho dos integrantes dentro de uma mesma rede. O que leva esses integrantes a terem desempenhos diferentes? Por mais que uma rede tenha potencial e capacidade para melhorar o desempenho de seus integrantes, o que faz com que o efeito não seja idêntico para cada integrante da rede? Quais são as variáveis que ficam fora do controle dos gestores da rede que direcionam diferenças de desempenho entre as empresas integrantes? Seriam informações e respostas relevantes para o alinhamento das atividades e congruência das metas e objetivos estabelecidos na rede. Além disso, a questão de desempenho das empresas associadas às redes continua sendo um desafio para pesquisadores dessa área.

REFERÊNCIAS

- ADELMAN, I. **Teorias do desenvolvimento econômico**. 1 ed. São Paulo: Forense, 1972.
- AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. Big questions in public management research. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.11, n.3, p.295-326, 2001.
- AGRELL, P.J.; LINDROTH, R., NORMAN, A. Risk, information and incentives in telecom supply chains. **International Journal of Production Economics**, v.90, n.1, p.1-16, 2004.
- AHOLA, T. **Efficiency in project networks: the role of inter-organizational relationships in project implementation**. 2009. 248 f. Doctoral Dissertation (Doctor of Science in Technology) - Helsinki University of Technology, Finland, 2009.
- AHUJA, G., 2000. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, n.45, p. 355–425.
- AHUJA, G.; SODA, G.; ZAHEER, A. The genesis and dynamics of organizational networks. **Organization Science**, v.23, n.2, p. 434-448, 2012.
- ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- ALBERS, S. Configurations of alliance governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, v.62, p.204-233, 2010.
- ALDRICH, H. Resource dependence and interorganizational relations: local employment service offices and social services sector organizations. **Administration and Society**, v.7, n.4, p.419–54, 1976.
- ALDRICH, H.; HERKER, D. Boundary spanning roles and organization structure. **Academy of Management Review**, v.2, n.2, p.217-230, 1977.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and environments**. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v.63, p. 1-18, 1990.
- ALTER, C.; HAGE, J. **Organizations working together**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v.54, n.1, p. 42-58, 1990.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science**, v.8, n.4, p.310-23, 1989.

- ANDRÉ, M. R. D. L. **Factores de sucesso nas redes interorganizacionais de carácter temporário**. 2013. 289f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2013.
- ANDRÉSEN, E.; LUNDBERG, H.; ROXENHALL, T. Designing for commitment in regional strategic networks. **Management Research Review**, v.35, n.6, p.531-552, 2012.
- ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol.18, p.543-571, 2008.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, MA., Addison Wesley, 1992.
- AUSTER, E.R. **Network theory, tools and applications**. In: WILLIAMS F. and GIBSON, D.V. Eds. *The Technology Transfer: A communication perspective*. Netburry Park, CA: Sage, 1990.
- BACHMANN, R. Trust, power and control in transorganizational relations. **Organization Studies**, v.22, p. 337-365, 2001.
- BAILEY, D.; KONEY, M.K. **Strategic alliances among health and human services organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.
- BAPTISTA, R.; SWANN, P. Do firms in clusters innovate more? **Research Policy**, v.27, p.525-540, 1998.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. **Handbook of Organizational Studies**. London: Sage, 1996.
- BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v.26, n.3, p.367-403, 2000.
- BERTAUX, D. **Les récits de vie**. Paris: Éditions Nathan, 1997.
- BEST, M. H. **The new competition: institutions of industrial restructuring**. Cambridge, UK: Polity Press, 1990.
- BREMER, C.F. **Uma análise da aplicação do modelo de empresas virtuais na indústria brasileira**. WZL. Univ. Aachen, Alemanha, 1996.
- BROMILEY, P.; CUMMINGS, L. L. Organizations with trust”, In: BIES, R., LEMICKE, R., SHEPPARD, B. (Eds), **Research in negotiations**, Greenwich, CT: JAI Press, 1995. p. 219-247.
- BROWN, A.D. Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation. **Journal of Management Studies**, v.35, n.1, p. 35-58, 1998.

- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. **Public Administration Review**, v.66, SUPPL. 1, p.44-55, 2006.
- BUCKLEY, P.J.; GLAISTER, K.W.; KLIJN, E.; TAN, H. Knowledge accession and knowledge acquisition in strategic alliances: the impact of supplementary and complementary dimensions. **British Journal of Management**, v.20, p.598–609, 2009.
- BUCKLIN, L.; SENGUPTA, S. Organizing successful co-marketing alliances. **Journal of Marketing**, v.57, p.32–46, 1993.
- BURT, R.S. Positions in networks. **Social Forces**, v.55, p.93-122, 1976.
- BURT, R.S. **Structural holes: the social structure of competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- CAMPBELL, A.; GOOLD, M. **The collaborative enterprise: why links across the corporation often fail and how to make them work**. Reading, MA: Perseus Books, 1999.
- CAPALDO, A. Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic Management Journal**, v.28, p.585-608, 2007.
- CASAROTTO Fº, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASCIARO, T.; PISKORSKI, M. J. Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: a closer look at resource dependence theory. **Administrative Science Quarterly**, 50, p.167-199, 2005.
- CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.15, n.1, p.25-46, 2011.
- CECI, F., IUBATTI, D. Personal relationships and innovation diffusion in SME networks: A content analysis approach. **Research Policy**, v.41, p.565-579, 2012.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: Massachusetts Institute of technology Press. 1962.
- CHASSAGNON, V. Consummate cooperation in the network-firm: theoretical insights and empirical findings. **European Management Journal**, v.32, n.2, p. 260-274, 2013.
- CHEN, B. Antecedents or processes? Determinants of perceived effectiveness of interorganizational collaborations for public service delivery. **International Public Management Journal**, v.13, n.4, p.381-407, 2010.
- CHENG, E. W. L. et al. Strategic alliances: a model for establishing long-term commitment to inter-organisational relations in construction. **Building and Environment**, v.39, p. 459-468, 2004.

- CHILD, J. Organization structure, environment, and performance. **Sociology**. v. 6, p. 12-27, 1972.
- CHILD, J., FAULKNER, D. **Strategies of cooperation: managing alliances, network and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8a ed. São Paulo: Cortez., 2006.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v.4, n.16, p.386–405, 1937.
- COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **The American Journal of Sociology**, v. 94, p. 95 – 120, 1988.
- CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: CONTRACTOR, F.J.; LORANGE, P. (ed.). **Cooperative strategies in international business**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- CONKLIN, D.; TAPP, L. A rede criativa. In: CHOWDHURY, S.: **Administração do século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education, p. 220-234, 2003.
- CORRÊA, G. N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. 1999. 145 f. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos – USP, São Carlos, 1999.
- CROPPER, S. Collaborative working and the issue of sustainability. In: Huxham, C. (Ed.), **Creating collaborative advantage**. Sage, Thousand Oaks, CA, p. 80-100, 1996.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. 2nd ed. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1963.
- DAS, T. K.; TENG, B-S. Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. **Organization Studies**, v.22, n.2, p.251–283, 2001.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S. Alliance constellations: a social exchange perspective. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 3, p. 445-458, 2002.
- DAS, T.K.; TENG, B-S. Partner analysis and alliance performance. **Scandinavian Journal of Management**, v.19, p.279-308, 2003.
- DACIN, M. T.; OLIVER, C.; ROY, J-P. The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. **Strategic Management Journal**, v.28, p. 169-187, 2007.
- DAVIS, G. F.; COBB, A. Resource dependence theory: past and future. **Research in the Sociology of Organizations**, v.28, p.21-42, 2010.
- DAVIS, J. P.; EISENHARDT, K. M.. Rotating leadership and collaborative innovation: recombination processes in symbiotic relationships. **Administrative Science Quarterly**, v.56, n.2, p.159-201, 2011.

DE ROO, A.A.; MAARSE, H. A. M. Understanding the central–local relationship in health care: a new approach. v.5, n.1, p. 15-25, 1990.

DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and Society**, v.29, p.27–49, 2004.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DESANCTIS, G.; STAUDENMAYER, N.; WONG, S. S. Interdependence in virtual organizations. In: C. L. COOPER; D. M. ROUSSEAU (Eds.), **Trend in organizational behavior: the virtual organization** (p. 81-104). Chichester, UK: Wiley, 1999.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DIRKS, K. T. The effects of interpersonal trust on work group performance. **Journal of Applied Psychology**, v.84, p.445-455, 1999.

DREES, J.M.; HEUGENS, P.P.M.A.R. Synthesizing and extending resource dependence theory: a meta-analysis. **Journal of Management**, v.39, n.6, p.1666-1698, 2013.

DWYER, F. R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v.51, p.11–27, 1987.

DYER, J.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance. **Organization Science**, v.14, n. 1; p. 57-75, 2003

EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

ELSELVIER. Soluções Digitais. s.d. Disponível em:
<http://www.elsevier.com.br/site/solucoes eletronicas/Default.aspx?seg=8> Acesso em:
13/05/2015.

EMERSON, R. M. Power-dependence relations. **American Sociological Review**, v.27, p.31-40, 1962.

FERRIANI, S.; FONTI, F.; CORRADO, R. The social and economic bases of network multiplexity: Exploring the emergence of multiplex ties. **Strategic Organization**, v.11, n.1, p. 7–34, 2012.

FISZBEN, A.; LOWDEN, P. **Working together for a change: government, civic and business partnerships for poverty reduction in Latin America and the Caribbean**. Washington, DC: Economic Development Institute of the World Bank, 1999.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3a ed., J. E. Costa, Trad. São Paulo: Artmed, 2009.

- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22 n. 2, p.152-194, 2002.
- FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n.3, p.149-176, 2007.
- FRAZIER, G. L. On the measurement of interfirm power in channels of distribution. **Journal of Marketing Research**, v.20, p.158-66, 1983.
- FRÖHLICH, H. Mitgliederintegration, mitgliederkommunikation und datenvernetzung. In: Wieselhuber & Partner GmbH. (Ed.). **Erfolg im handel: praxis des kooperationsmanagements**. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2003. p. 391 – 406.
- GALASKIEWICZ, J. Interorganizational relations. **Annual Review of Sociology**, v. 11, p.281-304, 1985.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. **Journal of Marketing**, v.58, n.2, p.1-19, 1994.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M.S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**, v.63, n.2, p.70-87, 1999.
- GARDET, E.; MOTHE, C. SME dependence and coordination in innovation networks. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.19, n.2, p.263-280, 2012.
- GEISLER, E. Industry–university technology cooperation: a theory of interorganizational relationships. **Technology Analysis & Strategic Management**, v.7, n.2, p.217-229, 1995.
- GIULIANI, E.; BELL, M. The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. **Research Policy**, v. 34, p. 47–68. 2005.
- GLASER, G., STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p.57-63, 1995.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOLDMAN, S.; NAGEL, R.; PREISS, K. **Agile competitors - concorrência e organizações virtuais**. São Paulo, Ed. Érica, 1995.
- GOODMAN, L. E.; DION, P. A. The determinant of commitment in the distributor manufacturer relationship. **Industrial Marketing Management**, v.30, n.3, p. 287-300, 2001.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Interfirm networks: antecedents, mechanisms and

forms. **Organization Studies**, v.16, n. 2, p.183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, v.1, p.201–233, 1983.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, p. 481 – 510, 1985.

GRAY, B. Assessing interorganizational collaboration: multiple conceptions and multiple methods. In: FAULKNER, D.; ROND, M. (eds.) **Cooperative strategy: economics, business and organizational issues**. London: Oxford University Press, p. 243–260, 2000.

GRAY, B.; WOOD, D. J. Collaborative alliances: moving from practice to theory. **Journal of Applied Behavioral Science**, v.27, n.1, p. 3-22, 1991.

GULATI, R. Silo busting: transcending barriers to build high growth organizations. **Harvard Business Review**, v.85, n. 5, p.98-108, 2007.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.

GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v.43, n.4, p. 781-814, 1998

GULATI, R.; SYTCH, M. Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. **Administrative Science Quarterly**, v.52, n.1, p.32-69, 2007.

GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 78-92, 1995.

GUO, C.; ACAR, M.. Understanding collaboration among nonprofit organizations: combining resource dependency, institutional, and network perspectives. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.34, n.3, p.340, 2005.

HAIR JR., J. F.; BARRY, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C.; COLLINS, B. J. Resource dependence theory: a review. **Journal of Management**, v.35, n.6, p.1404-1427, 2009.

HITT, M. A. et al. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-

based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal**, v.43, p.449–467, 2000.

HOBERECHT, S.; et al. Inter-organizational networks: An emerging paradigm of whole systems change. **OD Practitioner**, v.43, n.4, p.23-27, 2011.

HOETKER, G.; MELLEWIGT, T. Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. **Strategic Management Journal**, v.30, n.1, p.1025-44, 2009.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v.40, n.2, p.368-403, 1997.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. Legitimacy building in the evolution of small firm networks: a comparative study of success and demise. **Administrative Science Quarterly**, v.45, p.327-365, 2000.

HUXHAM, C.; BEECH, N. Inter-organizational power. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, M. C.; RING, P. S. (Eds.) **The handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, p.555-579, 2008.

INKPEN . A. C.; TSANG, E. W. K. Social capital, networks, and knowledge transfer. **Academy of Management Review**, v.30, p. 146–165, 2005

IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. **Journal of Management**, v.33, p.891-927, 2007.

ISETT, K. R. et al. Networks in public administration scholarship: understanding where we are and where we need to go. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.21, n.1, p.157-173, 2011.

JACOBS, D. Dependency and vulnerability: an exchange approach to the control of organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.19, n.1, p. 45-59, 1974.

JANOWICZ-PANJAITAN, M.; NOORDERHAVEN, N. G. Trust, calculation, and interorganizational learning of tacit knowledge: an organizational roles perspective. **Organizational Studies**. v.30, n.10, p.1021-1044, 2009.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, vol. 9, n.1, p.31-41, 1998.

JARIMO, T.; SALO, A. Multicriteria partner selection in virtual organizations with transportation costs and other network interdependencies. **IEEE Transactions on Systems Man and Cybernetics**, v. 39, n. 1, p. 124-129, 2009

JIANG, X.; GAO, S.; LI, Y. How trust, dependence and prior ties influence the stability of alliances. **Journal of General Management**, v.34, n.1, p.1-17, 2009.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance:

exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Journal**, v.22, n.4, p.911-945, 1997.

KAPUCU, N.; VAN WART, M. The emerging role of the public sector in managing extreme events: lessons learned. **Administration and Society**, v.38, n.3, p.279-308, 2006.

KAPUCU, N.; GARAYEV, V. Designing, managing, and sustaining functionally collaborative emergency management networks. **The American Review of Public Administration**, vol.43, n.3, p. 312 – 330.

KAY, N. M. The evolution of collaborative activity in the firm. In: COLOMBO, M. G. **The changing boundaries of the firm: explaining evolving inter-firm relations**. London: Routledge, 1998.

KEAST, R. et al. Network structures: working differently and changing expectations. **Public Administration Review**, v.64, n.3, p.363-371, 2004.

KLEIN, L.L. **Motivos que levam as empresas a retirarem-se dos processos cooperativos: contribuições para a formação, gestão e desenvolvimento de redes interorganizacionais**. 2012. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria, 2012.

KLEIN, L. L. ; PEREIRA, B. A. D. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. Read: **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, p. 305-340, 2014.

KNIGHT, L.; PYE, A. Network learning: An empirically-derived model of learning by groups of organizations. **Human Relations**, v.58, n.3, p.369-392, 2005.

KOGUT, B. Joint-Ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v.9, n.4, p.312–332, 1988.

KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. (2000). Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. **European Management Journal**, v.18, n.2, p.146-151, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAMB, C.; HAIR, J. F.; McDANIEL, C. **Marketing**. 9. ed. Cincinnati: Southwestern Publishing, 2008.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v.37, p.76-104, 1992.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.12, p.1-30, 1967.

LAZZARINI, S.G. The transition from alliance networks to multilateral alliances in the global airline industry. **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 1, art. 2, p. 19-36, 2008.

LEFROY, K.; TSARENKO, Y. From receiving to achieving: the role of relationship and dependence for nonprofit organisations in corporate partnerships. **European Journal of Marketing**, v.47, n.10, p.1641-1666, 2013.

LEMAIRE, R. H. **The functions of the network executive: a case study of network management, leadership and governance**. 2012. 381f. Thesis (Doctor of Philosophy in Public Administration) The University of Arizona, Tucson, 2012.

LEWICKI, R.J.; BRINSFIELD C. Measuring trust beliefs and behaviours. In: LYON F; MÖLLERING, G.; SAUNDERS, M. (eds) **Handbook of research methods on trust**. Cheltenham: Edward Elgar, p.29-39, 2011.

L'HEUREUX, A. V.; THERRIEN, M. C. Interorganizational dynamics and characteristics of critical infrastructure networks: the study of three critical infrastructures in the greater montreal area. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v.21, n.4, p. 211-224, 2013.

LI, S.; LIN, B. Accessing information sharing and information quality in supply chain management. **Decision Support Systems**, v.42, n.3, p.1641–1656, 2006.

LIN H.; DARNALL N. Strategic alliances for environmental protection. In Sarkis J, Cordeiro J, Vasquez B. (eds) **Facilitating sustainable innovation through collaboration: A multistakeholder perspective**. New York, Springer. 2010.

LIN, H. Strategic Alliances for environmental improvements. **Business & Society**, v.51, n.2, p.335-348, 2012.

LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. Creating a strategic center to manage a web of partners. **California Management Review**, v.37, n.3, p.146-163, 1995.

MARIOTTI, F.; DELBRIDGE, R. Overcoming network overload and redundancy in interorganizational networks: the role of potential and latent ties. **Organization Science**, v.23, n.2, p.511-528, 2012.

MARKHAM, W. T.; JOHNSON, M. A.; BONJEAN, C. M. Nonprofit decision making and resource allocation: the importance of membership preferences, community needs, and interorganizational ties. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.28, n.2, p.152-184, 1999.

MAYS, G. P.; SCUTCHFIELD, F. D. Improving public health system performance through multiorganizational partnerships. **Preventing Chronic Disease**, v.7, n.6, p.116-124, 2010.

MAYER, R. C., DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v.20, p.709–734, 1995.

MCGUIRE, M. Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. **Public Administration Review**, v.66, n.1, p.33-43, 2006.

McEVILY, B; MARCUS, A. Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. **Strategic Management Journal**. v. 26, n. 11, p. 1033-1055, 2005.

- MCKNIGHT, D. H.; CUMMINGS, L. L.; CHERVANY, N. L. Initial trust formation in new organizational relationships. **Academy of Management Review**, v.23, p.473-490, 1998.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, p.61-89, 1991.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.
- MILES, R.; SNOW, C. Organizations: new concepts for new forms. **Management Review**, v.28, n.2, p.68-73, 1986.
- MILWARD, H. B.; PROVAN, K. G. **A manager's guide to choosing and using collaborative networks**: IBM center for the business of government. IBM Report on the Business of Government, 2006.
- MILWARD, H.B.; et al. Governance and collaboration: an evolutionary study of two mental health networks. **Journal of Public Administration Research and Theory**. January, Special Issue on State of Agents, 2010.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.
- MITCHELL, W.; SINGH, K. Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods. **Strategic Management Journal**, v.17, p.169-195, 1996.
- MOELLER, K. Partner selection, partner behavior, and business network performance: an empirical study on German business networks. **Journal of Accounting & Organizational Change**. v. 6, n.1, p. 27 – 51, 2010.
- MOLLENKOPF, D.A.; GIBSON, A.; OZANNE, L. The integration of marketing and logistics: an empirical examination of New Zealand firms. **Journal of Business Logistics**, v.21, n.2, p. 89-112, 2000.
- MORGAN, R., HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v.58, p.20-38, 1994.
- MOYNIHAN, D. P. The network governance of crisis response: case studies of incident command systems. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.19, p. 895 – 915, 2009.
- MPOYI, R.. The impact of industry characteristics on vertical integration strategies. **International Academy of Business and Economics Annual Meeting**, Las Vegas, NV, 2003.
- MURRAY, J.; KOTABE, M. Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms. **Journal of Business Research**, v. 58, n.11, p. 1525-33, 2005.
- MUTHUSAMY, S. K.; WHITE, M. Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view. **Organization Studies**, v.26, n.3, p.415–441, 2005.

NGOWI, A. B. The role of trustworthiness in the formation and governance of construction alliances. **Building and Environment**, v.42, n.4, p.1828-1835, 2007.

NIETO, M. J.; SANTAMARÍA, L. Technological collaboration: bridging the innovation gap between small and large firms. **Journal of Small Business Management**, v.48, p.44-69, 2010.

NOOTEBOOM, B. Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence. **Small Business Economics**, v.6, p.327-347, 1994.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. (Eds.), **Network and organizations: structure, form and action**. Boston, MA: Havard Business School Press, 1992.

OLAVE, M.E.L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, João. **Rede entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, A. L.; REZENDE, D. C.; CARVALHO, C. C. Redes Interorganizacionais Horizontais vistas como sistemas adaptativos complexos coevolutivos: o caso de uma rede de supermercados. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.1, p.67-83, 2011.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: Edit. 1999.

PALOTTI, F.; LOMI, A.; MASCIA, D. From network ties to network structures: exponential Random Graph Models of interorganizational relations. **Quality & Quantity**, v. 47, n.3, p. 1665-1685, 2013.

PAQUIN, R. L., HOWARD-GRENVILLE, J. Blind dates and arranged marriages: Longitudinal processes of network orchestration. **Organization Studies**, v.34, n.11, p.1623-1653, 2013.

PARDINI, D.J.; SANTOS, R.V.; GONÇALVES, C.A. A dinâmica da aprendizagem intra e interorganizacional: perspectivas em estratégias cooperativas e competitivas utilizando as tipologias de *exploration e exploitation*. **Revista Economia & Gestão**, v.8, n.18, p.134-150, 2008.

PARMIGIANI, A.; RIVERA-SANTOS, M. Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships. **Journal of Management**, v.37, n.4, p.1108-1136, 2011.

PARK, S. H.; UNGSON, G. R. Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v.12, n.1, p.37-53, 2001.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. 2005. 219 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto

Alegre, 2005.

PEREIRA, B.A. D. et al. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v.7, n.1, p. 62-83, 2010.

PERROW, C. **Complex organizations: a critical essay**. New York: McGraw-Hill, 1998.

PERRY, M. L.; SENGUPTA, S.; KRAPFEL R. Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough? **Journal of Business Research**, v.57, p. 951–956, 2004.

PESÄMAA, O. **Development of relationships in interorganizational networks: studies in the tourism and construction industries**. 2007. 304 f. Thesis (Doctorate in Business Administration) Luleå University of Technology, Strömsund, Sweden, 2007.

PESÄMAA, O.; HAIR, J. F. Jr. Cooperative strategies for improving the tourism industry in remote geographic regions: An addition to trust and commitment theory with one key mediating construct. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v.8, n.1, p.48-61, 2008.

PFEFFER, J. **Managing with power: politics and influence in organizations**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.

PFEFFER, J.; LEBLEBICI, H. The effect of competition on some dimensions of organizational structure. **Social Forces**. v. 52, p. 268-279, 1973.

PFEFFER, J.; NOWAK, P. Joint ventures and interorganizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**, v.21, p.398-418, 1976.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York, NY: Harper and Row, 1978.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assesment. **Journal of MIS**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

POLDONY, J. M., PAGE, K. L. Network forms of organization. **Annual Review Sociology**, v. 24, p. 57-76, 1998.

PITTAWAY, L. et al. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, v.5/6, p.137–168, 2004.

POPP, J.; et al. **Inter-organizational networks: a critical review of the literature to inform practice**. Washington, DC: IBM's Business of Government center, 2014.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 13 ed., Rio de Janeiro, Campus, 1998.

POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new forms or transitional development? **California Management Review**, v.30, n.1, p.67-87, 1987.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: Research in: **Organizational behavior**. Ed. STAW, B. M.; CUMMINGS, L.L. ed.12, Greenwich, CT: JAI Press, p.295-336, 1990.

POWELL, W.W., KOPUT, K.W., SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v.41, p.116–145, 1996.

PROVAN, K.G. Interorganizational cooperation and decision-making autonomy in a consortium multi-hospital system. **Academy of Management Review**, v.9, p.494-504, 1984.

PROVAN, K.G.; BEYER, J.M.; KRUYTBOSCH, C. Environmental linkages and power in resource dependence relations between organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.3, p.200-225, 1980.

PROVAN, K. G.; BEAGLES, J. E.; LEISCHOW, S. J. Network formation, governance, and evolution in public health: the North American quit line consortium case. **Health Care Management Review**, v.36, n.4, p.315-326, 2011.

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

PROVAN, K.G.; MILWARD, H. B. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems. **Administrative Science Quarterly**, v.40, p.1-33, 1995.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.18, n.2, p.229-252, 2007.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.18, n.2, p.229, 2008.

PROVAN, K.G.; SKINNER, S. J. Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations. **The Academy of Management Journal**, v.32, n.1, p.202-212, 1989.

PROVAN, K. G.; SYDOW, J. Evaluating interorganizational relationships. In: COPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S. (eds.). **Handbook of interorganizational relations**. Oxfrd: OUP, 2009.

PROVAN, K. G.; HUANG, K. Resource tangibility and the evolution of a publicly funded health and human services network. **Public Administration Review**, v.72, n.3, p. 366-375, 2012.

PROVAN, K. G.; LEMAIRE, R. H. Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: using research to inform scholarship and practice. **Public**

Administration Review, v.72, n.5, p.638-648, 2012.

RAAB, J. Where do policy networks come from? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.12, n.4, p.581-622, 2002.

REICHSTEIN, T.; SALTER, A. J. Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms. **Industrial and Corporate Change**, v.15, n.4, p.653-682, 2006.

RETRUM, J. H.; CHAPMAN, C. L.; VARDA, D. M. Implications of network structure on public health collaborative. **Health Education & Behavior**, v. 40, p. 13-23, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v.19, n.1, p.90-118, 1994.

ROXENHALL, T. Network structure and network commitment in innovation networks. **World Journal of Management**, v.3, n.1, p.60-74, 2011.

RUEF, M.; SCOTT, W. R. A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 877-904, 1998.

SADOWSKI, B.; DUYSTERS, G. Strategic technology alliance termination: an empirical investigation. **Journal of Engineering and Technology Management**, v.25, p.305-320, 2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SCHALK, J. Interorganisational relations and goal consensus: an exploratory study in two local dutch service delivery networks. **Local Government Studies**, v.39, n.6, p.853-877, 2013.

SCHALK, J.; TORENVLIED, R.; ALLEN, J. Network embeddedness and public agency performance: the strength of strong ties in dutch higher education. **Journal of Public Administration Research and Theory - JART**, v. 20, p.629-653, 2010.

SCHERMERHORN, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v.18, n.4, p.846-856, 1975.

SCHULZ, K.; GEITHNER, S. Between exchange and development: organizational learning in schools through inter-organizational networks. **Learning Organization**, v.17, n.1, p.69-85, 2010.

SCHUMPETER, J. A. **Theorie der wirtschaftlichen entwicklung**. Leipzig: Duncker e Humblot, 1911.

SCHUMPETER, J. A. **Business cycles**. New York: McGraw and Hill, 1964.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v.32, n.4, p. 493 – 511, 1987.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1972.

SENGE, P.M. et al. Collaborating for systemic change. **Sloan Management Review**, v. 48, n. 2, pp. 44-53, 2007.

SHARMA, N.; YOUNG, L.; WILKINSON, I. The commitment mix: dimensions of commitment in international trading relationships in India. **Journal of International Marketing**, v. 14, n. 3, p. 64-91, 2006.

SHIPILOV, A.; ROWLEY, T.; AHARONSON, B. When do networks matter? A study of tie formation and decay. In: BAUM, J. A. C.; DOBREV, S.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. (Eds.), **Advances in Strategic Management**, Vol. 23: Elsevier, 2006

SILVIA, C.; MCGUIRE, M. Leading public sector networks: an empirical examination of integrative leadership behaviors. **The Leadership Quarterly**, v.21, n.2, p.264-277, 2010.

SNOW, C.; THOMAS, J. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. **Journal of management Studies**, v. 31, n.4, p. 457-480, 1994.

SOMFLETH, N. **Stronger together**: small and medium sized tour operators in a horizontal network. 2011, ..f Dissertation (Master), Suécia, University of Lund, Campus Helsingborg, 2011.

STEINICKE, S.; WALLENBURG, C. M.; SCHMOLTZI, C. Governing for innovation in horizontal service cooperations. **Journal of Service Management**, v.23, n. 2, p.279-302, 2012.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Journal**, v.20, n.3, p.571-610, 1995.

SYDOW, J. Management von netzwerkorganisationen – zum stand der forschung. In: SYDOW, J'(Org.) **Management von Netzwerkorganisationen**. Weisbaden: Gabler, p. 387 – 472, 2006.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Delaware: Addison-Wesley, 1995.

TATICCHI, P. et al. A management framework for organisational networks: a case study. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v.23, n.5, p.593-614, 2012.

THOMSON, A. M.; PERRY, J. L. Collaboration processes: inside the black box. **Public Administration Review**, v.66, n.6, p. 20–31, 2006.

THORELLI, H.B. Networks: Between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v.7, p.37-51, 1986.

THORGREN, S.; WINCENT, J.; ÖRTQVIST, D. Designing interorganizational networks for innovation: an empirical examination of network configuration, formation and governance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v.26, n.3, p.148-166, 2009.

- TIWANA, A. Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. **Strategic Management Journal**, v.29, 251-272, 2008
- TONIN G. **Redes de Empresas e Impacto Regional: O Caso De Santa Maria (RS)**. Tese de Doutorado. 2014, 247 f. (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, Brasil, 2014.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paula, Atlas, 1987.
- TSANG, E. W. K. Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: learning-by-doing and learning myopia. **Strategic Management Journal**, v.23, n.9, p.835–854, 2002.
- TUBIN, D.; LEVIN-ROZALIS, M. Interorganizational cooperation: the structural aspect of nurturing trust. **International Journal of Public Sector Management**, v.21, n.7, p.704-22, 2008.
- UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, v.61, p. 674–698, 1996.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly** , v.42, p.35 – 67, 1997.
- VAN DE VEN, A. On the nature and formation and maintenance of relations among organisations. **Academy of Management Review**, v.4, p.24–36, 1976.
- VAN SLYKE, D. M. Agents or stewards: using theory to understand the government nonprofit social service contracting relationship. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.17, n.2, p.157-187, 2007.
- VASUDEVA, G.; ZAHEER, A.; HERNANDEZ, E. The embeddedness of networks: institutions, structural holes, and innovativeness in the fuel cell industry. **Organization Science**, v.24, n.3, p. 645 – 663, 2013.
- VERRI, F.T.H. Competitividade em redes de empresas que operam por projeto. **Anais... III Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais**. São Paulo, FGV, vol.2, Setembro, 2000.
- 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.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 1, n.1, p. 1-21, 2008.
- VINHAS, A. S.; HEIDE, J. B.; JAP, S. D. Consistency judgments, embeddedness, and relationship outcomes in interorganizational networks. **Management Science**, v.58, p.996-1011, 2012.

XIA, J. Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: the survival of cross-border alliances. **Strategic Management Journal**, v.32, p.229-253, 2011.

WAARDEN, F. V. Emergence and development of business interest associations: an example from the Netherlands. **Organization Studies**, v.13, n.4, p.521-561, 1992.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes interorganizacionais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. 2011. 203 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 12, p. 74-88, 2010.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v.13, n. 1, p. 145-171, 2012.

WELLENBECK, M. Zentralregulierung der nord-west-ring- gruppe. In: ZENTES, J.; SWOBODA, B. (Ed.). **Perspektiven der zentralregulierung**. Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag. 2001. p. 247 – 274.

WELTER, F. All you need is trust? A critical review of the trust and entrepreneurship literature. **International Small Business Journal**, v.30, n.3, p.193-212, 2012.

WESTERLUND, M.; RAJALA, R. Learning and innovation in inter-organizational network collaboration. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.25, n.6, p.435–442, 2010.

WHETTEN, D.; ALDRICH, H. E. Organization set size and diversity: links between people processing organizations and their environments. **Administration and Society**, v.11, n.3, p.251-282, 1979.

WIJK, R. V.; JANSEN, J. J. P.; LYLES, M. A. Inter and intra organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. **Journal of Management Studies**, v. 45, n.4, p. 830-853, 2008.

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

WILLIANSO, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILLIANSO, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WINCENT, J. Does Size matter? a study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v.12, n.3, p.437-453, 2005.

WINCENT, J.; THORGREN, S.; ANOKHIN, S. Entrepreneurial orientation and network board

diversity in network organizations. **Journal of Business Venturing**, v.29, p.327–344, 2014.

WONG, A.S.H.; TJOSVOLD, D. Collectivist values for learning in organizational relationships in China: the role of trust and vertical coordination. **Asia Pacific Journal of Management**, v.23, p.299-317, 2006.

WOOD , D.; GRAY, B . Toward a comprehensive theory of collaboration. **Journal of Applied Behavioral Science**, v.27, n.2, p.139- 62, 1991.

WOOD JR, T; ZUFFO, P. K. Supply chain management. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, p.55-63, 1998.

XIA, J. Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: the survival of cross-border alliances. **Strategic Management Journal**, v.32, p.229-253, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. **Academy of Management Review**, v.27, n.2, p.185-203, 2002.

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

ZIMMERMAN, M. A.; ZEITZ, G. J. Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 3. p. 414-431, 2002.

ZUCKERMAN, H. S.; D'AUNNO, T. A. Hospital alliances: cooperative strategy in a competitive environment. **Health Care Management Review**, v.15, n.2, p.21-30, 1990.

8. Apêndice 1: Protocolo de entrevista para presidentes da rede

Primeiro bloco: QUESTÕES INICIAIS DE IDENTIFICAÇÃO DA REDE

1. Conte a história de formação da rede. Quando a rede foi fundada? Quem pensou na possibilidade de formar a rede? Como se formou essa possibilidade?
2. Comente sobre os propósitos e objetivos da formação da rede? Por que ela foi formada?
3. A rede adquiriu novos integrantes durante seu desenvolvimento? Como vocês fazem pra divulgar a rede e conseguir novos integrantes?
4. Como é a estrutura organizacional da rede? (**a governança da rede**) Quem organiza e gerencia as atividades e ações da rede? É o presidente e o conselho de administração ou uma empresa de fora da rede? Como funciona isso?
5. Quem exerce a liderança da rede, em termos de proposição e efetivação das atividades?
6. Como é o processo de decisão da rede quanto às questões rotineiras?
7. E como é o processo de decisão da rede quanto às questões estratégicas?
8. Quais as competências da rede (no sentido de quais diferenciais e benefícios a rede proporciona a seus integrantes)?

Segundo bloco: FATORES QUE GERAM A DEPENDÊNCIA DA REDE

9. Como você vê o comprometimento nas relações interorganizacionais? Qual a importância dele para a continuidade da rede?
(**em que medida a rede é dependente do comprometimento dos seus integrantes para a continuidade dela?**)
10. Qual a importância da confiança dos integrantes na gestão da rede para a continuidade dela?
(**em que medida a rede é dependente dessa confiança dos seus integrantes para a continuidade dela?**)
11. Na sua percepção, existe uma diferença na confiança entre os empresários e na confiança que eles depositam na rede?
(**em que medida a rede é dependente dessa confiança entre seus integrantes para a continuidade dela?**)
12. Gostaria que você falasse da importância do consenso dos integrantes quanto às metas e objetivos estipulados pela rede? Qual a importância disso para a continuidade da rede?
(**em que medida a rede é dependente desse consenso quanto às metas e objetivos por parte de seus integrantes para a continuidade dela?**)

13. Uma questão que é discutida na literatura sobre redes é envolvimento (sentimento de pertença ao grupo) dos integrantes para a continuidade da rede. Como você enxerga a dependência da rede em relação a esse envolvimento dos seus integrantes?

Terceiro bloco: FECHAMENTO GERAL

14. Quais são os fatores (além desses que a gente discutiu) que você acha que torna a rede dependente de seus integrantes?

15. Quais os problemas gerados devido a saída de uma empresa da rede?

16. O que você acha que é fundamental em uma rede para que ela tenha continuidade e sobreviva ao longo do tempo?

9. Apêndice 2: Protocolo de entrevistas para integrantes da rede

1 – Fale sobre os benefícios adquiridos da rede e o quanto eles são tornam sua empresa dependente da rede:

- 1.1 Em que medida a rede proporciona maior poder de barganha para sua empresa.
- 1.2 Como você avalia a diminuição de custos de marketing e outros custos para sua empresa pela participação na rede
- 1.3 Em que medida você considera que sua empresa é dependente da rede para alcançar esses dois benefícios.
- 1.4 Comente sobre o processo de aprendizagem na rede. Como a sua participação na rede contribui para que você tenha acesso a conhecimentos, habilidades ou tecnologias que ajudam a melhorar meu negócio.
- 1.5 Em que medida você considera que sua empresa é dependente da rede quanto a esse fator.
- 1.6 Fale sobre a especialização das atividades e inovações para sua empresa pela atuação na rede (ações em termos de novos produtos ou serviços, práticas de trabalho que ajudaram a melhorar o meu negócio, melhorias tecnológicas (como implementação de sistemas de compra integrado ou outras)).
- 1.7 Como você vê a dependência da sua empresa quanto a esse aspecto.
- 1.8 Fale sobre a legitimidade organizacional adquirida pela sua empresa por participar da rede. Sua empresa melhorou sua imagem perante os fornecedores e clientes ao entrar na rede. Ela é ‘mais bem vista’ no mercado pela participação na rede.
- 1.9 A sua empresa é dependente da rede para adquirir essa legitimidade organizacional.
- 1.10 De maneira geral, você considera que sua empresa é dependente da rede? Em relação a quais aspectos?

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2. Tempo de existência da empresa: _____ anos (aproximadamente)
3. Número de funcionários: _____ colaboradores
4. Tempo de participação na rede: _____ anos (aproximadamente)
5. Sua empresa participa da rede desde a sua fundação?